

V!RUS

revista do nomads.usp
nomads.usp journal
ISSN 2175- 974X

**criação em processo+
creation in process+es**
sem 2 - 11

Como citar este texto: MACHADO, M. Escritório Edison Musa: o processo criativo e a produção do projeto no Rio de Janeiro pós-Brasília. **VIRUS**, São Carlos, n. 6, dezembro 2011. Disponível em: <<http://www.nomads.usp.br/virus/virus06/?sec=4&item=10&lang=pt>>. Acesso em: 00 m. 0000.

Escritório Edison Musa: o processo criativo e a produção do projeto no Rio de Janeiro pós-Brasília¹

Marise Machado

Marise F. Machado é Arquiteta e Mestre em Pensamento, História e Crítica da Arquitetura. Professora Substituta da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Tem experiência em Arquitetura, Urbanismo e Programação Visual. Dedicou-se à linha de pesquisa de Arquitetura Brasileira Século XX, com enfoque nos escritórios cariocas surgidos nos anos imediatamente pós-Brasília.

Resumo

No período pós-Brasília, como se organizavam e trabalhavam os arquitetos cariocas em seus lugares de projeto? A partir dos anos 1930, a arquitetura moderna brasileira teve, no Rio de Janeiro, terreno fértil para suas realizações, o que foi cada vez mais colocando em evidência a figura de um arquiteto, dito moderno, e de uma prática profissional específica. Existiram, porém, os escritórios-empresas, lugares do projeto de vital importância para a arquitetura da cidade. Através deles, houve o exercício de uma prática em equipe vigorosa, onde a iniciativa privada e a realidade presente passaram a ocupar posição de primazia. Também foram lugares que realizaram com competência o caminho entre prancheta e canteiro, e onde se investiu seriamente na relação produtiva entre arquitetos, engenheiros e indústria da construção civil. Tomando Brasília como um marco para a constituição de um período de transição da arquitetura carioca, este artigo apresenta como o processo de criação e a produção da arquitetura no Rio de Janeiro passou a acontecer, tendo por estudo de caso o escritório Edison Musa, entre 1963 e 1983, anos em que, por sua estrutura física e área total construída de suas realizações, alcançaria a posição de um dos grandes escritórios de projetos do país.

Palavras-Chave: Edison Musa (1934-), Escritórios de Arquitetura, Produção do Projeto, Rio de Janeiro Pós-Brasília.

¹ O presente artigo representa uma pequena parcela da pesquisa em andamento da autora, referente à sua tese de doutorado junto ao PROARQ-FAU-UFRJ, tendo sido apresentado, de forma expandida, como trabalho final da disciplina Gestão do Processo do Projeto na Construção de Edifícios, sob a responsabilidade da Prof^a Dr^a Monica Santos Salgado.

1. Apresentando narrativa e tema

1.1. Justificando a narrativa

Como anunciou Paul Veyne em seu polêmico livro de 1971 (VEYNE, 2008), a história se escreve a partir de operações que dependem de nossa própria intenção, da *intriga* que guia nossas pesquisas. Conforme as *intrigas*, [...] se organizarão nossos instrumentos, a hierarquia dos documentos que decidiremos utilizar e a narrativa que acabaremos escrevendo (SOLÀ-MORALES, 2008, p. 263 tradução nossa).

Escolher como estudo de caso para um artigo sobre processo de criação e produção do projeto a trajetória do escritório-empresa *Edison Musa Arquitetura e Construção Ltda.* - dito EMAC - que, neste ano de 2011, soma quarenta e oito anos de existência projetual em arquitetura no Rio de Janeiro, nos parece oportuno. Desde sua fundação, em 1963, sempre houve ali a busca por um método de trabalho que tornasse eficiente e produtiva a atuação de sua equipe. Por sua vez, a produção do projeto executivo era peça-chave para a definição de uma arquitetura que se pretendia exequível, ao mesmo tempo em que funcionava como agente potencializador da atuação pragmática e objetiva a que a EMAC poderia chegar diante de uma clientela cada vez mais diversificada.

Defrontamo-nos, desta forma, com a pouca objetividade que um texto corrido poderia representar para este artigo, o que nos levou a redefinir sua formatação. Partindo, pois, de alguns momentos da EMAC por nós caracterizados como importantes, aqui apresentados sob a forma de organogramas específicos, nossa intenção é radiografar-lhes o tempo, tomar-lhes o pulso, ou seja, através deles e das estruturas que representam, trazer à tona, de maneira interligada, tal como nos diz Foucault (s.d., p.18), as pessoas, os fatos, as relações, os processos e os documentos ali ocultos.

1.2. Introduzindo um arquiteto e seu escritório

Formado em dezembro de 1957 pela antiga Faculdade Nacional de Arquitetura da Universidade do Brasil, no Rio de Janeiro, o gaúcho Edison Musa (1934-) seguiria para Paris, em 1958, tendo ali estagiado por oito meses com o arquiteto Georges Candilis – discípulo de Le Corbusier e membro do Team 10 –, em cujo escritório Candilis-Josic-Woods veria, em ação, a figura do arquiteto como coordenador de projetos, assim como teria contato com as várias equipes internas de trabalho – a que o brasileiro chamaria de “timinhos” – que davam conta de uma enorme produção.

Retornando ao Rio, ele se empregaria, em 1959, na construtora Costa Pereira Bokel, também desenvolvendo trabalhos avulsos que, em algum momento, acreditava, iriam lhe possibilitar a constituição de um caminho próprio. Assim foram surgindo seus clientes iniciais, dentre os quais destacamos a construtora Gomes de Almeida Fernandes – hoje GAFISA, empresa de

capital aberto que já não conta com os sócios fundadores –, aqui denominada GAF, responsável que foi por envolver Edison Musa em acontecimentos ao acaso que, cada vez mais, se traduziriam em possibilidades de trabalho. Disse-nos o próprio arquiteto que, naquele início dos anos 1960, de uma origem comum – no caso, a GAF –, partiriam vários e distintos caminhos a abrir frentes para sua prática profissional, com um deles lhe trazendo, em 1963, a oportunidade de abrir e registrar legalmente seu escritório.

2. Anos de mudança para o modo de produção da arquitetura

Da mesma forma que a Segunda Guerra Mundial seria o marco determinante de que nada mais seria o mesmo com o modo de produção da arquitetura, no Brasil, especificamente no Rio de Janeiro, isso se daria nos anos imediatamente após Brasília, quando ao arquiteto externar-se-ia a obrigatoriedade de seu desligamento da ideia de “reformador social” que os teóricos do Movimento Moderno lhe haviam inculcido. Conforme nos afirma Piñon (2006, p. 178), deixar para trás tal atitude o obrigaria a assumir, como atributo fundamental de sua atividade, as competências técnica e construtiva, no intuito de evitar uma crise de identidade, pois que papel a ele caberia, afinal, se lhe era negada “a ação profética sobre a forma de vida dos demais?”

Em pleno “milagre econômico” – período entre os anos 1960 e 1970 em que os governos militares incentivaram o setor da construção civil –, a arquitetura se estenderia e se multiplicaria em um *boom* imobiliário transformador da face do Rio de Janeiro, impulsionando o arquiteto a direcionar sua atividade não mais para uma arquitetura de “relevância cultural”, mas para “aquela realizada nas condições econômicas e técnicas comuns de produção” (DIEZ, 2007, p. 157), onde, tanto na arquitetura quanto na construção, o desafio que se impunha dizia respeito a “alcançar os níveis industriais conquistados por outros setores do mercado” (GREGOTTI, 1975, p. 174).

