

A IDÉIA DE INOVAÇÃO NA PRODUÇÃO ARQUITETÔNICA: LINGUAGENS E SISTEMAS DE GESTÃO

ABASCAL, Eunice Helena Sguizzardi (1)

KATO, Volia Regina Costa (2)

1. PPGAU UPM, Fundamentação e Crítica

Rua Vasconcelos Drumond, 234, ap. 12, Vila Monumento, São Paulo CEP: 01548-000

eunicehelena.abascal@mackenzie.br

2. FAU-Mackenzie, Urbanismo

Rua da Consolação, 893 Vila Buarque São Paulo CEP: 01302907

vrkato@uol.com.br

Palavras-chave: Inovação tecnológica; pluralismo de linguagens arquitetônicas; sistemas de gestão.

Resumo

Este artigo apresenta características significativas e tendências contemporâneas do processo de produção da arquitetura, relacionando transformação de gestão e atualização de linguagem arquitetônica. O movimento de atualização que levou os escritórios de arquitetura a incorporar, a partir de 1980 tecnologias digitais ao processo de gestão do trabalho com a finalidade de flexibilização e terceirização das etapas de projeto, enfrentando a inserção em demandas de um mercado ágil e altamente competitivo, refletiu-se na prática e concepção arquitetônicas, em termos de incorporação técnica e tecnológica ao projeto com a finalidade de que o produto agregue qualidades de diversificação e refinamento, e se expressa no pluralismo de linguagens arquitetônicas, cuja diversidade e customização significam um diferencial dos escritórios em atender a segmentos de mercado e demandas ágeis. A arquitetura como produto exige aparato conceitual pautado pela inovação, conceito definido como incorporação ao projeto de atualização técnica e tecnológica e de linguagem.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta algumas características significativas e tendências contemporâneas do processo de produção da arquitetura, relacionando transformação de gestão e atualização de linguagem arquitetônica.

O objetivo geral é evidenciar que o movimento de atualização que levou alguns escritórios de arquitetura a incorporar, a partir da década de 1980, tecnologias digitais adaptando-as a um novo modelo gestão denominado flexível, por possibilitar maior velocidade dos resultados, com terceirização das etapas do projeto e adoção de relações de trabalho voláteis – terceirização, trabalho temporário, associações em rede, etc., como resposta as demandas altamente competitivas de mercado, refletiu-se simultaneamente na prática e concepção arquitetônicas. Isto se expressa tanto em termos de incorporação técnica e tecnológica ao projeto com a finalidade de que o produto agregue qualidades de diversificação e refinamento, quanto se expressa no pluralismo de linguagens arquitetônicas, cuja diversidade e busca de customização significam um diferencial desses escritórios em atender a segmentos de mercado e demandas ágeis.

A idéia de inovação como reinvenção constitui um dos pilares dos modelos de gestão produtiva que emergem no bojo das transformações econômicas e culturais no final da década de 1970 e se expandem de forma mais consolidada duas décadas depois. Estes modelos buscam adequar a produção em termos de sofisticação e diversificação da oferta de mercadorias e serviços a um novo patamar de competitividade dos mercados nacionais e internacionais. A conotação de inovação, assinalada por Sennett (1999), conforma os assim chamados *modelos de gestão flexível* que se tornam possíveis pelo avanço acelerado de tecnologia, da microeletrônica e das redes de comunicação. Estes novos suportes impulsionam readequações espaciais da produção e a disseminação de formas mais voláteis de inserção produtiva dos indivíduos mediante a terceirização, o emprego temporário e informal. Os processos produtivos passam a se basear na divisão menos rígida do trabalho, com integração acentuada de funções e nos pressupostos da cooperação e comunicação entre os funcionários. O paradigma da flexibilidade, como uma nova modalidade de se conceber o papel dos indivíduos nas organizações, permeia também um novo caráter das gestões públicas e econômicas apoiando-se, sobretudo, na necessidade de uma reinvenção das instituições num mundo de mudanças instáveis.

O próprio conceito de flexibilidade traz implícita a idéia de interdependência e integração, expandida aos fenômenos econômicos, políticos, sociais e culturais, postos numa dimensão planetária. A desregulamentação e abertura de mercados inseridas nas políticas neo-liberais, reforçam de forma inusitada as interdependências e influências mundiais no espaços locais. Embora a concepção de flexibilidade e inovação pressuponha novos arranjos de trabalho mais cooperativos e criativos, a relevância do consumidor e a imagem do produto num mercado cada vez mais competitivo problematizam o potencial destas premissas na medida em que ampliam o

grau de imprevisibilidade quanto ao futuro profissional dos indivíduos e aumentam as sobrecargas de trabalho.

Buscando problematizar as implicações destes paradigmas econômicos e culturais sobre produção arquitetônica, o artigo tem como objetivo específico apresentar por meio de alguns casos selecionados, a manifestação da arquitetura como produto que se orienta e se adequa às transformações impostas por uma sofisticada lógica de mercado. A aproximação da arquitetura à esta dinâmica implica na assimilação das idéias de inovação e flexibilidade, entendidas como constante atualização de linguagem e incorporação técnica e tecnológica nos processos de projeto e no produto arquitetônico.

Para cumprir aos objetivos, o trabalho tem como referência uma pesquisa já realizada, na qual foram investigados trinta e cinco escritórios de arquitetura com sede na cidade de São Paulo¹. Buscou-se compreender, neste estudo, quais eram as transformações em curso na organização do trabalho e sistemas de gestão, bem como se tais mudanças se refletiam também no projeto enquanto linguagem, conceituada como expressão unívoca manifesta em sua representação. A estrutura metodológica proposta para fundamentar a pesquisa definiu algumas categorias de análise, relativas à inovação: a) inovação técnica e tecnológica, definidas como agregação ao projeto de características materiais capazes de garantir diferencial na qualidade e no valor do projeto e do produto, tais como sistemas estruturais inovadores, materiais de revestimentos e fechamentos; b) inovação na linguagem.

