

1. Arquiteta, mestre em Arquitetura pela York University, doutora em Ciência da Informação pela ECI/UFMG, professora adjunta da Escola de Arquitetura da UFMG, pesquisadora do grupo de pesquisa Morar de Outras Maneiras.

2. Arquiteta, mestre pela Poli/USP, professora assistente do curso de Arquitetura e Urbanismo da PUC Minas, pesquisadora do grupo de pesquisa Morar de Outras Maneiras.

GESTÃO E ARQUITETURA: UMA VISÃO CRÍTICA

MANAGEMENT AND ARCHITECTURE: A CRITICAL VIEW

Denise Morado Nascimento¹
Margarete Maria de Araújo Silva²

Resumo

A Arquitetura, entendida como transformação do espaço pelo homem, é marcada pelo desequilíbrio entre eficiência econômica, controle ambiental e justiça social. A freqüente injeção de recursos e o estabelecimento de estratégias administrativas na construção civil, propalados pelos modelos de gestão, podem nos conduzir à necessária condição de equilíbrio socioambiental urbano? Quem se beneficia dos modelos de gestão? Como incorporar à prática do ensino nas escolas de arquitetura abordagens nas quais os usuários são os protagonistas da gestão e dos processos de tomada de decisão?

Palavras-chave: Gestão de projetos; Participação; Ensino de projeto; Gestão urbana.

Abstract

Architecture, regarded as the transformation of space through human action, is marked by an unbalance between economic efficiency, environmental control and social justice. Can the usual injection of financial resources and establishment of administration strategies in the building sector, as part of the premises of management models, conduct us to the necessary condition for socio-environmental urban balance? Who benefits from management models? How can we consider approaches that incorporate dwellers as management and decision-making processes protagonists in the practice of project teaching in architecture schools?

Key words: Project management; Participation; Project teaching; Urban management.

Com base na história da sociedade econômica brasileira, podemos afirmar que as atividades urbanas contemporâneas de transformação do espaço são marcadas pelo desequilíbrio entre eficiência econômica, controle ambiental e justiça social. Embora o setor da construção civil brasileira tenha uma presença significativa na economia nacional, apenas recentemente a sociedade tem dado atenção aos importantes impactos ambientais causados não apenas pela extração de materiais, mas também pelos processos construtivos ligados ao projeto, produção, manutenção, ocupação e substituição parcial ou integral de edificações.³ Existe um amplo (e errôneo) entendimento de que a injeção de recursos financeiros, promovendo o crescimento econômico da sociedade capitalista contemporânea, e o estabelecimento de estratégias administrativas, visando ao controle de processos produtivos, sejam suficientes para o gerenciamento sustentável da construção civil.

Ao contrário, não há direções políticas claras que visem a proteger e conservar o ambiente construído; democracia política, igualdade social, eficiência econômica e diversidade cultural, como parte do real significado de desenvolvimento sustentável, estão presentes apenas nos discursos sociais, políticos e acadêmicos. Assim, modelos gerenciais para o setor da construção civil (geralmente relacionados à tecnologia de informação) ou modelos de gestão de projetos existem para identificar as atividades e os relacionamentos entre projetistas e construtores nos processos de tomada de decisões e controlar procedimentos dos processos de projeto e produção. Tais esforços são centrados na redução de custo desses processos e no aumento da produtividade no canteiro de obras, cujos resultados garantem às empresas a sobrevivência no mercado. Sob esse ponto de vista, excluem-se modelos propositivos que alcancem benefícios sociais e ambientais para a cidade.

A questão crucial a ser explorada neste artigo é: quem se beneficia dos modelos de gestão de projetos? Pretendemos caminhar pela crise ambiental e social da cidade, pressionada pela economia, consumo e crescimento urbano, e pela lógica de funcionamento do setor da construção civil, marcado por conflitos entre projeto e produção, pela reduzida participação de projetistas que tenham o completo entendimento do canteiro de obras, pelo atraso tecnológico e pela falta de maturidade colaborativa e padrões informacionais. Em seguida, desvelamos a produção de uma parcela significativa do território dos grandes centros urbanos brasileiros – as denominadas ocupações espontâneas ou informais, atestando claramente a inserção incipiente de arquitetos e urbanistas nesse campo de atuação, sobretudo como prestadores de serviço a uma clientela que, embora numerosa, é tradicionalmente desconsiderada como consumidora. Concluímos que, se por um lado os modelos de gestão de projetos atuais respondem às demandas das empresas da construção civil, por outro lado desprezam a estrutura geológica da cidade, excluem as possibilidades de participação dos usuários nos processos de decisão, inviabilizam o papel do arquiteto como mediador de informações entre sociedade e Estado e reforçam a distância entre o arquiteto e o canteiro de obras.