Em tal contexto – entre crises e oportunidades, como nos diz ZEIN (2003, p. 66) –, surgiriam os escritórios-empresas, lugares do projeto de produção significativa para a arquitetura da cidade, onde houve o exercício de uma prática em equipe vigorosa, e para os quais a iniciativa privada e a realidade presente passaram a ocupar posição de primazia. Também foram lugares que realizaram com competência o caminho entre a prancheta e o canteiro de obras, investindo na relação produtiva entre arquitetos, engenheiros e a indústria da construção civil. Até recentemente, contudo, não eram buscados como objetos de estudo, pois o interesse para o campo disciplinar ficou encoberto, no Brasil, por aquilo que havia se tornado a regra geral do “bom fazer” arquitetônico. Beneficiando-se da aceitação indiscutível e reforçada pela imagem aqui constituída pela arquitetura moderna, vigorava a crença de que a boa arquitetura, aquela que merecia ser estudada, era produzida pela excepcionalidade de um arquiteto, cujo *modus faciendi* encontrava no ateliê sua máxima expressão produtiva. A nos favorecer hoje, no

entanto, uma percepção de mundo pós-moderna e uma abordagem da história enquanto rede de acontecimentos interligados, onde, seguindo o que nos diz Derrida (MEYER apud NESBITT, 2006, p. 170), devemos usar de nossa intenção para fazer emergir o que antes se escondia por baixo do *status quo*.

Assim é que o presente artigo toma como objeto de estudo a citada EMAC que, fundada em 1963 e ainda em atividade, cresceria ininterruptamente durante seus vinte anos iniciais, partindo de sua abertura com uma equipe mínima, até chegar a alcançar, em 1983, números impressionantes, para a época, de funcionários técnicos contratados e de área total construída licenciada. Tal vulto de pessoal especializado e de realizações resultou diretamente, em primeira instância, da vontade da EMAC em atender, com eficiência, a uma clientela ampliada e diversificada ao longo daquele período; em segunda instância, de seu interesse em se tornar lucrativa, busca intrínseca a qualquer empresa inserida em um sistema capitalista. Diante de tais objetivos, compatíveis com os de uma indústria, ganharia corpo, em solo carioca, uma “fábrica de projetos” que enfrentaria a necessidade incontornável de organizar-se, procurando para si, desde cedo, um método que gerisse o desenvolvimento de seus projetos e potencializasse sua capacidade de produzi-los. Desvendar sua estrutura através dos organogramas de suas diversas fases, assim como entender seu método através dos documentos criados pelo próprio escritório como suporte para uma otimização da prática projetual, foram as tarefas que, com este artigo, nos propusemos, e que nos serviram para atestar que, já em meados da década de 1980, no Rio de Janeiro, o conceito do projeto enquanto processo estava presente e ativo, assim como a ideia de sua gestão ganhava pertinência e aplicação concreta.

3. O escritório Edison Musa, 1963-1983: cenas de uma trajetória

3.1. EMAC, primeira fase: 1963-1970

Cena 1: 1963, a EMAC abre suas portas

No organograma de 1963 (Figura 1), podemos entender como as reduzidas dimensões da sala à Avenida Almirante Barroso, onde tudo começou, serviriam perfeitamente a Edison Musa, naquele início da EMAC em que o jovem arquiteto seria um “faz tudo”, atendendo ao telefone, indo até o cliente, datilografando propostas e elaborando projetos. Como colaboradores iniciais, três profissionais desenhistas, sendo dois deles externos, ou seja, apareciam uma vez por semana para buscar suas tarefas ou trazê-las prontas. Dado curioso: o sócio “fantasma” Julio Mendes, cujo único papel na sociedade era o de ser proprietário de uma linha de telefone, tão necessária quanto rara naquela ocasião. Daí o encontrarmos em uma zona ali caracterizada, em cor rosa, como “sem influência”.

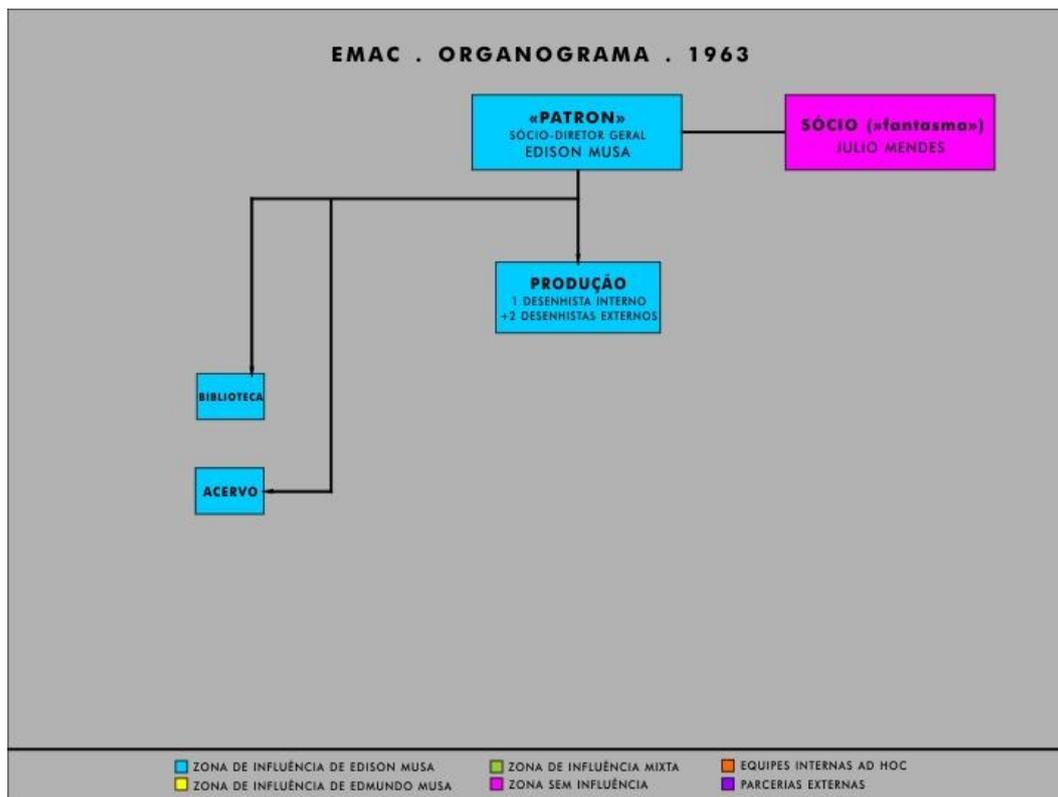


Figura 1. EMAC - Organograma, 1963.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

Atente-se para a biblioteca e o acervo projetual, ainda no início de suas coleções: encontravam-se isolados dos demais, diretamente vinculados a Edison Musa, que até então conseguia, informalmente, administrá-los. Aliás, registre-se aqui que esses primeiros passos da EMAC em sua primeira fase caracterizariam um período em que o escritório guardaria certas semelhanças com os ateliês de inspiração moderna, posto que o arquiteto ali atuaria, de certa maneira, como *patron*, ou seja, centralizaria decisões de projeto, guardando para si os contatos diretos tanto com os clientes, quanto com a indústria e os colaboradores externos. Isso talvez explique a conformação hierárquica que marcaria a estrutura física da empresa, apesar de o arquiteto, após 1968 e conforme a EMAC crescia, ter passado a delegar responsabilidades cada vez maiores aos integrantes de sua equipe, acreditando ser esta a única maneira de mostrarem discernimento diante das tarefas por cumprir e conquistarem autonomia.

Clientes diversos circulavam em torno de Edison Musa naquele momento, mas a GAF pode ser considerada determinante para a trajetória da EMAC. Ressalte-se aqui a relação entre eles estabelecida, dado revelador para que entendamos como, naquele início dos anos 1960, algumas construtoras da cidade lidavam com o arquiteto e a produção do projeto: esta era sistematicamente partida, e ao arquiteto cabia apenas uma ou mais frações. Com a GAF, através de seu Departamento Técnico onde só havia lugar para a atuação de desenhistas, ficava a responsabilidade pelo projeto legal (aprovação junto aos órgãos municipais

competentes) e pelo desenvolvimento do projeto executivo do núcleo do edifício. Pavimentos de acesso e fachadas, separados do todo como uma espécie de “embalagem”, eram sistematicamente entregues a um arquiteto externo, que poderia, talvez, contribuir para o empreendimento ter um pequeno diferencial.