A escolha dos escritórios e arquitetos entrevistados para a pesquisa atendeu ao critério de produção arquitetônica e expressão profissional, tendo sido investigados projetos e obras significativos publicados em periódicos nacionais, como Revista AU, Projeto e Finestra Brasil.

A cada pesquisador da equipe coube entrevistar um grupo selecionado de arquitetos, titulares dos escritórios-alvo. A entrevista foi padronizada e estruturada conforme as categorias: apresentação do escritório, organização e gerenciamento do escritório e relações de trabalho: transformações apontadas para as duas últimas décadas; organização do trabalho e gerenciamento dos projetos; processo de concepção arquitetônico e processo de projeto. O objetivo principal foi registrar informações e lógicas relativas a estas categorias, bem como procurar possíveis nexos entre elas, a fim de compreender de forma complexa relações entre processos de criação, incorporação tecnológica e gestão.

Desse universo pesquisado, os escritórios dos arquitetos Rogerio Batagliesi e Bruno Roberto Padovano, ambos tendo iniciado a vida profissional na década de 70, são caracterizados por formas diferenciadas de inserção no mercado, podem ser vistos como exemplos expressivos de um segmento altamente competitivo onde os paradigmas de flexibilidade na organização dos processos produtivos e inovação na produção arquitetônica se destacam.

No primeiro caso, observa-se um movimento de diversificação de departamentos de projetos, a fim de atuar em áreas que incluem desde a escala do objeto e design (design de produtos e mobiliário), design gráfico e sinalização, abrangendo também um terceiro de arquitetura e urbanismo (Batagliesi). Esta diversificação, se expressa simultaneamente como resposta de mercado e de linguagem arquitetônica. No segundo caso (Padovano), as reestruturações produtivas no sentido de maior flexibilidade dos processos produtivos e imbricação entre mercado e produto arquitetônico são tidas como alternativas necessárias frente à ruptura causada pela retração das demandas públicas de arquitetura no Brasil, a partir de 1980. Ambos expressam formas singulares de posturas arquitetônicas disseminadas nos marcos das transformações históricas contemporâneas.

2. TRANSIÇÃO PÓS-MODERNA E UNIVOCIDADE DA LINGUAGEM ARQUITETÔNICA – SINGULARIDADE E APTIDÃO DA ARQUITETURA AO MERCADO

O processo histórico que conduziu a arquitetura de uma situação de modernidade a outra, caracterizada pela instabilidade das certezas e soluções consagradas de projeto e teorias de projeção encontra demarcação em meados dos anos sessenta do século XX. Com a desaparecimento dos mestres da arquitetura moderna e o ímpeto de jovens arquitetos em realizar uma transformação profunda da expressão e formas da arquitetura, emerge uma nova compreensão do projeto como mediação e jogo formal, exercício de singularidade e aflorar de uma cultura eminentemente simbólica (MONTANER, 2002).

A partir da década de 1970, a nova situação se auto-denominou pós-moderna – crise do ideal vanguardista de progressismo e contínua inovação, a nova sensibilidade pôs sob crítica a racionalidade como idealismo e elitismo, clamando pelo que se reprimira e aflorando outros valores, tais como tradição e senso comum. Esse movimento se evidenciou com a apologia da Pop-Art, que elevou à condição de objeto artístico o que era fruto de produção em massa e objeto de consumo. Desse modo, prossegue Montaner (ibid), perdia-se definitivamente esperanças de resgatar uma visão homogênea e contínua do processo de produção da arte, entrando-se no universo intelectual do pluralismo e descontinuidade.

As conseqüências desse fenômeno encontraram eco na dispersão de tendências e posturas arquitetônicas, matizadas por modelos diversos de relacionamento entre forma, técnica e tecnologia, ética e política, estética e interpretação dos vínculos entre objeto arquitetônico e meio urbano. Tratava-se de evidenciar a arquitetura como *da cidade*, e mesmo que produzida segundo aspirações de rigor autônomo, visão cara às neovanguardas deconstrutivistas, vislumbrava-se a importância que o objeto arquitetônico representava como obra singular, cuja univocidade consistia em condição primordial de presença do edifício em seu *locus*.

A construção de caminhos para a dispersão de posturas arquitetônicas passou, em nome da possibilidade de expressão singular, ao longo desses anos pela incorporação de técnicas e

tecnologias, capazes particularizar produtos e processos de produção da arquitetura. Da mesma forma como materiais, sistemas estruturais e processos construtivos inovadores possibilitaram a emergência de espacialidades e expressões singulares, a partir da década de 1980 a introdução de meios digitais destinados à gestão de projetos e também como instrumento de concepção de espaços e formas é um dos fatores decisivos para a dispersão de posturas caracterizadas por grande diversidade, chegando à contraposição.

Essa dispersão de posturas, frente à revisão do que havia sido uma única tradição – moderna - de arquitetura (op.cit.) assiste à emergência, por um lado, de uma crítica conservadora pautada pelo historicismo, ao resgatar os valores históricos da disciplina arquitetônica. De outro lado, tendências neovanguardistas interpretaram o movimento histórico das artes e arquitetura como progresso, aprofundando o experimentalismo tecnológico. Se a arquitetura moderna fundamentou-se eminentemente no conceito de *espaço*, com todas as suas implicações físicas e quantificáveis, a transição para este outro estado pluralista enfatizou valores simbólicos e culturais, dotando o espaço de atributos e qualidades impressos à materialidade, às texturas, à luz e cor, contribuindo para então constituir um *lugar*, destinado ao sujeito que percorre e observa o espaço. A nova sensibilidade trouxe consigo à tona a valorização tanto da espacialidade como base da experiência sensível, como da imagem e comunicação.