3. O setor de construção civil cresceu 8,8% no primeiro trimestre de 2008, enquanto o Brasil cresceu 5,8%. Fonte: IBGE

4. Expressão cunhada pelo filósofo francês Serge Latouche em seu artigo "The globe downshifted", publicado em 2006, no *Le Monde Diplomatique*. Disponível em <<http://mondediplo.com/2006/01/13degrowth>>

5. Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, é o documento intitulado "Nosso futuro comum", no qual o desenvolvimento sustentável é concebido como "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades". Fonte: Wikipedia.

6. Milton Santos, em 1982, já alertava para o aumento proporcional da população moradora em favelas na América Latina, afirmando que "o fenômeno é generalizado a todos os países, industrializados ou agrícolas e a todas as cidades, prósperas ou não. Porto Alegre, no Brasil, onde 1% da população vivia em favelas em 1940, tem hoje 13% da população nesse tipo de *habitat*. Em Belo Horizonte, a progressão é também nítida: 8% em 1955, 15% em 1964" (SANTOS, 1982, p. 162).

Abarcamos, ao final, a prática de ensino de projeto nas escolas de arquitetura, que temerariamente pode reforçar as demandas e os interesses estabelecidos pelo setor da construção civil e não pelos usuários do espaço construído. Apontamos para a possibilidade de as escolas de arquitetura considerarem – em sua prática de ensino – movimentos que incorporem os usuários como participantes dos processos de tomada de decisões. Acreditamos que esses estejam mais próximos do discurso de tornar possível a realidade da sustentabilidade.

Decrescimento sustentável⁴

A configuração do espaço urbano resulta da ação de diversos agentes, refletindo interesses e necessidades distintos e quase sempre conflitantes. Não por acaso, o conceito de "desenvolvimento sustentável", consagrado pelo Relatório Brundtland (1987), mesmo expressando claramente a impossibilidade de conciliação de interesses díspares, tais como desenvolvimento econômico e sustentabilidade socioambiental, foi construído pelo reconhecimento consensual da crise de um modelo civilizatório.⁵

No ambiente urbano, a crise socioambiental é evidenciada sobretudo na ocupação espacial de inúmeras cidades do mundo e, mais especialmente, da periferia do mundo capitalista, onde uma parcela significativa de sua população vive em favelas e loteamentos precários, centrais ou periféricos, frequentemente ocupando territórios que, de algum modo, não foram encampados pelo mercado imobiliário formal.⁶ São áreas com restrições legais à ocupação, áreas de altas declividades, propensas à erosão ou sujeitas a enchentes, de preservação de mananciais ou áreas residuais urbanas, encostas ou fundo de vales.

Conforme analisa Souza (2000, p. 18), o ambiente urbano corporifica as várias crises "reais ou supostas de que se ouve diariamente falar – ecológica, do capitalismo, de valores, do Estado e várias outras" e, mesmo admitindo ser a crise metropolitana complexa e profunda, o autor não a considera "inarredável e irremediável" por julgar que as metrópoles, como o lugar da crise, podem ser também a sua possibilidade de superação. Sob essa ótica, Latouche (2006) propõe o debate onde a premissa do *decrescimento* seja posta à mesa para não só frear a tirania econômica, mas permitir a realização de projetos chamados alternativos.

Analogamente, podemos considerar que a atividade da construção civil, tendo o ambiente urbano como sua substância, muito teria a contribuir para a superação dessa crise. Carvalho (1999) sugere, por exemplo, o princípio das soluções compartilhadas, ao explicitar a urgência de propostas de gestão dos meios urbanos alicerçadas no conhecimento das múltiplas relações das distintas intervenções operadas pelos diversos agentes da edificação urbana.

Ao contrário, instrumentos de gestão da construção civil têm sido propostos para garantir o bom desempenho na produção de empreendimentos imobiliários, essencialmente em

relação aos aspectos financeiros, técnicos e mercadológicos. Notável, nesse contexto, é a reduzida participação da administração pública e das instituições de ensino e profissionais no equacionamento dos problemas urbanos potencializados pelas ações individuais ou coletivas.

Modelos

De modo geral, empresas de projeto, construtoras e incorporadoras têm buscado soluções de gestão com objetivos de identificar as atividades vinculadas ao projeto da edificação, de estabelecer os fluxos e as relações com os momentos de tomadas de decisões de projetistas e de organizar os procedimentos de controle do processo de projeto.