Cena 2: 1965, a EMAC cresce

No organograma de 1965 (Figura 2) podemos ver a chegada de uma secretária à EMAC e, com ela, o nascimento do que seria o futuro departamento administrativo-financeiro, com a biblioteca, ainda vinculada à Edison Musa, começando a ser também gerenciada por ali.

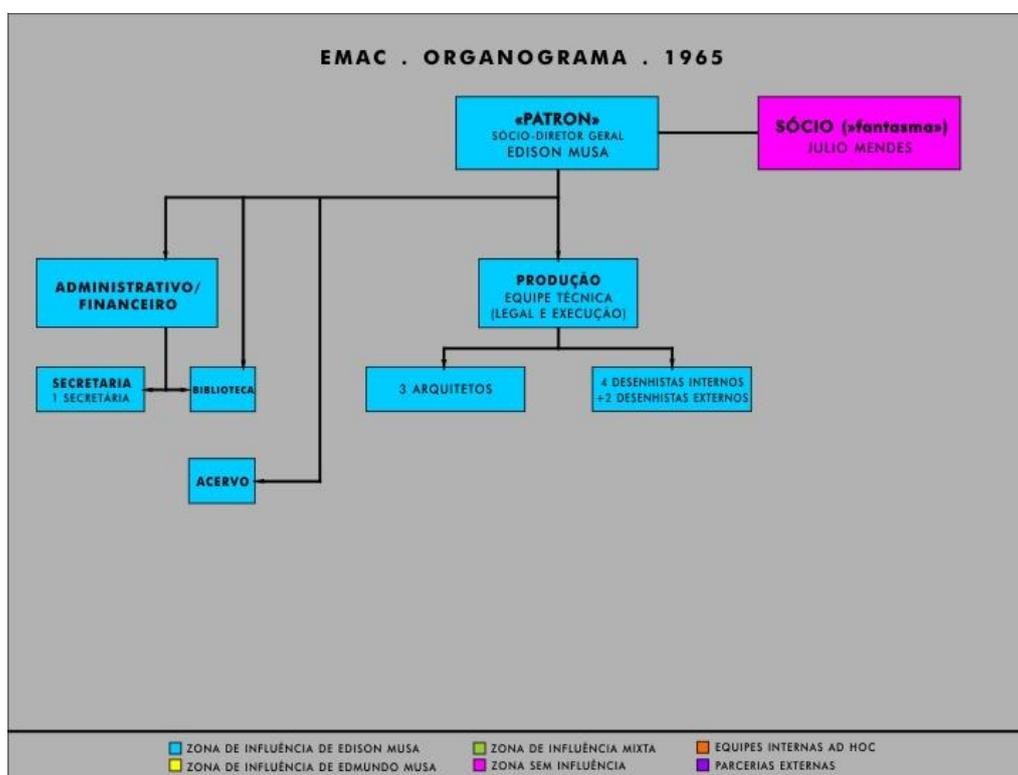


Figura 2. EMAC - Organograma, 1965.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

Os colaboradores técnicos cresceram em número e diversificaram-se: agora aparecem seis desenhistas e três arquitetos, trabalhando juntos em um departamento dito de “produção”, o que denota, em Edison Musa, a intenção já presente de uma prática profissional de caráter industrial. Ainda que embrionária, podemos aqui afirmar que nascia, então, a equipe técnica da EMAC.

Mencione-se que 1964 servira como campo para experimentações várias, que foram sendo aproveitadas ou descartadas, conforme iam acontecendo, sempre gerando, contudo, contribuições futuras para a prática do arquiteto. Assim aconteceu com a COOPHAB-GB,

inusitada experiência trazida pelas mãos da GAF, que movimentaria sobremaneira, ainda que por pouco tempo, a então ainda pequena estrutura da EMAC. Episódio de grande importância para a compreensão geral de como teve início, pelo recém-criado BNH, a implantação de um programa que visava suprir o déficit então existente de habitação no Rio de Janeiro, a COOPHAB-GB seria determinante na trajetória profissional de Edison Musa, posto que o colocaria diante de conceitos – macroprojeto, planejamento, padronização – que ele só vira aplicados no escritório Candilis-Josic-Woods.

O ano de 1964 também resultou em um marco pessoal para o arquiteto, pelo menos no que diz respeito ao mercado imobiliário. Isso porque dois edifícios da GAF em Ipanema seriam os primeiros estudos preliminares por ele desenvolvidos para aquela construtora, ainda que esta não o autorizasse ainda a assiná-los. Outros “estudinhos” se seguiriam, mas nada superaria em importância, porém, a ampliação do Colégio Santo Inácio, que, em 1965, faria Edison Musa produzir, da aprovação à execução, um projeto de arquitetura completo, absolutamente de sua autoria. Haveria o aumento da estrutura de pessoal da EMAC, por conta disso, forçando a que houvesse uma correspondência em seu espaço físico, o que a fez mudar de endereço. Em 1965, a EMAC chegaria – para ali ficar até os dias de hoje – ao edifício *Pancreto*, em Copacabana, à Avenida Princesa Isabel, 323, primeiramente ocupando três salas no 10º pavimento (Figura 3).

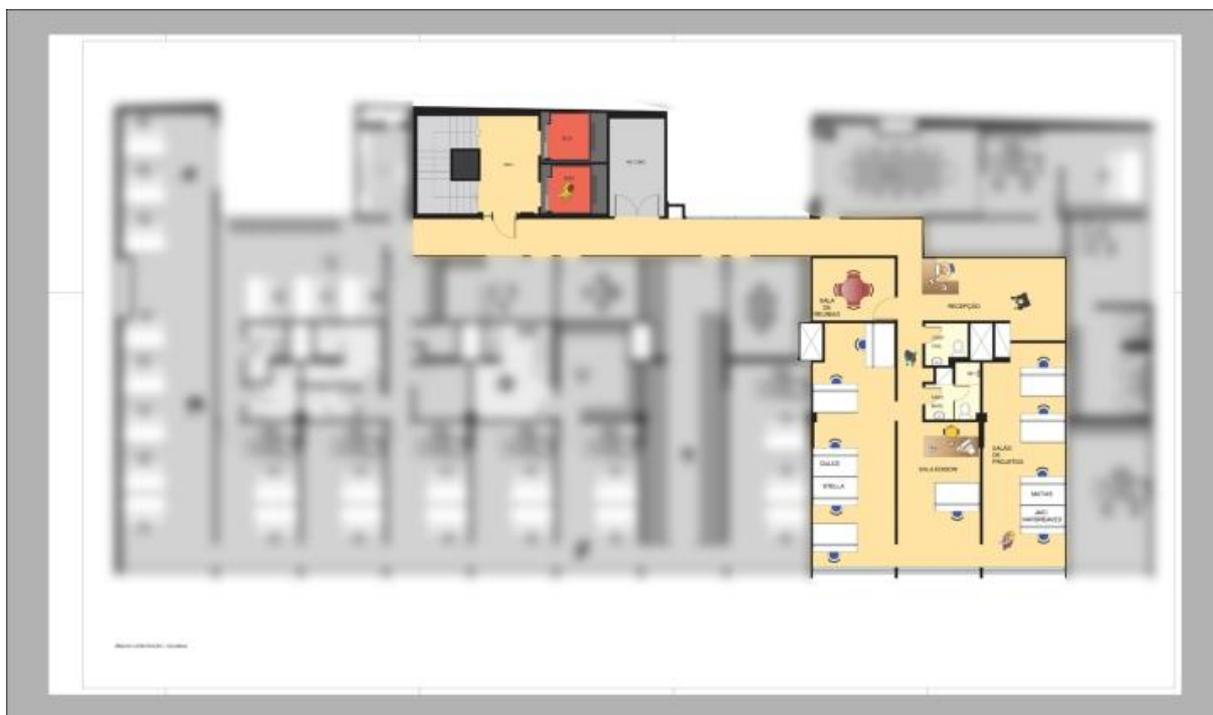


Figura 3. EMAC - Edifício *Pancreto*. Av. Princesa Isabel, 323 – 10º pavimento. Crescimento físico, 1969. Elaboração e Execução: Marise F. Machado

Cena 3: 1967, EMAC, uma associação familiar

O organograma de 1967 (Figura 4) apresenta a saída do insólito “sócio-fantasma” Julio Mendes, então substituído pelo irmão de Edison Musa, Edmundo, que ali entrou em condição idêntica à de seu antecessor. O que aqui ressaltamos é o início, na EMAC, da ideia de uma associação familiar entre os dois irmãos.