Na sociedade espetacularizada da imagem, a informação é mercadoria. Seu valor, decorrente de características que a tornam singular e única, a partir da customização e design. A renovação do design e a velocidade com que se faz superado refletem o domínio do efêmero, consagrando a lógica da renovação e da diferenciação marginal da mercadoria (LIPOVETSKY e CHARLES, 2004). Estes autores assinalam que a reestruturação cabal da sociedade como motor da lógica de produção veloz e de ciclo curto da mercadoria, pautada na sedução da imagem é propriamente o fundamento da condição pós-moderna. A forma-moda é então a que se destina à visibilidade e à valorização pelos atributos de imagem, em uma sociedade que paradoxalmente mergulha na diversidade hedonista da mercadoria e que busca meios refinados de gestão em meio à avassaladora solicitação da espiral mercadológica – uma nova condição parece então surgir, como hipermodernidade (ibid.). .

Esse paradoxo entre consumir a diversidade e produzir mercadorias aptas ao enfrentamento da voragem do mercado incide tanto na produção como na gestão dos processos de trabalho da arquitetura, fazendo da incorporação das tecnologias digitais ferramenta indispensável. A digitalização é o meio que tanto contribui para a produção de um design caracterizado pela distinção estética e uma arquitetura de espacialidade singular, como para flexibilizar as relações de trabalho e possibilitar gerir os escritórios de forma flexível e em rede, sendo ao mesmo tempo meio de produção e instrumento gerencial.

O fenômeno digital assume papel de novo paradigma (ORTEGA, 2009), uma revolução científica, como a definiu Kuhn (apud ibid.), pois temas e características que haviam já sido tratados por arquitetos pré-digitais, como relações dinâmicas, fluxos, e geometrias não euclidianas, por exemplo, deixaram a natureza simbólica e metafórica como haviam sido abordados, para consistir em motores da produção arquitetônica e alcançar propriamente a complexa inteligência virtual que possibilitou diversidade e redes de trabalho e de interesses.

3. INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA E GESTÃO DOS PROCESSOS DE PROJETO

Os modelos de gestão produtiva que incorporam a flexibilidade como premissa de adequação às condições contemporâneas da economia globalizada, assentam-se em três elementos básicos, conforme assinala Sennett (id., ibidem: 54): na reinvenção das instituições; na especialização flexível de produção e em uma concentração de poder sem centralização.

O primeiro pressuposto implica na crença de que as redes elásticas são mais propícias à reinvenção das formas de decisão e de poder do que as hierarquias piramidais que caracterizavam a organização fordista. Se o sistema é fragmentado, existe maior oportunidade de intervenção decisória. Ao se reportar às conseqüências de aplicação deste princípio operado por meio de sistemas informatizados que possibilitam ampla racionalização de tarefas, Sennett destaca o seu significado efetivo, ou seja, o de se produzir mais com menos pessoas, o que torna explicável as reduções drásticas do emprego assalariado que se generalizou de forma acentuada na década de 1990 nos diversos países.

O segundo pressuposto, a especialização flexível, significa colocar de forma rápida, produtos variados no mercado. Ao contrário do sistema de produção fordista, as empresas baseadas nestes novos parâmetros, enfatizam a capacidade de readaptação às novas demandas, com ajuda de tecnologia avançada. Sennett se refere ao fato de que “a rapidez das modernas comunicações favoreceu a especialização flexível, pondo dados do mercado global ao alcance imediato das empresas” e ainda que “o ingrediente de mais forte sabor neste novo processo produtivo é a disposição de deixar que as mutantes demandas do mundo externo determinem a estrutura interna das instituições” (Idem: 60). E são estas bases que configuram o acirramento competitivo de mercado.

O terceiro pressuposto se baseia na idéia de que a descentralização do poder, numa organização em rede, aumenta o controle das categorias inferiores sobre o seu próprio trabalho. Entretanto, como salienta o autor, a aplicação deste princípio mais do que uma distribuição de poder, passa a representar uma sobrecarga administrativa de pequenos grupos, encarregados de muitas tarefas diversas.

As remodelações da organização produtiva que se expandem no cenário internacional primeiramente na indústria alargando-se às atividades de comércio e de serviços, atingindo as mais diversas organizações, tendem a incorporar de forma não homogênea estes princípios com readequações particulares de acordo com as condições locais, inclusive trabalhistas, como evidenciam numerosos estudos comparados (BEYNON, 1995; HIRATA, 1994 e outros).

No horizonte circunscrito pela pesquisa referenciada em São Paulo, observa-se que os ajustes da produção arquitetônica brasileira às novas circunstâncias econômicas mundiais se traduzem nos escritórios de arquitetura, já nos primórdios dos anos de 2000, em modificações na gestão dos processos de projeto baseadas especialmente na incorporação de tecnologias informatizadas. Estes ajustes se revelam na amostra investigada pela configuração de uma composição segmentada de escritórios na qual se inserem desde pequenos escritórios de arquitetos renomados e que sempre se pautaram por uma estrutura funcional reduzida, até escritórios que promoveram reduções drásticas no quadro de funcionários fixos e outros que surgem e se desenvolvem no contexto recente das novas demandas de mercado e já se estruturam com base nos paradigmas de gestão anteriormente apontados.

É importante salientar que as transformações da dinâmica econômica mundial se refletem num primeiro momento no Brasil, pela retração do *boom* imobiliário que acompanha as crises econômico-financeiras desde a década de 1980 e pela diminuição e redefinição das demandas estatais em relação à produção arquitetônica. Ao mesmo tempo, a penetração de capital financeiro e grandes empresas de um setor terciário avançado e outras demandas do mercado imobiliário que se desenvolvem a partir de meados da década de 1990, ampliam novas aberturas competitivas de inserção da arquitetura a demandas de mercado e exigem dela capacidade de respostas ágeis e diversificadas.