Nesse sentido, não é difícil encontrar na literatura a descrição de *modelos de gestão* que enfatizem a implementação de metodologias de coordenação do processo de projeto por meio da aplicação de técnicas nas etapas de planejamento, organização, execução e controle.⁷ Ainda que existam pequenas variantes nas definições do termo “gestão”, tais modelos, teoricamente, pretendem evitar a improvisação de soluções, ora em projeto ora em canteiro, característica recorrente da construção civil brasileira. Segundo Martins, Hernandez e Amorim (2003), as principais causas de patologia pós-ocupação das edificações são, em sua maioria, as falhas de projetos (49% a 36%,); seguem as falhas de execução (30% a 19%), de materiais (25% a 11%) e de utilização (11% a 9%).

Parte das justificativas para esse cenário baseia-se na existência de conflitos entre o projeto e a produção, que, embora altamente interdependentes, envolvem, de fato, pessoas e funções de forma independente, causando uma crônica incerteza no desenvolvimento de seus processos e acarretando má qualidade às suas fases posteriores (entrega, uso, operação e manutenção e, eventualmente, demolição parcial ou integral do edifício). Uma outra parte importante dessas justificativas refere-se à reduzida participação de projetistas que tenham desde o conhecimento sobre o ciclo de vida dos materiais (extração, produção, uso e pós-uso) até a vivência da produção em canteiro.

Ainda que saibamos das barreiras ou dificuldades do setor da construção civil (além das já citadas, o atraso tecnológico do setor de edificações, a falta de interação e de padronização para a troca de informações entre os diversos sistemas, a imaturidade colaborativa e a pulverização de responsabilidades dos agentes envolvidos, o que configura a essência de uma crítica à gestão *per se*), cabe aqui uma importante e necessária pergunta: a quem servem, de fato, os modelos de gestão?

As metas dos modelos de gestão em empresas da construção civil estão, em sua maioria, relacionadas à necessidade da redução dos custos de produção do projeto e do aumento da produtividade em obra. “As estratégias de produção de edifícios para venda em mercado aberto – mercado imobiliário – são definidas para atender à melhor condição de ajuste de seus fluxos de caixa, visando reduzir investimentos du-

7. Ver Assumpção, Lima Jr. (1996), Fontenelle (2002) e Melhado (2005).

rante o período de produção” (ASSUMPÇÃO; LIMA JR., 1996, p. 3). Assim, tais estratégias ou modelos têm como pontos de partida: (1) a reorganização da estrutura funcional; (2) a hierarquização de cargos; e (3) a caracterização de funções e responsabilidades das equipes de projeto. Ao fim, esperam-se o melhor relacionamento entre os agentes envolvidos e a maior eficiência na produção, uso e transferência de informações para o desenvolvimento dos projetos.

Desse modo, variações de modelos – gestão de projetos, gestão de empreendimentos, gestão da informação, gestão de pessoas, gestão de empresas de projeto – são ora baseadas em metodologias, normas e padronização de procedimentos (PMBOK - Project Management Body of Knowledge, ISO, ABNT, engenharia simultânea, interoperabilidade de dados), ora em *softwares* e sistemas (MS Project, Primavera, Artemis, BIM – Building Information Modeling, CSCW – Computer Supported Cooperative Work, WPMS – Web-based Project Management System).

Quaisquer que sejam as propostas de gestão, estruturam-se pela administração informacional; isto é, o modo como as empresas obtêm, produzem, usam e distribuem informação. Tais etapas, inseridas dentro de um modelo genérico (ou ainda que aplicável para um determinado empreendimento), nada mais são do que a organização *a priori* das atividades de uma empresa, como, segundo Fontenelle (2002), contratação de pesquisa de mercado; procedimento para qualificação, contratação e avaliação de projetistas; metodologia para desenvolvimento de projetos; inovação tecnológica; padronização de tipologias para definição do produto; sistematização dos padrões construtivos da empresa; padrões para coordenação de projetos (formulários, *briefings*, *check-lists*, atas); escopos para contratação e apresentação de projetos; procedimentos de gestão (alteração de projeto; controle de documentos etc.); indicadores da qualidade; sistema de informações.

O que está em jogo para as construtoras e incorporadoras é a inserção no mercado imobiliário de modo a garantir maior rentabilidade do capital; não há como negar que essa seja a real razão para a crescente demanda por soluções integradas que promovam clareza na comunicação e integração de pessoas. Isso também quer dizer que a informação, vista apenas como uma “coisa” a ser fisicamente observada, codificada e gerenciada é, ao fim, destinada pela empresa ao *mercado*. Exclui-se, assim, atenção a quaisquer circunstâncias ou particularidades relacionadas ao contexto social dos usuários do espaço construído, ao contexto cultural da construção civil local, à plataforma geológica da cidade, à inter-relação política com o Estado e à capacidade crítica e criativa dos projetistas e profissionais. Os usuários são compradores de uma mercadoria, enquanto técnicos, projetistas e operários da construção são executores de *ordens de serviço* (segundo definição de Sérgio Ferro).