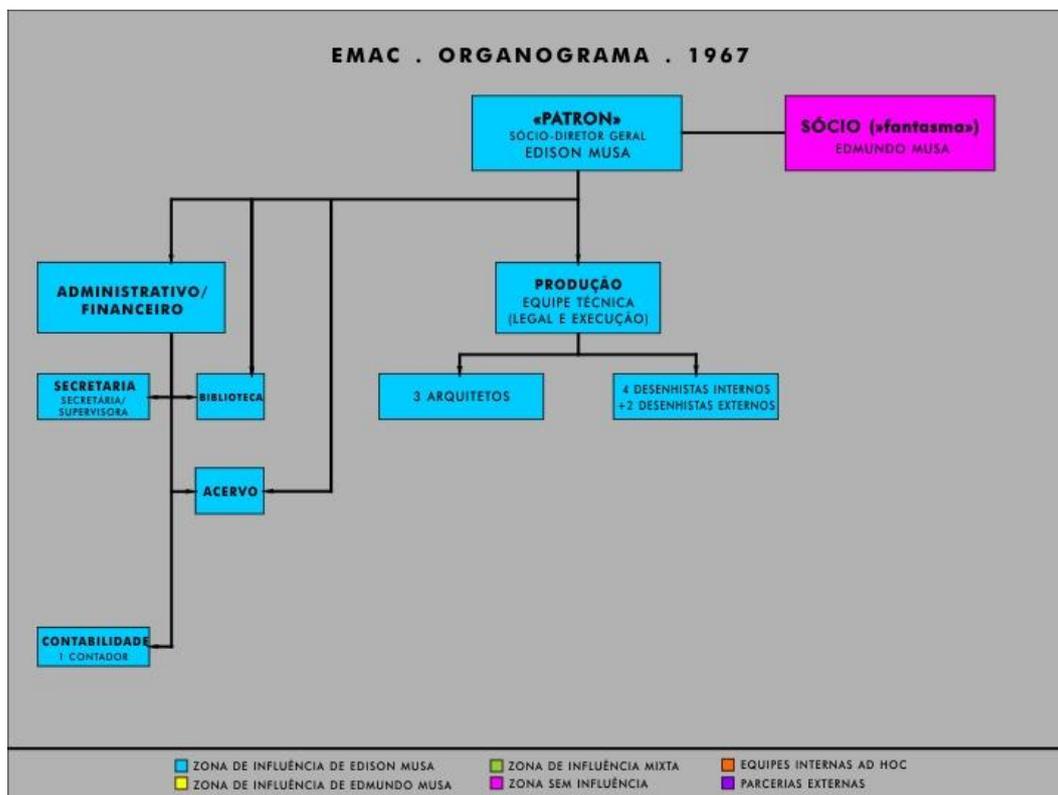


Figura 4. EMAC - Organograma, 1967.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

Forma-se, naquela ocasião, o setor de contabilidade, e a secretária acumula funções, supervisionando também o setor administrativo-financeiro em crescimento. O departamento de produção de projetos, porém, se mantém inalterado, contando com a mesma equipe técnica que lá já estava em 1965.

Importante ressaltar que, pensando em garantir uma posição de controle que lhe daria maior liberdade de ação, Edison Musa procuraria desenvolver um projeto de execução o mais detalhado possível, dando à clientela a segurança de uma obra em que tudo havia sido pensado antecipadamente. Com tal preocupação com o detalhe e o consequente domínio na produção do projeto, conquistaria certo lugar diferenciado junto ao mercado de trabalho. Cite-se aqui que esse lugar lhe foi assegurado, não apenas pelos clientes particulares e as grandes empresas privadas que cruzaram o caminho do arquiteto naquele período, mas também pelo setor imobiliário em peso – através das construtoras: Lisboaeta, desde 1963; João Fortes

Engenharia, desde 1968; Celso Bulhões Carvalho da Fonseca, desde 1971; Santa Isabel, desde 1974; e Brascan, desde 1975 –, que fecharia com a EMAC a elaboração de projetos de arquitetura completos, de estudos preliminares e legalização às plantas executivas, fazendo uso integral dos meios de produção do escritório.

Cena 4: 1970, fim de uma fase, início de outra

Consideramos demarcatório o ano de 1970, por ter representado a abertura da EMAC em São Paulo – o que faria com que Edison Musa viajasse mais rotineiramente a partir de então, dividindo seu tempo – e por marcar o retorno de seu irmão mais novo Edmundo, já arquiteto, ao Rio de Janeiro e à equipe carioca da EMAC, após um ano de estágio em Nova York.

É o fim da fase como ateliê e o prenúncio de outra, ainda em gestação, de uma empresa que pretendia produzir o projeto em ritmo industrial. Edison Musa havia montado uma pequena equipe de colaboradores internos e externos, que crescera por força de clientes que então se diversificaram. A partir desse crescimento, a EMAC ganharia horizontes mais largos e desafiadores, pois houve a necessidade de aprimoramento do método de trabalho até então implantado, cuja referência única fora a experiência francesa de Candilis-Josic-Woods. Agora, a visão empresarial ganhava corpo e substância, e era preciso racionalizar para lucrar, mantendo-se firme no mercado que arduamente estava sendo conquistado. Por conta disso, as atenções dos dois irmãos se dirigiram para o sistema organizacional estadunidense, que ambos acreditavam ser capaz de dar conta de gerir a equipe técnica do escritório em suas tarefas projetuais específicas, a fim de que sua produção atendesse, de forma integral, ao que dela esperava um mercado maior e mais exigente.

Evidencia-se, no organograma de 1970 (Figura 5), uma departamentalização por fases do projeto. Caracterizado com a cor azul, Edison Musa aparece como diretor geral da EMAC, em situação de influência completa sobre os dois departamentos – DAF, Departamento Administrativo-Financeiro, e DETEC, Departamento Técnico – que a empresa passa a possuir. Edmundo, na cor amarela, aparece como um “sócio participativo”, ou seja, possuidor de um percentual de quotas específico na empresa, ainda que sua integração estivesse por ser construída – note-se o tracejado da representação –, a princípio atrelada aos clientes que conseguisse captar.