Os resultados da pesquisa apontam que os ajustes produtivos na arquitetura a estas novas circunstâncias tornam a incorporação tecnológica nos processo de projeto um fenômeno generalizado nos escritórios investigados trazendo implicações significativas nas formas de contratação de profissionais envolvidos no desenvolvimento de projetos. O trabalho assalariado perde proeminência em detrimento de outros vínculos de emprego mais instáveis e precários. Observa-se em todos eles, uma ampliação expressiva do trabalho autônomo e, ou temporário e remunerações precárias que se confrontam com as ofertas crescentes do mercado de trabalho. Em diversos segmentos de escritórios que mantêm funcionários assalariados fixos, evidencia-se a tendência de contenção das promoções salariais e baixo interesse na qualificação continuada de profissionais com antigos vínculos trabalhistas, dedicados a tarefas operacionais, ao lado da contratação expressiva de estagiários, ainda em fase de formação ou de arquitetos recém-formados.

Processos informatizados de sistematização das etapas do projeto arquitetônico permitem uma agilidade e redução do tempo de execução e acentuam a fragmentação espacial das etapas projetuais que podem ser realizadas e gerenciadas à distância. Proliferam-se, assim os locais de trabalho.

A elevada competitividade e demandas especializadas de mercado tendem a produzir nos escritórios de maior porte a adoção dos novos modelos flexíveis de gestão e muitos deles apresentam uma estrutura de produção baseada em departamentos ou equipes de trabalho, numa divisão temática de projetos que respondem às demandas diversificadas do mercado. Nestas formas de organizar a produção arquitetônica observa-se uma combinação de funcionários fixos, assalariados e autônomos, e contratação de serviços ou etapas de trabalho terceirizadas através de pequenas empresas de arquitetura, de informática e de marketing. Alguns destes grandes escritórios surgidos nestas novas conjunturas são detentores de nichos significativos de mercado – projetos de edifícios de escritórios, shopping centers, equipamentos culturais e arquitetura institucional, bem como outros grandes empreendimentos;

A incorporação de sistemas informatizados possibilita, em especial no segmento de escritórios especializados e de maior porte, fortalecer a gestão centralizada dos processos projetuais em outros moldes. Passa-se a operar uma integração das diversas etapas, sem necessidade da presença física e permanente de grandes equipes técnicas, na medida em que a informatização agiliza o acompanhamento e manipulação à distância dos resultados parciais da produção.

Os modelos flexíveis de gestão, entendidos à luz do exposto, não expressam necessariamente novos arranjos colaborativos na concepção do projeto. Outras pesquisas sugerem que, ao contrário, as tendências predominantes de inserção profissional de jovens arquitetos revelam a execução de tarefas fragmentadas, com sobrecarga de trabalho, e os escritórios tendem a manter uma estrutura hierarquizada e centralizada na figura do arquiteto ou arquitetos responsáveis pela autoria do projeto arquitetônico (KATO, 2006; 2007).

Observa-se, ainda que os processos produtivos onde estes arquitetos estão inseridos se fazem acompanhar de uma problemática e dissociada diversidade, e que o trabalho autônomo, assalariado e outras formas de inserção trabalhista coexistem, e onde muitas vezes os indivíduos são compelidos a formalizar a criação nominal de “empresas próprias”. Agregadas a estas tendências, a generalização de condições mais precárias e instáveis de trabalho afetam a atribuição de sentido profissional aos arquitetos, contribuindo para fragilizar o reconhecimento e a identidade em relação à própria profissão. Ainda que estas condições não sejam exclusivas da arquitetura, a inserção dos jovens arquitetos nestes escritórios tende a acentuar as tensões entre o imaginário social de autonomia profissional as possibilidades de sua concretização efetiva, conforme destaca Durand (1974).

Finalmente, é possível afirmar também que nas circunstâncias estudadas, a incorporação tecnológica, ao se utilizar de sistemas digitais nos processos de projeto, não altera ainda, de forma substancial, a concepção criativa do projeto arquitetônico, funcionando especialmente como um instrumento de gestão das diferentes etapas ou criando representações gráficas que facilitam as interlocuções externas com os clientes. Na concepção do projeto, os novos instrumentos propiciados pelos diversos programas digitais combinam-se (mas não eliminam) aos instrumentos já consagrados, como desenhos, croquis, e maquetes físicas.

4. EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS: ROGÉRIO BATAGLIESI E BRUNO PADOVANO

A empresa sob direção do primeiro selecionado denomina-se Batagliesi + Designers, sendo a razão social Batagliesi e Associados, Ltda.; o escritório Padovano e Associados – Arquitetura S/C Ltda. tem como titulares Bruno Padovano e Jacques Suchodovski.

A Batagliesi + Designers atua em áreas temáticas de projeto diversificadas, com carteira de clientes abrangendo desde o poder público e na maioria dos casos, grandes empresas. A possibilidade de diversificação temática resultou do perfil empresarial assumido pelo escritório, e disponibilidade de três departamentos de projeto: arquitetura e urbanismo, interiores e design e design gráfico e sinalização, o que permite atender desde a criação de uma logomarca a outros trabalhos de grande porte, realizando muitas vezes o processo de criação completo de produtos e escalas diversas para um mesmo cliente. O que caracteriza o processo de gestão e criação, entretanto, é a integração dessas áreas, sendo o projeto apontado como a condição que a propicia. O arquiteto salientou ainda que essa ampla aceção da criação e do projeto como mediador da complexidade é o que permitiu enfrentar um mercado competitivo e se voltar a clientes diversos, observando que a especialização é contra-producente e responsável pela repetição de fórmulas. Essa padronização levaria a enfrentar o mercado a partir de respostas seguras e experimentadas, definindo por conseguinte a criação como a capacidade de atuar em um meio instável com respostas específicas e singulares.