Na contramão da lógica do mercado, há o ideário de que tanto os projetos quanto as obras são, essencialmente, pertencentes à realidade dos usuários e vizinhanças, ou seja, à

cidade. Ao mesmo tempo, os recursos e as tecnologias de informação são erroneamente considerados como unidades limitadas ou processos lineares; ao contrário, esses possibilitam processos transversais construídos pela razão, mas igualmente pela percepção, memória, imaginação e vivência. O espaço construído é resultado de uma atividade coletiva que envolve diversos agentes da sociedade e do Estado, embebida em um conjunto de conhecimentos – artísticos, ambientais, científicos, técnicos, sociológicos, econômicos, políticos e históricos – nem sempre explicitamente expressos ou passíveis de codificação.

Assim, ações essencialmente gerenciais permitem (e favorecem) a produção em massa na qual edificações (essencialmente moradias) são concebidas com pouca ou nenhuma participação das pessoas que as ocupam ou as constroem. Embora os modelos de gestão enfatizem as decisões de projeto multidisciplinarmente orientadas, essas são, de fato, resultado de determinações, análises e discussões em instâncias estritamente administrativas e mercadológicas. Por um lado, os modelos de gestão naturalmente atendem aos interesses capitalistas das empresas da construção civil, mas, por outro lado, não só permitem eliminar as possibilidades do envolvimento dos usuários, técnicos, projetistas e operários em processos de tomada de decisões, bem como retiram, ora da administração pública ora da sociedade, o papel de protagonista nesses mesmos processos.

A questão informacional

Desde o início dos anos 1990, pesquisadores têm considerado fundamental o fluxo de informações entre projeto e produção na implementação de sistemas de garantia da qualidade na construção de edifícios. Oliveira e Melhado (2005, p. 97) apontam como premissa para a obtenção de informação de qualidade “o desenvolvimento de um programa permanente de conscientização (...) sobre a importância da geração e controle de informações, que leve em consideração o seu fluxo, em todas as suas formas, entre os diversos agentes que participam do processo de projeto, direta ou indiretamente”.

A palavra “projeto” passou a assumir o raciocínio sobre a previsão da obra arquitetônica, a partir do momento em que códigos e convenções em sua feitura foram adotados, reduzindo o “desenho” à mera “representação gráfica”. González de Gómez (2006) ressalta que uma das principais utilizações de códigos e convenções é transformar todo elemento informal e espontâneo num componente funcional e formalizado. Em outras palavras, a codificação permite que o conhecimento não formalmente expresso seja explicitamente representado. Isso quer dizer também que a codificação garante a possibilidade de reprodução do conhecimento.

Assim, o projeto arquitetônico é suporte de informações codificadas (sejam físicas, digitais ou verbais), que subsidia as

atividades de produção no canteiro de obras. Nessa lógica, é possível apontar três aspectos merecedores de maior investigação:

- (1) a falta de integração dos profissionais, pelo mau uso da informação;
- (2) a falta de qualidade da informação, considerando os diferentes agentes envolvidos e suas necessidades; e
- (3) a inadequação da informação, aliada à forma como esta é coletada, armazenada e distribuída entre os vários participantes da construção civil.

Diante desse cenário, os modelos de gestão demonstram seu potencial tanto como instrumento de gerenciamento das informações oriundas dos fragmentados processos de projetos e produção da construção civil quanto como oportunidade de acolher as inovadoras tecnologias de informação e comunicação.

A racionalização, simplificação e padronização dos processos relativos à gestão da informação na empresa de projeto agem como elemento disciplinador, definindo os dados e as informações a serem registrados; facilitam o controle das atividades realizadas; evitam a duplicação desnecessária de dados e informações; facilitam o fluxo de informações por meio da sua eficiente circulação, além de permitir a interpretação e o registro claro e analítico das atividades executadas. (OLIVEIRA; MELHADO, 2005, p. 97)

Não por acaso, Melhado (*apud* FONTENELLE; MELHADO, 2002, p. 4) afirma que a *gestão do processo de projeto* deve ser operacionalizada pelo *coordenador do processo de projeto*, capaz de “integrar sinergicamente as necessidades, conhecimentos e técnicas de todos os intervenientes envolvidos nessa fase” e dominar o grande “fluxo de informações necessário em cada etapa”, com alto poder de decisão e de resolução de conflitos em nome do empreendedor. Podemos entender que se a comunicação ou transferência de informações (codificadas) for eficientemente assegurada entre os vários agentes envolvidos em um determinado empreendimento da construção civil, o seu êxito técnico e mercadológico igualmente estará garantido. Isso quer dizer também que os modelos de gestão se constroem pela *promessa* de uma eficiente, eficaz e coordenada comunicação e transferência de informações.