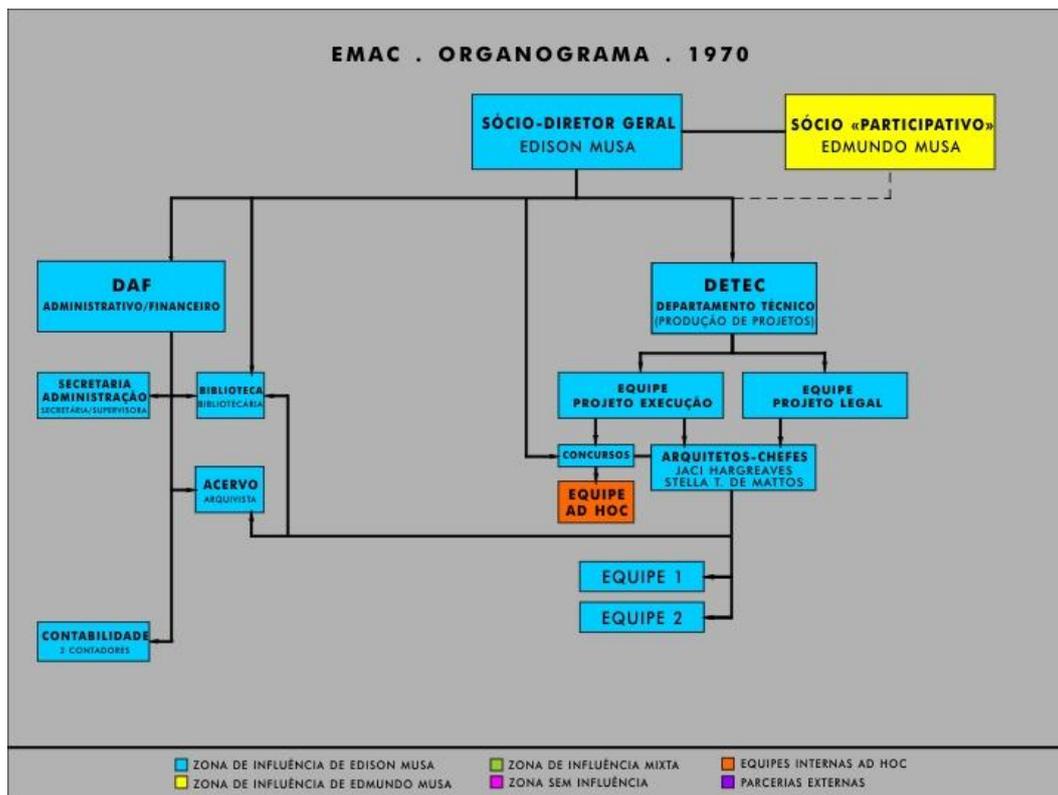


Figura 5. EMAC - Organograma, 1970.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

O escritório se estruturou conforme a demanda. À maneira do que viria a acontecer no escritório de Candilis, eram dois, então, os arquitetos “chefes de equipe” no escritório carioca de Edison Musa: Jaci Hargreaves, que entrara em 1968, e Stella Teixeira de Mattos, contratada desde 1969. Para integrar a equipe de projeto executivo chegaram, em 1970, Modesto González e Dulce Antunes, sendo que logo cada um receberia sua própria equipe para chefiar.

Mencione-se que, com a abertura do escritório em São Paulo, Edison Musa convidaria o irmão a assumi-lo. Com sua recusa, Jaci Hargreaves, o arquiteto de maior experiência do grupo à época, foi sondado. Aceito o convite, este logo sairia do Rio de Janeiro rumo à capital paulista, onde seria sócio de Edison Musa por mais de trinta anos.

No início de 1970, pelo que apuramos – e segundo Ferreira (apud SALGADO, 2007, p. 27) –, Edison Musa funcionava como coordenador dos projetos de arquitetura, realizando “ações gerenciais para assegurar que as interfaces (entre projetos e entre estes e o processo de execução da obra)” fossem “trabalhadas de maneira adequada, para gerar a solução global do planejamento previsto”. A tarefa de coordenar incluía, portanto, a de compatibilizar a arquitetura com seus projetos complementares, além de com a indústria, o que deixava arquitetos e engenheiros frente a frente em torno de uma meta comum: a de o projeto executivo chegar ao canteiro com um mínimo de imprevistos a fim de garantir um máximo de qualidade.

A equipe técnica formava, então, um time único que enfrentava as tarefas sucessivamente, uma após a outra. Com o aumento da clientela, várias encomendas ao mesmo tempo forçariam a EMAC a uma conduta que permitisse a que os trabalhos fossem feitos paralelamente. Seria o momento dos núcleos de desenvolvimento, ou "timinhos" ganharem relevância, recebendo seus chefes de equipe maior autonomia para conceber e desenvolver o projeto arquitetônico.

A sequência de procedimentos referentes ao processo de criação e a produção do projeto na EMAC, naquele momento, consistia de:

- (1) um risco inicial de Edison Musa que levava em conta a legislação vigente e o programa de necessidades definido junto ao cliente;
- (2) uma fase de estudos preliminares, passados adiante para um arquiteto e/ou um desenhista da equipe técnica, que os colocavam em posição de projeto legal;
- (3) projeto aprovado, o anteprojeto de execução começava, quando então os projetos complementares eram compatibilizados através de reuniões que integravam o arquiteto aos seus colegas engenheiros, colaboradores externos do escritório;
- (4) anteprojeto decidido, o projeto executivo era desenvolvido, com especificações técnicas e detalhamentos impondo o diálogo com várias indústrias, diálogo este mantido, já com independência, pelos chefes de equipe do escritório.

Note-se, por fim, na estrutura de 1970, vinculados à equipe de projeto executivo, os concursos de arquitetura. Eram realizados, sempre que surgiam as chamadas, por uma equipe, assinalada em vermelho, dita *ad hoc*, ou seja, montada especificamente para aquele propósito, quando assim era o caso, com alguns arquitetos da equipe interna do escritório. Estes assumiam o concurso, cujo prazo era sistematicamente curto, e tinham suas tarefas, anteriormente previstas por seus planos de trabalho, redirecionadas para outros colegas.

3.2. EMAC, segunda fase: 1971-1985

Cena 5: EMAC, um escritório de arquitetura de grande porte

Na linha que divide as duas primeiras fases da EMAC, tomamos como relevante, como já dito, a abertura do escritório na capital paulista, assim como a volta de Edmundo à equipe do Rio, pois entendemos: (1) que São Paulo provocaria o adensamento de projetos, a duplicação da equipe técnica e a divisão do tempo para o arquiteto Edison Musa, trazendo à tona a importância de se pensar organização e método a gerir as duas cidades; (2) que o temperamento metódico de Edmundo Musa, associado à sua rigidez administrativa, em muito contribuiriam para que a equipe carioca acelerasse sua capacidade de produção e tocasse uma

rotina de trabalho movida a um ritmo a que se poderia chamar de industrial. O escritório crescia, então, de maneira ininterrupta, e havia a necessidade de se normalizar as atividades para torná-las impessoais, ou seja, conforme os funcionários fossem mudando, as rotinas se mantinham inalteradas.

O número de funcionários da área técnica (arquitetos e desenhistas, acrescidos, após 1976, também dos engenheiros) cresceu vertiginosamente no período, pulando de 11 para 62 profissionais. Evidentemente, isso acabou correspondendo a uma ampliação do espaço físico do escritório, que passou, em 1972, a ocupar cinco salas no 5º pavimento do edifício Pancreto (Figura 6), ampliadas, em 1983, para uma ocupação total do mesmo (Figura 7), a que se somavam três outras salas no 10º andar.



Figura 6. EMAC - Edifício *Pancreto*. Av. Princesa Isabel, 323 – 5º pavimento . Crescimento físico, 1971.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado



Figura 7. EMAC - Edifício *Pancreto*. Av. Princesa Isabel, 323 – 5º pavimento . Crescimento físico, 1983.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

O início da segunda fase da EMAC representaria uma reorganização em sua estrutura geral no que diz respeito à sua departamentalização, tanto por funções quanto por clientes estabelecidos. No organograma de 1976 (Figura 8), notamos o DAF e o DETEC como as duas espinhas dorsais da EMAC, com o primeiro realizando as funções de apoio, apresentando-se “robusto” devido ao fato de o escritório do Rio de Janeiro ser quem geria também o de São Paulo.