Nesse sentido, essa abertura à diversificação se revelou no depoimento prestado aos pesquisadores por ocasião de entrevista realizada com seu titular, preceito contrário à especialização, encarando o projeto como resolução de problemas, que são por sua própria natureza, solicitações únicas e avessas à repetição de respostas. Tal postura embasada na diversificação dos problemas a solver, ao mesmo tempo em que denota paradigmas de flexibilidade, fundamenta respostas unívocas, nas quais a “criatividade”, entendida como a singularidade de design é a tônica. A flexibilidade das relações de trabalho com parceiros autônomos ou no âmbito interno entre equipes de trabalho acompanha essa visão de aprofundamento de posturas arquitetônicas dispersas e atomizadas (MONTANER, 2002), ou as variadas topografias ou contornos trilhados por cada arquiteto, mesmo que mantidos os

ensinamentos primordiais da arquitetura moderna que estão na base de toda diversidade (SOLÀ-MORALES, 1999).

A partir do exposto, o projeto passa a ser compreendido como potencial de criação de produtos diversificados, alimentada essa postura pela incorporação das discussões e debates pós-modernos que delegaram aos arquitetos a máxima de liberação frente a dogmas consolidados e práticas inquestionadas. Dessa maneira, diz Batagliesi, “Pode-se dizer que essa geração já deixava a escola sem as certezas da anterior (arquitetos formados nas décadas de 50 e 60), buscando outras saídas, aceitando outras possibilidades de mercado e de linguagem arquitetônica “[...] deixar de lado a obrigatoriedade de usar concreto armado”, por exemplo (BATAGLIESI, 2004).

A capacidade de atuar em um meio instável com respostas específicas e singulares, ou seja, enfrentando um contexto de instabilidade, como correspondente uma organização de trabalho pautada na formação de redes de colaboradores que permanecem autônomos, no entanto. Estabelecem-se sistemas de avaliação e premiação dessa colaboração, tendo como medida o desempenho do colaborador frente à criação e domínio de projetos de maior complexidade. Este sistema desencadeia competitividade interna, pois soluções diferentes para um mesmo problema são confrontadas, o que permeia o discurso e a prática do projeto, aproximando-o à instabilidade característica da flexibilização das relações de trabalho.

Outra característica que aproxima a concepção do projeto ao atendimento do mercado é a definição do projeto em sua mais ampla acepção como criação de produto, centrada na condição primordial do desenho como mediador da singularidade. Embora crítico da adoção pelo mercado imobiliário de linguagens arquitetônicas emuladas da arquitetura pós-moderna, estereotipando-a uma vez mais, assinala a positividade da crítica arquitetônica realizada desde os anos setenta como difusora de um espírito antidogmático, observando que essa crítica se compatibiliza com a adoção liberal de referências como base do ato criativo. Distinguindo entre arquiteturas seminais de inflexão (Le Corbusier, Gehry, Tschumi) e outras, fruto de livre contaminação de referências, toca em ponto da mais alta importância para a compreender a projeção contemporânea: o entendimento de que a produção da arquitetura é *work in progress*, trabalho que se concretiza em momentos da criação que traduzem múltiplos contatos com referências, entre elas, a própria criação e design, capaz de alimentar a arquitetura com arquitetura.

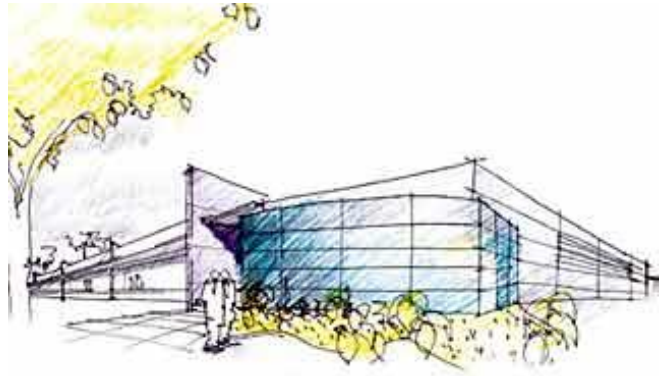
Para a agilidade do processo de criação, a informatização foi fundamental, instrumento indispensável de antecipação do resultado final e aprimoramento do produto e do processo de projeto. A qualidade da arquitetura dependeria, no entanto, da precisão executiva do projeto e expressão da materialidade na obra. O desenho, portanto, não é tão somente ferramenta de transformação da realidade, mas é por esta alimentado e transformado.

A informatização possibilita hoje materializar a diversidade e liberdade projetuais pressupostas com a pós-modernidade, permitindo incorporar à concepção do projeto uma rede de informações e referências, muitas delas advindas do campo da produção cultural – literatura, cinema, artes plásticas e visuais – o que não impede que possam se originar de outras fontes. Os meios informáticos possibilitam a gestão de projetos em rede e à distância, da mesma maneira que facultam relações e organização de redes repertoriais amplas e de procedência variada. Essa possibilidade de incluir como conhecimento redes referenciais dessa natureza é interpretada por Rogerio Batagliesi como liberdade de concepção, afastando posturas dogmáticas e parâmetros de antes dos anos 70, no que diz respeito à escolha de elementos, poéticas, soluções estruturais e relações espaciais. Além disto, o entendimento da arquitetura como comunicação também comparece como possibilidade fundamental, o que para o arquiteto não elimina a crítica às relações entre o profissional e o mercado. O papel do projeto como mediador de uma intervenção é sinalizado, o que significa não se render a posições e exigências dos clientes que venham a interferir na qualidade do resultado.

Embora esta condição crítica seja enfatizada, a incorporação de análises de demanda mercadológica é uma necessidade atual, cuidando-se para que esta não signifique submissão a imposições de marketing. A postura de Batagliesi revela uma atuação liberal em busca de inserção no mercado de forma competitiva, o que se espelha na organização do escritório.