Entretanto, a edificação se constrói não só por competências de agentes específicos responsáveis por seu planejamento, projeto e execução (arquitetos, engenheiros, projetistas, empreendedores, construtores e incorporadores), mas também pelas diretrizes da administração pública. Um outro agente, não menos importante, é a instituição bancária, que no Brasil acompanha, fiscaliza e controla os financiamentos de grande maioria da produção do espaço construído. Há de se considerar ainda, é claro, as capacidades e habilidades de outros diversos agentes envolvidos: principalmente usuários e vizinhanças, bem como operários da construção, fabricantes de materiais de construção, fornecedores da indústria e do comércio, órgãos públicos responsáveis pela aprovação de projetos e fiscalização das obras, conselhos de patrimônio.

Se a construção civil não pode estar separada de suas atividades técnicas e gerenciais, igualmente não pode desvincular-se das peculiaridades sociais, políticas e culturais de todos os seus participantes. Essa visão é importante para formar a ideia da informação como elemento dinâmico e não estático ou codificado. Ou, de acordo com Barreto (2002, p. 49), a informação como “instrumento modificador da consciência do indivíduo e de seu grupo social”. O sujeito confere sentido à informação por meio da sua incorporação à sua biografia cultural, trajetória social, herança cultural e formação educacional.

Ensino

A partir desse ponto surge uma outra questão, cuja solução exige reflexão sobre a prática de ensino de projeto das escolas de arquitetura e urbanismo. Precisamos considerar que as propostas de modelos de gestão confirmam o entendimento de projeto como “instrumento de decisão” (MELHADO, 2005, p. 14), mas extraídas dos interesses econômicos das empresas da construção civil. Não por acaso, o produto mostra-se como resultado da ação de apenas quatro agentes: (1) o empreendedor, na geração do produto, que obtém vantagens econômicas frente aos concorrentes; (2) os projetistas, na formalização do produto, que obtém realização profissional a partir do sucesso do empreendimento; (3) o construtor, na fabricação do produto, que minimiza o retrabalho em fases finais da obra; e (4) o usuário, que coaduna a utilização do produto com o capital investido (MELHADO; VIOLANI *apud* MELHADO, 2005, p. 17). Sob esse ponto de vista, não nos parece haver outra possibilidade senão a de reconhecer o usuário do espaço apenas como consumidor.

Ora, não se pode permitir o ensino de projeto de arquitetura inserido em uma prática que o coloca como unidade organizacional predeterminada por especificações de desempenho mercadológico, prazo de produtividade, capital de investimento e sucesso intelectual. Como é possível incluímos as dimensões sociais, simbólicas e ambientais, além das tecnológicas, funcionais e econômicas, próprias do processo de projeto da arquitetura contemporânea, dentro de um método específico de solução/problema que delimite e agrupe atividades por meio de técnicas organizacionais e comportamentais?

Se as propostas pedagógicas das escolas de arquitetura do país incorporarem a prática que prevê esses modelos de gestão, que papel teria a universidade senão o de reforçar o valor de troca da arquitetura, subsidiada que deve ser pela visão crítica e capacidade criativa do profissional sobre o modo de agir e de viver dos sujeitos a quem ela se destina?

Processos participativos

Os atuais modelos de gestão atrelados à lógica gerencial das empresas contrariam os movimentos que promovem o maior compartilhamento das informações e dos momentos

de tomada de decisões entre aqueles que projetam e constroem (essencialmente entre os que usam os espaços e a cidade).

A partir da década de 1950, arquitetos (ainda que poucos) tentam sistematizar e organizar a interlocução entre os agentes envolvidos nos processos de projeto e produção. Exemplos de colaboração entre arquiteto e cliente em habitações multifamiliares, ainda que raros, segundo Ghirardo (2002), partem de uma abordagem crítica à produção em massa; naturalmente, desvinculados da ordenação de procedimentos ou da interoperabilidade de dados.