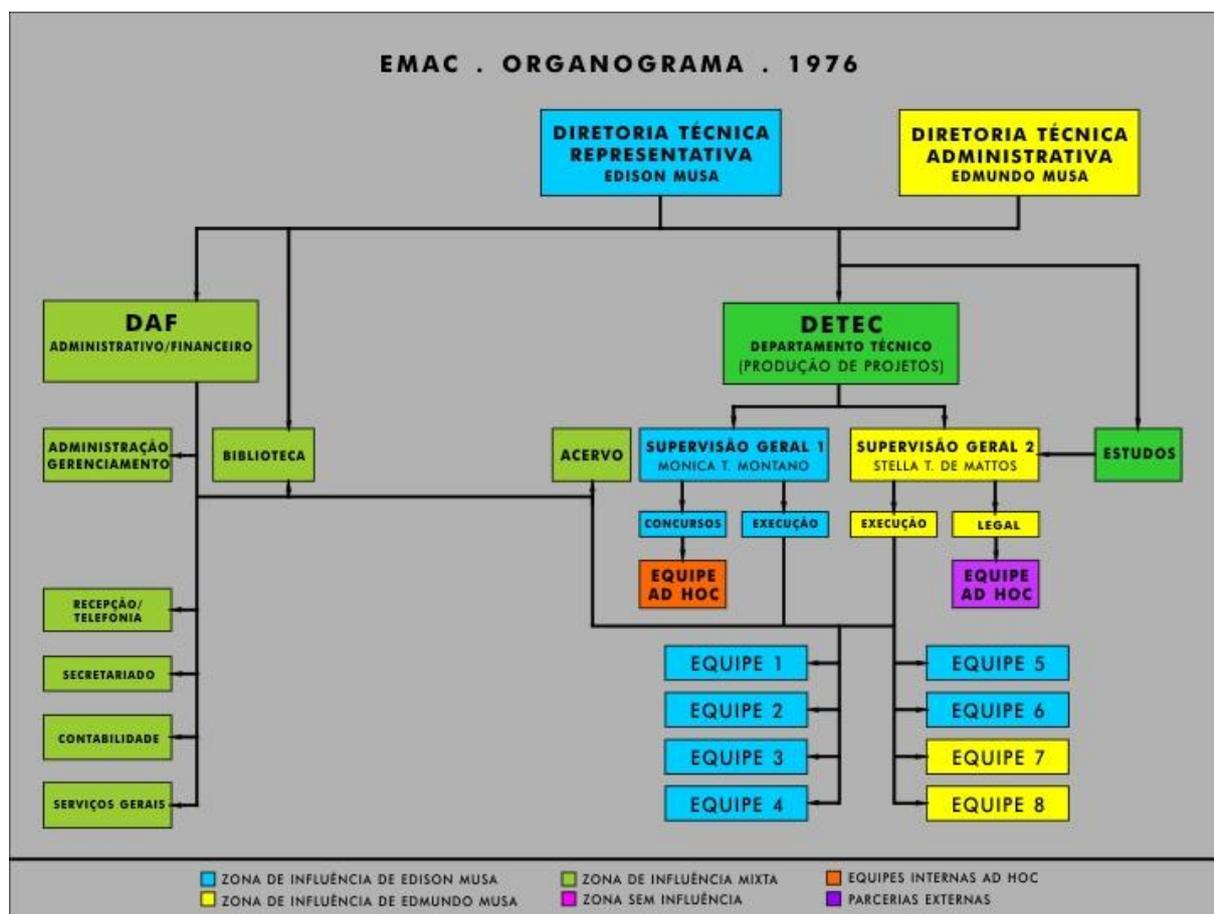


Figura 8. EMAC - Organograma, 1976.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

Observe-se também que a estrutura hierárquica se expande e se ramifica a partir de um topo em que Edison Musa – em função de sua mobilidade junto aos clientes, colaboradores externos, indústria, entidades e periódicos – ocupa a função de Diretor Técnico Representativo da EMAC. Por sua vez, Edmundo Musa aparece como Diretor Técnico Administrativo, função que foi conquistando por sua permanência dentro do escritório, o que o possibilitou exercer pleno controle sobre todas as atividades projetuais ali desenvolvidas. Caracterizados pelas cores azul e amarelo, conseguimos perceber a zona de influência de cada um naquele momento, assim como aquela que os reunia, definida como verde.

Nesta condição, duas ramificações: a primeira, que os leva aos estudos iniciais, primeiros riscos do projeto que os irmãos passaram a desenvolver, se não em parceria, pelo menos a partir das discussões preliminares que mantinham entre si, apoiados por desenhistas que lhes asseguravam a confecção dos desenhos preliminares, em escala 1:200; a segunda, que os une ao Departamento Técnico e, conseqüentemente, ao setor de produção de projetos do escritório. O DETEC, naquele mesmo ano, passaria a contar com duas funções de Supervisão Geral, posições estratégicas de controle e liderança que funcionavam como pontes entre os dois irmãos e toda a equipe técnica da EMAC. Uma ficava à frente dos projetos legais, embora também supervisionasse alguns dos executivos, aqueles oriundos de Edmundo Musa. A outra, vinculada à Edison Musa, assumia a maior parte dos projetos de execução da empresa, além dos eventuais concursos.

Um ponto curioso do mesmo organograma é a equipe *ad hoc* caracterizada pela cor roxa, responsável pela confecção das pranchas para aprovação: estas eram produzidas nos finais de semana, em viradas rotineiras, funcionando como um trabalho avulso, onde todos que quisessem participar ganhavam por desenho, e os preços variavam pela complexidade.

O esquema coletivo de trabalho já mostrava sinais vitais evidentes de seu funcionamento em 1976. Vimos que a divisão por equipes havia existido desde o início, a partir da experiência de Edison Musa no escritório Candilis-Josic-Woods. Ressalte-se também que este, procurando então resolver as situações conforme se apresentavam, havia feito uma busca por informações sobre o tema, principalmente junto ao *AIA – American Institute of Architects*, que à época apresentava uma extensa lista de trabalhos sobre administração de escritórios de arquitetura, disciplina então quase que completamente ignorada no Brasil. Mas o dado novo nesta segunda fase, a caracterizar um “Método Musa” específico em ação dentro da empresa, foi o papel de disciplinador desempenhado por Edmundo Musa. Implantando reuniões semanais, cada uma registrada através de ata, acreditava o arquiteto que o grupo conseguiria apropriar seus erros e acertos. Afinal, tarefas seriam distribuídas, responsabilidades seriam assumidas e resultados seriam apresentados, em reuniões regulares, sempre por escrito e assinadas pelos envolvidos. Isso criaria um comprometimento que mobilizaria cada profissional a realizar mais e melhor. Conceitos-chave da visão industrial estadunidense seriam então aplicados no escritório, identificados por novas atitudes organizacionais: era preciso exercer *controle*, efetuar *avaliação*, oferecer *gratificação* e, a tudo permeando, *apropriar o tempo*. Estes seriam os quatro pilares sobre os quais a EMAC apoiaria seu sistema de gestão por anos à frente.

Cena 6: EMAC, no cume da montanha

Para além das equipes – que, em 1983 (Figura 9), no DETEC, somariam doze –, cabe aqui uma ressalva sobre a existência de dois núcleos bem distintos naquele departamento: (1) o corporativo, com Edison Musa, sua supervisora direta e várias equipes técnicas a esta

relacionadas; (2) o imobiliário, provedor das obrigações financeiras cotidianas do escritório, coordenado por Edmundo Musa, também com supervisão e equipes próprias.