Esta visão apresenta correlações com as formas gerenciais do escritório e incide diretamente nas relações de trabalho que nele se apresentam. A fim de atender à diversidade de demandas, o escritório se estrutura em três departamentos de projeto: arquitetura e urbanismo, interiores e design e design gráfico e sinalização, tentando abranger de forma mais ampla possível os campos de atuação hoje disponíveis. O escritório a partir dessa visão e prática, atua desde a criação de uma logomarca até trabalhos de grande porte. Em grande parte das atuações, para um mesmo cliente é possível realizar o processo completo, passando pelos três departamentos, buscando-se sempre um resultado final totalizante, que integre essas atuações parciais.

Dessa forma, a concepção de Batagliesi é do projeto em sua ampla aceção, o que poderia garantir a conquista de mais e diferentes clientes. A postura acarreta como consequência conceituar criatividade como capacidade de dar respostas rápidas e seguras a demandas flexíveis, opondo-se a especialização e o fechamento da empresa sobre sua própria estrutura, à espera de clientela.



Figuras 01 e 02 Batagliesi Arquitetos + Designers

FONTE:<http://www.arcoweb.com.br/arquitetura/batagliesi-arquitetos-designers-industria-de-04-01-2001.html>

A segunda empresa objeto de exemplo, Padovano e Associados S/C - Arquitetura Ltda., pratica a máxima flexibilização dos arranjos profissionais conforme as demandas, facultada pela incorporação das possibilidades abertas por redes colaborativas e trabalho à distância, ocasionadas pela introdução, no processo de trabalho, de mídias digitais (DOLLENS, 2002). O arquiteto vincula de forma imediata e fundamental a informatização à transformação gerencial da empresa e relações de trabalho, trabalhando a maior parte das vezes sozinho e estabelecendo colaborações para terceirização de tarefas projetuais à distância.

Esta situação iniciada em 1995 se caracteriza por estrutura gerencial totalmente diferente de outras anteriores, sobretudo a experimentada de 1985 a 1995, período da sociedade entre Padovano e Hector Vigliecca, frutífera associação de que resultaram projetos premiados e consagrados, como o SESC Nova Iguaçu (projeto de 1985), por exemplo. Sob esta situação, o escritório Padovano-Vigliecca chegou a ter 20 arquitetos como funcionários fixos.



Figura 03 SESC Nova Iguaçu, Bruno Padovano e Hector Vigliecca, 1986

FONTE: <http://www.padovano.com.br/edi.html>.

A partir de 1995, passou a trabalhar com sede em sua própria residência, adotando no *home-office* uma estrutura mínima, com a idéia de utilizar o telefone, o fax e e-mail e outras ferramentas digitais, a fim de gerir reuniões, evitar deslocamento físico, enviar arquivos a outros colegas envolvidos em um mesmo projeto, e assim reduzir custos. Os “associados” são todos os envolvidos na realização de um determinado projeto, em dado momento, outros arquitetos de escritórios pequenos interessados em trabalhar de forma compartilhada e parcerias para realizar serviços especializados, como paisagismo, elétrica, hidráulica e projetos complementares, cuja rede permanece até que o trabalho esteja finalizado. A seleção de associados varia conforme os projetos e sua natureza, havendo um escritório em São Paulo como ponto de contato e intermediário – Jacques Suchodovski, cuja empresa cede espaço para eventuais reuniões, recepção de clientes, fornecendo a imagem de um escritório convencional. Essa maneira flexibilizada de gerir e organizar redes põe sob crítica as estruturas hierarquizadas e verticais, típicas do modo fordista de expressão da sociedade capitalista industrial.

Essa ruptura entre formas de gestão é atribuída pelo arquiteto Padovano à retração das demandas públicas de arquitetura a partir dos anos oitenta do século XX, e paulatina imbricação entre mercado e produto arquitetônico, levando à diversificação dos associados organizados em estruturas de trabalho flexíveis. A reestruturação produtiva que viabiliza simultaneamente incorporação tecnológica e vínculos de associações e parcerias temporárias é definida pelo próprio arquiteto como estrutura flexível de trabalho, considerada por ele como a principal estratégia de mudança no cenário contemporâneo. A prática de elaboração projetual sofre também impactos, com competitividade crescente e uma forma de atuar dependente da informatização dos meios de trabalho, a fim de obter trabalho em rede, transmitindo dados, informações, idéias e croquis, e discutindo as soluções do projeto *Just in time*. Padovano diz ser inexorável esta mudança, o que pode chocar os arquitetos por conduzir à renúncia um tipo de trabalho criativo autônomo e fechado sobre si próprio. Essa abertura a redes colaborativas significaria, ainda, igualmente uma explícita abertura a referências, linguagens e expressões arquitetônicas em trânsito e circulação mundial, incidindo em mudanças nas formas de relacionamento profissional e também nos modos consagrados e visões assentadas de projeção e repertório.

Observa, no entanto, que essa aproximação dos arquitetos ao mercado flexibilizado e mutável não significa, nem pode significar jamais ceder a pressões mercadológicas ou mesmo à realização de uma arquitetura pautada apenas em fachadismo e retórica, como forma de apresentação sob outras roupagens, de maus projetos e espacialidades medíocres.



Figuras 4 e 5: Da esquerda para a direita: edifício de apartamentos "Ana Luiza" com 22 unidades no Paraíso, São Paulo, SP (1996); Condomínio residencial vertical com 6 edifícios e 396 apartamentos de 2 e 3 dormitórios, Morumbi, São Paulo (1996).

FONTE: <http://www.padovano.com.br/edi.html>.