Ralph Erskine e Lucien Kroll, por exemplo, insistem num “diálogo com o cliente e que a construção refletisse a necessidade de seus habitantes em vez dos caprichos do arquiteto, do banqueiro ou do construtor” (GHIRARDO, 2002, p. 171). Outro exemplo é do arquiteto Hassan Fathy, que desenvolve o projeto e a construção de uma nova cidade, New Gourna, por meio da participação de seus habitantes. Sua experiência, relatada em seu livro **Construindo com o povo**, confronta o modelo genérico de projeto e produção da moradia seriada como resposta à problemática habitacional dos países pobres. O mesmo ponto de vista é compartilhado por John Habraken em sua teoria de suportes (1965), que promove as tomadas de decisão no processo de projeto através da participação e do controle do morador. Também Henry Sanoff, em seu livro **Designing with community participation**, entende que as pessoas afetadas pelas decisões do projeto devem ser envolvidas no processo de tomada de decisões. Outro trabalho, **Housing without houses**, de Nabeel Hamdi, define projeto como um processo pelo qual se pode capacitar pessoas para exercer a gestão do próprio processo, melhorar a eficiência do desenho e promover a arquitetura da cooperação. Na década de 1950, Walter Segal desenvolve um método de autoconstrução com peças de madeira leves para facilitar a compreensão dos usuários/construtores sobre o projeto e a construção, possibilitando o pleno controle e execução de todo o processo. No Brasil, Sérgio Ferro expressa, em seu clássico livro **O canteiro e o desenho**, o ideário da participação de moradores na elaboração de projetos.

Outro exemplo refere-se ao atual movimento *Open Building*, conhecido internacionalmente pela organização dos processos de tomada de decisões no projeto e na produção do espaço construído por meio de intervenções balanceadas de seus envolvidos. Os conceitos do *Open Building* abarcam as seguintes premissas: (1) os processos do projeto e da construção do espaço devem ser decididos por seus usuários e pelos diversos profissionais e participantes envolvidos; (2) as soluções técnicas devem permitir a substituição de sistemas, mas preservando as funções do todo; e (3) o ambiente construído deve ser compreendido como um produto em evolução e passível de constante transformação. Assim, o movimento *Open Building* entende que o ambiente construído não é composto de artefatos estáticos; ao contrário, as construções necessitam de ajustes em função de modificações ou necessidades, sejam sociais ou técnicas. Considere

ram-se os usuários do espaço habitado como participantes ativos no projeto e na produção do espaço habitado.

Inegavelmente, as experiências participativas carregam dificuldades em sua implementação. Não há como assegurar o pleno envolvimento dos usuários ou o atendimento de seus interesses nem como pressupor uma adesão voluntária dos arquitetos (e dos outros agentes) aos processos participativos. Não se pode afirmar que a participação por si só assegure o compartilhamento de recursos técnicos, jurídicos e sociais ou mesmo a qualidade e a redução de custos de projeto e produção.

Não por acaso, as experiências da autoprodução habitacional (mutirão ou autogestão) têm carregado frustrações tanto para moradores quanto para técnicos e outros agentes envolvidos no que diz respeito aos procedimentos administrativos autoritários e inflexíveis de prefeituras e órgãos fiscalizadores. Por exemplo, a burocracia imperante da Caixa Econômica Federal, instituição *social* bancária responsável pelas linhas de financiamento habitacionais; seu processo de avaliação e aprovação de cadastro (o gerenciamento informacional) não só reproduz as mesmas regras excludentes do mercado imobiliário como também contribui para o fracasso de programas como o Programa de Crédito Solidário (PCS).⁸ Se, por um lado, no campo das lutas políticas, os movimentos por moradia construíram, ao longo da última década principalmente, a organização e as alianças necessárias à criação do PCS, por outro evidencia-se uma limitada capacidade técnica frente às exigências operacionais para a concretização dos empreendimentos habitacionais, caracterizando um descompasso entre a organização das entidades populares e das entidades profissionais afeitas às questões habitacionais e, no interior dos próprios movimentos, entre sua organização política para a reivindicação de programas dessa natureza e sua capacidade de gestão operacional deles, uma vez conquistados.

Diante disso, considera-se relevante a discussão do tema, na expectativa de que possamos contribuir para a formulação de instrumentos de gestão que contemplem as particularidades de empreendimentos urbanos conduzidos por atores tradicionalmente excluídos dos processos de gestão pública. Desde o Banco Nacional de Habitação (BNH) até o recente Programa de Aceleração de Crescimento (PAC), a transposição de modelos de gestão burocráticos, administrativos, normativos, jurídicos e legislativos tem reforçado, na verdade, a expansão do consumo. Ficamos bem distantes de uma possível transformação social.