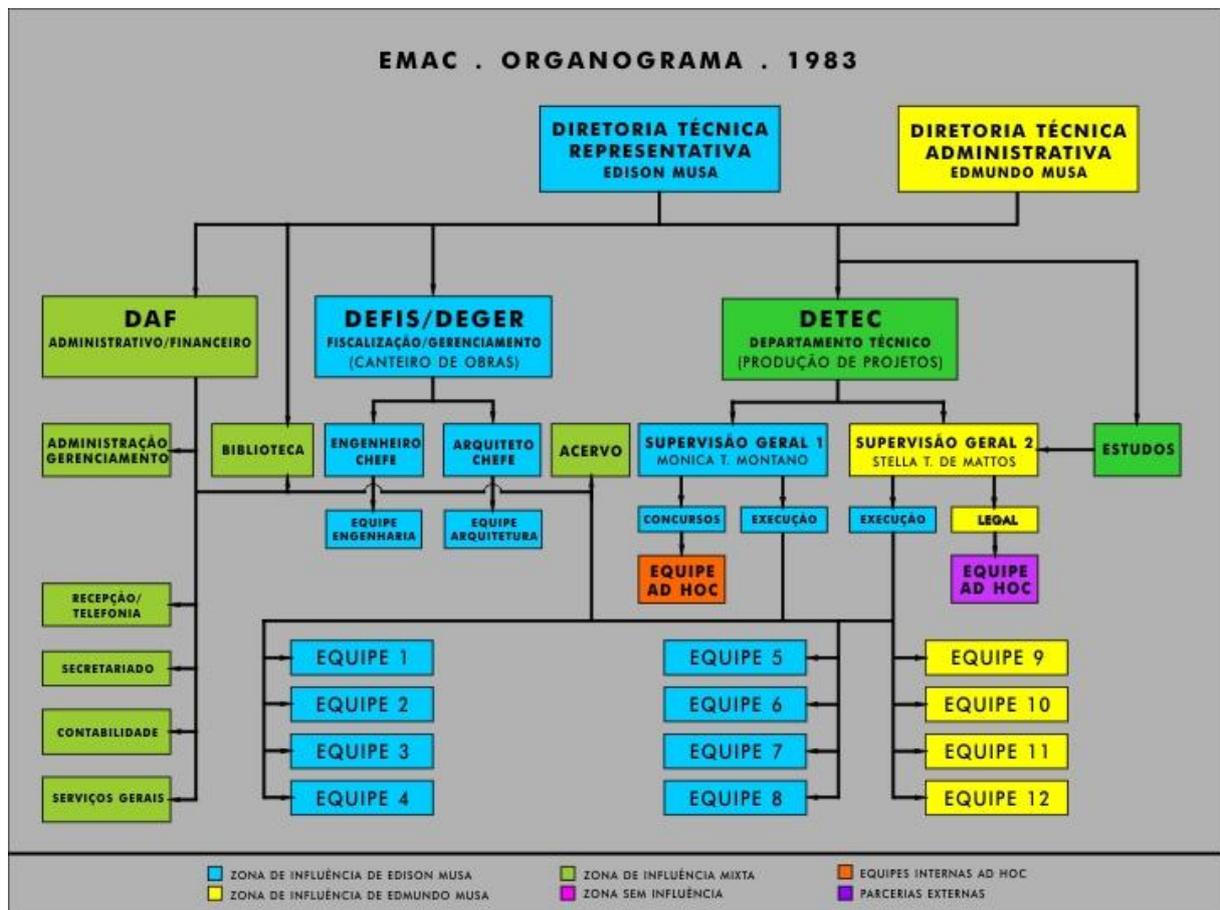


Figura 9. EMAC - Organograma, 1983.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

O citado DE TEC era formado por arquitetos e desenhistas, em diferentes níveis de função e de salário. Ali havia: (1) os gerentes de projeto, ou seja, os arquitetos que chefiavam equipes; (2) os técnicos, arquitetos e desenhistas que trabalhavam subordinados ao gerente, normalmente em número de 3 a 4 profissionais por equipe; (3) e os estagiários de arquitetura, que ocupavam toda uma grande sala do escritório a que deram o nome de "Maracanã". No cume da pirâmide do DE TEC, como já vimos, as duas supervisões gerais.

O controle semanal que cada gerente de projeto aplicava sobre seus subordinados, com relação à produção pela qual era responsável e às horas trabalhadas, ao final do ano se tornava um documento denominado "Resumo Acumulado da Produtividade" (Figura 10) que, com os dados comprobatórios desta matemática administrativo-financeira, apresentava as equipes como em um "ranking", das que alcançaram o melhor rendimento em produtividade até as que obtiveram os menores resultados.

EMAP / EMAC

RESUMO DO ACUMULADO DA PRODUTIVIDADE 1987

(OTN=522.99)

EQUIPE / PROJETOS	TIPO	TOTAIS ACUMULADOS-Mes: 1 a 12/87			
		HORAS		OTN	
MARA		3,344.5	6.3%	808.37	4.8%
ESTUDOS (EQUIPE 1)	:Estudo	1,149.5	1=16	160.59	2=144
ALVARO RAMOS	:Legal	36.0		17.66	2
GASTAO BAHIANA	:Legal	38.0		17.63	2
PRUDENTE MORAES 1694	:Legal	131.0		49.41	2
PRUDENTE MORAES 1694	:Legal	22.0		6.68	2
RIO BRANCO 87	:Legal	37.5		11.75	2
CANAL MARAFENDI - L1	:Legal	274.0	1=11	19.27	2=3
U3	:Legal	24.0		0.00	2
FREI LEANDRO (CBCF)	:Legal	16.0		0.00	2
PARQUE DAS ROSAS - L4	:Mod.Leg.	129.5		60.52	2
RUA ANARAL	:Mod.Leg.	44.5		15.77	2
PRUDENTE DE MORAES	:Mod.Leg.	23.0		7.11	2
GASTAO SENGES	:Mod.Leg.	1,046.0		355.88	2
CANAL MARAFENDI - L2	:Mod.Leg.	14.0	1=4	6.89	2=2,8
PARQUE DAS ROSAS - L3	:Mod.Leg.	217.5		64.70	2
ITUVERAVA	:Mod.Leg.	8.0		1.00	2
ALFREDO AGACHE	:Mod.Leg.	28.0		0.00	2
URUGUAIANA	:Mod.Leg.	52.0		7.63	2
QUADRA U L3	:Mod.Leg.	54.0	1=31	5.89	2=179
MODESTO		4,122.0	7.8%	1,417.37	8.4%
ESTUDOS (EQUIPE 2)	:Estudo	210.0	1=81	121.59	2=41
CHP (COPACABANA PALACE)	:Legal	13.0		6.70	2
BRASCAN - AV DAS AMERICAS	:Legal	67.0		29.33	2
QUVIDOR "C & A"	:Mod.Leg.	16.0		11.45	2
FABIO DA LUZ	:Execucao	241.5		113.12	2
RIO BRANCO 1	:Execucao	994.5		325.57	2
RES. ERICD BARROS	:Execucao	311.0		143.14	2
CENTRO CULTURAL	:Execucao	1,518.0		428.60	2
QUITANDA 60	:Rev.Exec	79.0		35.96	2
REVIL - RIACHUELO	:Rev.Exec	35.0	1=986	15.53	2
QUITANDO 60	:Acp.Exec	83.0		48.64	2=431
DULCE		5,110.0	9.7%	2,074.67	12.3%
ESTUDOS (EQUIPE 3)	:Estudo	122.0		64.08	2
NACIONAL - Etapa 3	:Legal	40.0		12.26	2
PARQUE DAS ROSAS - L4	:Legal	13.5		4.20	2
NACIONAL - Etapa 1	:Legal	17.0		3.80	2
Sto. AGOSTINHO	:Legal	19.0		4.11	2
PARQUE DAS ROSAS - L4	:Mod.Leg.	68.0		29.45	2

RELATORIO 1 VIA

Figura 10. Procedimento: Controle pela Apropriação do tempo e Produtividade financeira.
 Documento gerado: Resumo do Acumulado da Produtividade.
 Fonte: Acervo Escritório Edison Musa

Note-se um reforço no aspecto coletivo do processo de criação na EMAC: a presença, agora efetiva, de um Grupo de Estudos que, com o aumento da demanda, se tornaria responsável pela elaboração dos estudos preliminares dos projetos, desenvolvidos em função dos partidos arquitetônicos sugeridos e acordados em reuniões específicas com Edison Musa e Edmundo Musa. Esse grupo, a partir daquele início dos anos 1980, se tornaria, na EMAC, o ponto de partida da produção do projeto arquitetônico, que ganhava vida própria, ainda que supervisionada. O fruto da pesquisa que faziam sobre a legislação em vigor resultava em dados que diziam respeito sempre às mesmas categorias de análise, o que acabou gerando a confecção de um documento específico, a que chamaram de "Folha de Diagnóstico de Terreno"

(Figura 11), cuja base é até hoje utilizada por ambos os irmãos, atuando desde 2000 em escritórios distintos.