Quanto à elaboração e concepção do projeto, meios digitais se convertem, mesmo que uma ferramenta, em possibilidade de comparação de estratégias e partidos, embora a questão autoral cumpra papel decisivo, principalmente quanto à escolha da linguagem e desdobramento desta em função de uma demanda específica – o que deverá ser o edifício? A pergunta, de autoria de Kahn (MONTANER, op. Cit.) permanecerá sempre, e a resposta, para Bruno Padovano, será sempre emitida pelo arquiteto, cuja atuação específica o define como interlocutor de uma síntese, que constituirá uma expressão unívoca, enfatizando a singularidade da arquitetura, tão relevante ao caráter autoral que a arquitetura vem assumindo como objeto que deve se inserir em um espaço urbano que se customiza, oferece-se como espaço especial, instrumento de possibilidade e competitividade de territórios, num mercado globalizado

Padovano assevera a natureza conceitual da concepção arquitetônica, uma ideação, que deverá necessariamente concorrer com as possibilidades de geração de espaços e formas propiciadas por computador. Sua postura concede aos meios digitais uma posição complementar em relação a outras formas de representação e criação do espaço arquitetônico, e embora não conceda à ferramenta digital prioridade para a concepção, reconhece sua importante participação no processo de projeto contemporâneo. A natureza de visualização simultânea possibilitando comparar soluções lhe parece fundamental, embora a familiaridade com programas informáticos como softwares paramétricos ou generativos não se estabeleça ainda para o arquiteto. No entanto, as decisões e pressupostos conceituais que definem a expressão ou linguagem parecem anteceder à prática digital da concepção, cabendo ao arquiteto a decisão se caberá a um determinado projeto assumir feição deconstrutivista ou adotar geometrias convencionais como fundamento. Caberia ainda ao arquiteto decidir sobre a expressão adequada à demanda, estabelecendo uma posição arquitetônica pluralista e endogenamente eclética, à qual caberia a diversidade de linguagem – aproximando de forma intensiva a arquitetura à díade problema-solução. A postura e o discurso de Bruno Padovano assumem explicitamente a não recorrência à própria arquitetura como fonte da praxis ou linguagem norteadoras de uma tendência expressiva,

tal como se observa na obra contemporânea de vários arquitetos, que vêm construindo linhagens expressivas, tais como Eisenman, Gehry, Tshumi – que enunciam princípios capazes de formar um *hard core* norteador de experiências que fundamentam recorrências a procedimentos projetuais e formalizações possíveis. Enquanto que esses arquitetos mencionados procuram desenvolver expressões fundamentadas em experimentação com a espacialidade, procurando subverter a matriz de arquitetura moderna e introduzindo espaços não-euclidianos gerados por superfícies topológicas – fruto das possibilidades digitais -, e produzir uma arquitetura de marca ou de grande densidade autoral, objeto de sucessivas revisões críticas de padrões modernos, o que se observa em Bruno Padovano pode ser caracterizado por uma atualização arquitetonicamente conservadora, pautada em inovação compreendida como produção endógena de uma diversidade de linguagem heterodoxa e ágil, para melhor atender a demandas em rápida mudança.

Estes pressupostos que norteiam a arquitetura de Bruno Padovano se relacionam de forma bastante explícita a uma visão pós-moderna, ao evocar-se em discurso o conceito de caráter dos edifícios: cada edifício é assim uma abertura histórica, no sentido que ele “quer ser” alguma coisa, expressar-se, carregar símbolos e estes podem estar relacionados às preexistências, a um repertório – afirmando a arquitetura como forma de comunicação, e a pluralidade como procedimento de expressão desse fato comunicativo (MONTANER, 2002). Apesar das relações próximas entre a experiência de Padovano e a crítica fundamentada nas relações entre arquitetura e contexto urbano como resgate de preexistências, este olhar rossiano esvai-se, diante da apreensão da fugacidade e transformações a que estão submetidas as metrópoles, balançando os pressupostos de um contextualismo rígido, assumido pelo arquiteto, sobretudo na fase de associação a Hector Vigliecca. Padovano demonstra evoluir sua concepção quanto às relações entre o edifício e a cidade, assumindo a postura que se aproxima ao relativismo do conceito de intervenção arquitetônica, frisando-se a liberdade de opção do arquiteto frente à escolha do grau e das formas de aproximação do edifício ao seu contexto e entorno (SOLÀ-MORALES, apud NESBITT, 1998). Ressalte-se que essa liberdade caracteriza a produção de uma unicidade cabível a cada edifício, exponenciando a singularidade, cara aos tempos atuais.

Por essa razão, em função de a partir de sua prática produzir arquiteturas como fatos comunicativos de uma diversidade de linguagens, a partir de uma mesma matriz moderna, Padovano posiciona o computador sempre como instrumento, principalmente de visualização e comparação de variações sobre o mesmo tema, não concedendo à máquina suas possibilidades máximas de ferramenta de concepção e desenvolvimento de novas espacialidades. O fato, no entanto, de ater-se a esta via de manifestação da arquitetura, não significa que Padovano a compreenda exclusivamente como superficialidade e imagem, procurando desenvolver de forma consistente cada projeto, enunciando a necessidade de uma “ética da comunicação”, que significa não ceder ao sucateamento do espaço em detrimento de uma arquitetura “plana”, pautada nos

princípios do pós-modernismo historicista e ornamental, como meio para melhor vender o produto imobiliário.

Essa diversidade, inclusive em termos de princípios projetuais e linguagem, expressa forte comprometimento entre a postura assumida e o mercado instável e flexibilizado que se formou desde os anos noventa do século XX e inclui as práticas profissionais dos arquitetos brasileiros hoje. Pode-se sugerir que essa diversidade, entretanto, pauta-se por variações de uma matriz arquitetônica, espacial e construtiva modernas, que constitui o cerne da prática e das possibilidades de expressão de nossa pós-modernidade arquitetônica. Estas considerações, embora realizadas a partir dos depoimentos e obras de Batagliesi e Padovano, foram recorrentemente confirmadas na análise de obras e discurso de grande parte dos arquitetos e escritórios pesquisados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a uma conjuntura de afirmação do mercado como força motriz das relações produtivas e trocas econômicas, a aceleração do consumo aposta na diversificação e univocidade do produto, como forma de distinção técnica e estética. Dessa maneira, a lógica de aproximação do objeto arquitetônico e estético às demandas e especificidades de mercado vem exigindo outras posturas frente ao projeto, às relações de trabalho e sua gestão, e, assim, determinando as bases de uma organização dos escritórios de arquitetura adequada a estas transformações.