Possibilidades

Se os modelos de gestão, em instâncias públicas ou privadas, são voltados para o ambiente de negócios e do consumo é porque se busca atender a uma determinada lógica de produção que vê a informação como apenas uma *coisa* a ser fisicamente observada, estocada, processada e gerenciada. Ao contrário, a informação deve constituir-se como instru-

8. Programa cuja regulamentação, gestão, acompanhamento e avaliação estão a cargo do Ministério das Cidades; a CEF é o agente operador do Fundo de Desenvolvimento Social (FDS). Criado pela Lei nº 8.677/93, o FDS tem como objetivo "financiar a área de habitação popular para o setor privado (...) voltado ao atendimento de necessidades habitacionais da população de baixa renda, organizada por cooperativas ou por associações com fins habitacionais, (...) mediante concessão de financiamento diretamente ao beneficiário, pessoa física. (...) São beneficiárias finais do programa famílias, organizadas de forma associativa, com renda bruta mensal de até três salários mínimos, residente em áreas urbanas ou rurais". Regido pela Lei nº 8.677/93, Resolução nº 93/04, do Conselho Curador do Fundo de Desenvolvimento Social e Instrução Normativa nº 11/04 (Edital do PCS, disponível em www.cidades.gov.br. Acesso em 10 dez. 2005).

mento primário de democratização do projeto e do processo de produção do ambiente construído. Interessam-nos, entretanto, outras propostas para a gestão de empreendimentos que, contrariando as premissas administrativas das empresas ou operacionais das instituições públicas, incorporem a informação como algo histórica e socialmente construído, tornando-a fenômeno ou força constitutiva da ordem social e cultural da sociedade.

Nesse cenário, poderíamos situar as experiências brasileiras para a produção autogestionária de moradias que se mostraram, sob vários aspectos, adequadas ao enfrentamento do grave problema habitacional e, embora possam ser consideradas exitosas, são experiências de caráter antissistêmico, "alternativas" ao modelo hegemônico da produção habitacional brasileira para estratos de baixa renda, conduzidas pela administração pública através da contratação de empresas construtoras da iniciativa privada. Para além da produção de habitações de qualidade superior àquelas produzidas através de licitações públicas, os processos de produção autogestionários já demonstraram sua capacidade de promover a inserção produtiva de seus beneficiários, através de sua profissionalização em um leque amplo de atividades, imprescindíveis à concretização de cada empreendimento: gerenciais, administrativas, contábeis, de execução e controle tecnológico, dentre outras.

Sob a ótica de Sousa Santos e Rodríguez (2002, p. 23), essas experiências podem ser enquadradas nas lutas por uma *globalização contra-hegemônica*, empreendidas por movimentos e organizações em todo o mundo, em resistência "aos valores e às práticas que constituem o núcleo central do capitalismo, enquanto sistema econômico e forma de civilização".

Nesse sentido, são também pertinentes as considerações de Lefebvre (1972) quanto ao descompasso entre a capacidade técnica de darmos respostas e as necessidades cruciais da população brasileira e, especialmente, as iniciativas contra-hegemônicas. Segundo ele, "se examinarmos um a um os setores da atividade social que concernem ao 'homem', podemos compreender que a crise do homem e do humanismo é, antes de mais nada, prática". Tomando por exemplo a medicina, o autor afirma que, sob qualquer ponto de vista, seja relativo à organização da profissão, do ensino, das investigações técnicas e pesquisas acadêmicas, o campo não corresponde às exigências de uma sociedade que coloque o homem como prioritário. De modo análogo, se considerarmos o campo de atuação da arquitetura e do urbanismo, é premente a proposição de instrumentos de gestão que favoreçam a participação qualificada do beneficiário.

Evidencia-se sobretudo uma carência que se instala no nível da competência técnica e da qualificação profissional e que configura um desafio para a educação no sentido de forjar uma formação integral que concilie os saberes práticos, técnicos, estéticos e teóricos da aprendizagem, numa perspectiva humanista, ou seja, norteadas pelas exigências humanas, mas em sintonia com as especificidades do sujeito. Sob a

ótica de Alexandre (2000, p. 26), para “confrontar-se com a complexidade do nexó intrínseco entre meio ambiente e desenvolvimento”, faz-se necessário um significativo aumento de integração multidisciplinar.

Isto significa, hoje, o reconhecimento de que o saber científico especializado precisa ser mais integrado e reinterpretado. Pesquisadores têm o necessário desafio de aventurar-se para fora de seu campo de conhecimento, criando assim um novo ganho de responsabilidade intelectual para a pesquisa, a capacitação profissional, a interação social e o processo de decisão política.

Em nossa atividade profissional, a assessoria técnica aos movimentos sociais urbanos pode constituir campo fértil para o enfrentamento desse desafio, no sentido de forçar a integração entre os resultados da pesquisa acadêmica e as práticas de ensino e extensão, especialmente pelo perfil de sua clientela, cujas demandas corporificam as estórias inter-relacionadas da cidade, do seu povo e dos poderosos processos socioecológicos que produzem o urbano e seus espaços de privilégio e exclusão, de participação e marginalidade (SWYNGEDOUW, 2001).