A imbricação entre a lógica de mercado e a produção do objeto estético-arquitetônico implica na assunção como fundamento de uma natureza diversificada e customizada do projeto e da obra. Tais transformações arquitetônico-estéticas são acompanhadas de mudanças na organização e gestão da produção de arquitetura, pautadas por uma instrumentação apta ao atendimento a essas necessidades de diversificação do projeto e agilização do atendimento às demandas. O alinhamento dos escritórios pesquisados a este modelo organizacional pautado por respostas ágeis e diversificadas a demandas plurais, aproximando a produção arquitetônica ao design de um produto customizado se relaciona, conforme foi pesquisado, com as transformações de gestão e das relações de trabalho observadas, nas quais a questão central consiste no estabelecimento de redes de cooperação e trabalho que envolve operações e troca de informações à distância, o que inclui a agregação tecnológica representada pela incorporação da mídia digital aos processos produtivos e organizacionais.

Esta ferramenta digital possibilita não somente o estabelecimento de redes de parcerias de trabalho à distância, troca de informações, dados e soluções que integram as diversas etapas de projeto, como também o uso de seus recursos para o desenvolvimento e concepção projetuais. É importante destacar que a organização do processo produtivo, ao operacionalizar atividades supostamente fragmentadas e dispersas que ocorrem em múltiplos espaços, acentua a

necessidade de um controle centralizado, ampliando e diversificando as funções do arquiteto também como gestor administrativo de uma dinâmica mais complexa.

Essa concepção segue sendo uma resposta unívoca e singular a demandas que se transformam rapidamente, pautadas pela instabilidade intrínseca às relações, quer produtivas ou de trabalho, que marcam a contemporaneidade. A aproximação da arquitetura à condição de produto customizado, cujo design se converte em meio de afirmação de uma posição e de uma capital simbólico cuja imagem deixa sua condição local para ocupar uma posição de signo em trânsito no espaço global da mídia digital, é condição de sua pluralidade. A inovação como reinvenção contínua, cuja causa reside na incorporação de tecnologia e redes de comunicação, desenha um novo modelo de gestão dos processos produtivos que alenta a produção do objeto arquitetônico e estético no contexto flexível que caracteriza as transformações econômicas e culturais desde finais da década de 1970, refletindo-se na disseminação de linguagens, que manifestam, em sua relação midiática, esse padrão de fluxo e renovação das formas de expressão da arquitetura que seguem marcando o século XXI.

Esse pluralismo como diversificação de linguagens se caracteriza pela adoção de estratégias projetuais distintas (MONEO, 2010), cujo objetivo é a obtenção de produtos singulares e diversificados, quer como conceito, materialidade ou espaço, cujas diferenças desenham a multiplicidade de opções demarcando o acidentado terreno de expressão da arquitetura, nos dias atuais.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATAGLIESE, Rogério. *Entrevista concedida à equipe de pesquisa*, em maio de 2004.

BENYON, Huw. "A destruição da classe operária inglesa?". In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n.27, 1995 (p. 5-17)

DOLLENS, Denis. *De lo digital a lo analógico*. Barcelona: Ed. Gustavo Gili, 2002.

DURAND, José Carlos Garcia. *A profissão do arquiteto: estudo sociológico*. Rio de Janeiro: CREA, Região Guanabara, 1974.

HIRATA, Helena. "Novos modelos de gestão, qualidade e produtividade". In: DIEESE, *Os trabalhadores e Programa Brasileiro de Produtividade*. São Paulo: Revista Comut., n.1, setembro de 1994.

KATO, Volia R. Costa e ZIONI, Silvana. *Formação acadêmica e atuação profissional: opiniões e perspectivas de ex-alunos da Fau-Mackenzie – 1994-2005*. Relatório de Pesquisa, Mimweo, 2006.

_____. "Formação acadêmica e perspectivas de trabalho em arquitetura". In: *Anais da XXI CLEFA – Conferência latinoamericana de facultades y escuelas de arquitectura*. Guatemala, 2007.

LIPOVETSKI, Gilles, com CHARLES, Sebastien. *Tempos hipermodernos*. São Paulo. Ed. Barcarolla, 2004.

MONEO, Rafael. *Inquietação Teórica e Estratégia Projetual*. São Paulo: Ed. Cosac & Naify, 2010.

MONTANER, Josep-María. *Depois do movimento moderno*. Arquitetura e arte na segunda metade do século XX. Barcelona/ Rio de Janeiro: Gustavo Gili, 2002.

ORTEGA, Lluís. *La digitalización toma el mando*. Barcelona, GG, 2009.

PADOVANO, Bruno. *Entrevista concedida à equipe de pesquisa*, em agosto de 2004.

SENNETT, RICHARD. *A corrosão do caráter – conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1999.

SOLÀ-MORALES, Ignasi de. *Topografía de la arquitectura contemporánea*. Barcelona, GG, 1999.

_____, em NESBITT, Kate. “Do contraste à analogia: novos desdobramentos do conceito de intervenção arquitetônica”. In *Uma nova agenda para a arquitetura. Antologia teórica (1965-1995)*. São Paulo, Cosac Naify, 2006.

ⁱ A mencionada pesquisa foi realizada em 2003/2004, por uma equipe de professores e alunos da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Presbiteriana Mackenzie, denominando-se “Arquitetura contemporânea paulista: estudo de trinta e cinco escritórios”. Foi liderada pelo Prof. Dr. Roberto Righi, dela participando os professores Dra. Eunice Helena S. Abascal, Ms. Volia Regina Kato, Dr. Luiz Guilherme R. de Castro e Dr. Rafael Perrone.