Castells (RODA VIVA, 1999) adverte-nos estarmos vivendo “em um novo mundo” sob essa nova forma de capitalismo, denominado informacional, tão flexível e dinâmico quanto excludente e catalisador de desigualdades sociais. Um capitalismo onde a geração de riqueza depende sobretudo da informação e do conhecimento e da capacidade tecnológica de se processar essa informação e gerar conhecimento, e que “pela primeira vez, realmente, na história da humanidade, é global e em rede (...) altamente flexível e altamente dinâmico, que inclui o que vale e exclui o que não vale”.

Em sua análise da dinâmica social e econômica do mundo na era das informações, Castells discute os desdobramentos possíveis do atual estágio do capitalismo informacional e considera muito plausível a cristalização de um modo capitalista baseado apenas em um pequeno setor da humanidade.

Existe a possibilidade de um capitalismo que inclua, no conjunto do planeta, setores minoritários de muitas sociedades, majoritários em outras, que gerem tanto valor, tanta produtividade, tanta riqueza que funcione dentro de um planeta que se encolhe, em que 1/3 da humanidade, por exemplo, vive em um mundo altamente protegido, enquanto que o restante fica desprotegido e não é necessário, a um passo da exploração à irrelevância.

Como contrapor-nos a essa tendência?

Referências

ALEXANDRE, A. F. A perda da radicalidade do movimento ambientalista brasileiro: uma contribuição à crítica do movimento. Blumenau: Edifurb, 2000.

ASSUMPCÃO, J. F. P.; LIMA JR., J. da R. Gerenciamento de empreendimentos na construção civil: modelo para planejamento estratégico da produção de edifícios. São Paulo: EPUSP, 1996. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil. BT/PCC/173 37p.)

BARRETO, A. de A. Transferência da informação para o conhecimento. In: AQUINO, M. A. O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002. p. 49-59.

CARVALHO, E. T. Geologia urbana para todos: uma visão de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 1999.

FONTENELLE, E. C. Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção. 2002. 369p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo.

FONTENELLE, E. C.; MELHADO, S. B. As melhores práticas na gestão do processo de projeto em empresas de incorporação e construção. São Paulo, EPUSP, 2002. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil. BT/PCC/327 20p.)

GHIRADO, D. Arquitetura contemporânea. São Paulo, Martins Fontes, 2002.

GONZÁLEZ DE GOMÉZ, M. N. A informação como instância de integração de conhecimentos, meios e linguagens. In: GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida; ORRICO, Evelyn Goyannes Dill. Políticas de memória e informação. Natal: Editora da UFRN, 2006.

LATOUCHE, S. The globe downshifted. Le Monde Diplomatique, 2006. Disponível em <<http://mondediplo.com/2006/01/13degrowth>>. Acesso em: ago. 2008.

LEFEBVRE, H. Contra los tecnocratas. Buenos Aires: Granica editor, 1972.

LEFF, E. Ecologia, capital e cultura: racionalidade ambiental, democracia participativa e desenvolvimento sustentável. Blumenau: Editora da FURB, 2000.

MARTINS, M. S.; HERNANDES, A. T.; AMORIM, S. V. Ferramentas para melhoria do processo de execução dos sistemas hidráulicos prediais. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 7, 2003, São Carlos. Anais eletrônicos... São Carlos: UFScar, 2003. Disponível em <<http://www.deciv.ufscar.br/sibragec>>. Acesso em: jun. 2007.

MELHADO, S. B. (Coord.). Coordenação de projetos de edificações. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005.

OLIVEIRA, M. Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes. 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. Organização e gestão de empresas de projeto. In: MELHADO, S. B. (Coord.). Coordenação de projetos de edificações. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005. p. 87-102.

RODA VIVA: Manuel Castells. Entrevista em 5/7/1999, apresentação de Heródoto Barbeiro. São Paulo: Apel Multimídia, 1999.

SANTOS, B. Sousa; RODRÍGUEZ, C. Produzir para viver. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Milton. Ensaios sobre a urbanização latino-americana. São Paulo: Hucitec, 1982.

SOUZA, M. L. de. O desafio metropolitano: um estudo sobre a problemática sócio-espacial nas metrópoles brasileiras. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

SWYNGEDOUW, E. A cidade como um híbrido: natureza, sociedade e urbanização-cyborg. In: ACSELRAD, Henri. A duração das cidades: sustentabilidade e risco nas políticas urbanas. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

Endereço para correspondência

Denise Morado Nascimento
Rua Paraíba 697
30130-140 - Belo Horizonte - MG
e-mail: dmorado@arq.ufmg.br

Margarete Maria de Araújo Silva
Av. Dom José Gaspar, 500
30535-901 - Belo Horizonte - MG
e-mail: leta123@gmail.com