		
Cliente :	Data :	
Endereço :		
Bairro :		
Estudo No (Cliente) :	Estudo No (Arq&Urb) :	
Planta No :	R.A. :	
Aero Novo :	Aero Digital:	Aero Antigo :
I.A.A. :	I.A.T. :	
Área do terreno :	PAL/PAA :	
Decreto/Lei :		
A.T.E. :		
Zoneamento :	Taxa de Ocupação :	
RN (nível de referência) :		
Gabarito :		
Afastamentos :		
Área útil mínima da unidade residencial :		
Número máximo de unidades :		
Estacionamento :		
Observações :		
Anotações :		

Figura 11. Procedimento: Racionalização do Processo do Projeto.
 Documento gerado: Folha de Diagnóstico de Terreno.
 Fonte: Acervo Escritório Edison Musa

Caracterizaremos como um marco a decisão da EMAC em assumir de vez, na sua estrutura de atividades, a vertente construtiva, que sempre existira em intenção, mas ficara restrita a oportunidades eventuais. Com essa atitude, o escritório dinamizou seus negócios, ampliou seu

faturamento e sobreviveu ao agravamento de uma crise que vinha se anunciando no setor imobiliário. Impondo-se a trilhar um caminho próximo dos grandes empresários e bancos, a EMAC se dedicaria à arquitetura corporativa, que, dali em diante, seria a “menina dos olhos” de Edison Musa. Nela, o arquiteto encontraria dois pontos cruciais para a realização de uma arquitetura a que ele via como “vigorosa”: em primeiro lugar, o cliente era o usuário, ou seja, o arquiteto conversava direto com o dono do negócio; em segundo, a imagem de uma empresa precisava passar seriedade, funcionalidade e qualidade, o que assegurava uma parceria frutífera entre cliente consciente e arquiteto que preza seu ofício.

A ofensiva foi dirigida, a princípio, sobre as empresas estrangeiras, pois estas estavam acostumadas em seu país de origem a ter o gerenciamento dos escritórios de arquitetura. Na Inglaterra, por exemplo, isso era lei: arquiteto fazia o projeto, cobrava 6% de honorários; o mesmo arquiteto fiscalizava a obra, mais 6% de honorários. Seria dessa forma que o perfil da “carteira de projetos” do escritório Musa mudaria radicalmente entre os anos 1970 e 1980: se até 1976 mais de 70% dos negócios estavam concentrados em projetos para edifícios residenciais, a partir daí a situação se inverteria e 60% dos projetos seriam destinados à arquitetura corporativa. Por esse motivo, será um desses projetos, o da sede da CAEMI, que aqui usaremos como exemplo para demonstração de como foi seu processo, realizado, de forma integral, da prancheta ao canteiro de obras.

Assim nasceria, dentro da estrutura do próprio escritório, o DEFIS, depois dito DEGER, que, em 1983, conforme nos mostra ainda o cronograma respectivo, encontrava-se em plena atividade, com duas equipes interdisciplinares: uma de engenharia e outra de arquitetura, ambas com dois profissionais de cada área, um deles em posição de chefia, além de um técnico de edificações, todos integrados ao pessoal da área administrativo-financeira e à estagiários das três áreas.

Por terem conseguido implantar tal departamento dentro do próprio escritório e subordinado a eles mesmos, os irmãos Musa garantiram fidelidade aos projetos desenvolvidos, ao mesmo tempo em que conseguiram conquistar um novo mercado de trabalho para o arquiteto, que ali não tirava o lugar do engenheiro, e sim trabalhava com este em parceria dentro do canteiro, coordenando-o. Sem dúvida, no campo dos escritórios de arquitetura do período, esse fato colocaria a EMAC em situação absolutamente diferenciada, que a distinguiu diante da clientela que desejava captar.

Eram vários os procedimentos que, naquele período, punham em movimento a produção do projeto dentro da EMAC, originando documentos que, por sua vez, iriam operar sua gestão. Começando com Edison Musa e seu irmão, havia reuniões de diretoria pontuais, onde ambos estabeleciam metas e diretrizes para a EMAC, além de decidirem sobre quaisquer assuntos técnicos, administrativos e financeiros que fossem pertinentes na ocasião. O resultado de tais

reuniões era sempre uma ata específica, documento que acabava por adquirir sua significância em função do assunto em pauta (Figura 12).

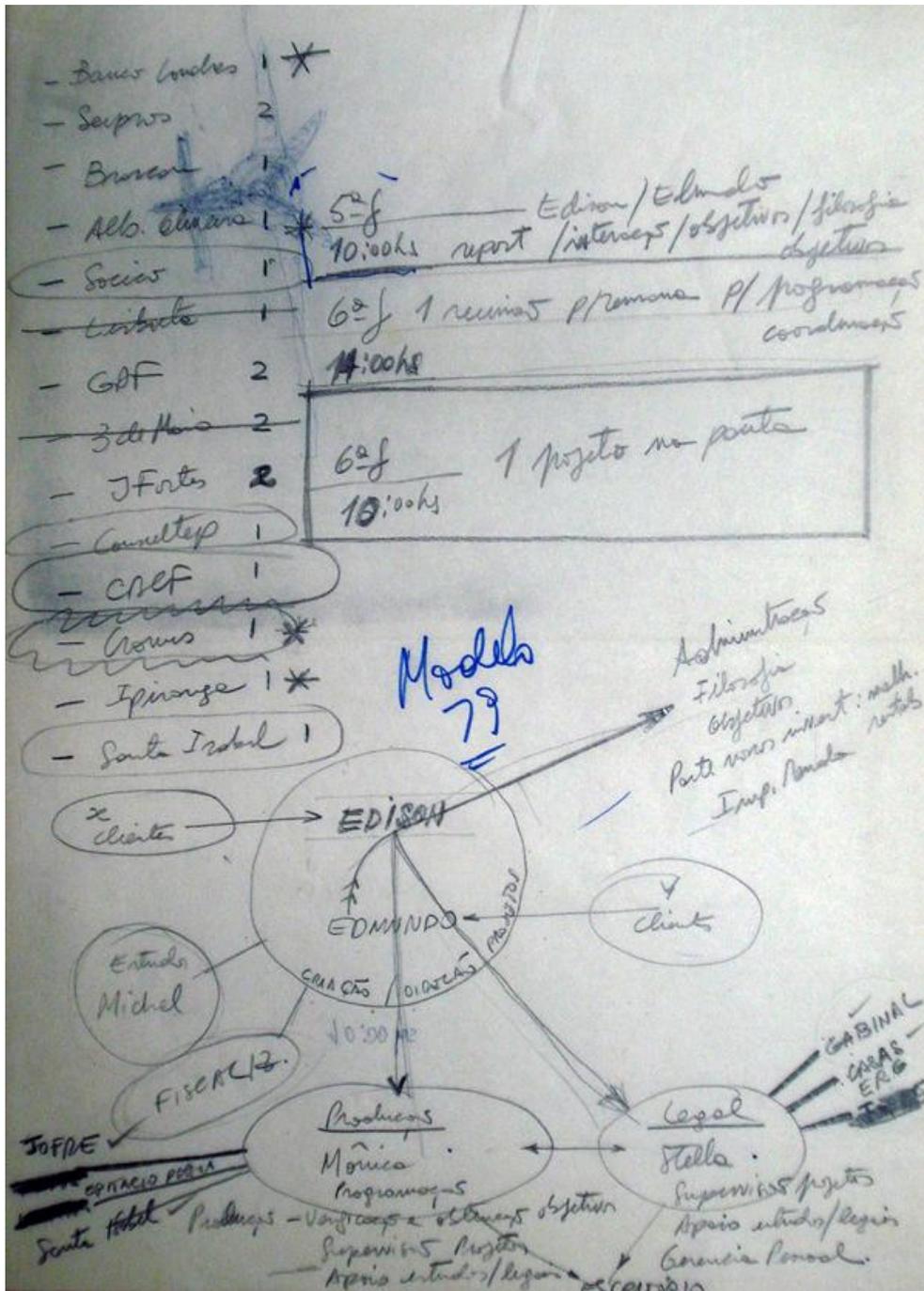


Figura 12. Procedimento: Estruturação . Reunião de Diretoria, 1979.
 Documento gerado: Organograma, com distribuição de funções.
 Fonte: Acervo Escritório Edison Musa

Através de posturas organizacionais permanentes, as supervisões eram arguidas sistematicamente sobre o que se passava com as várias equipes, das quais ambas, por sua vez, sabiam através de reuniões semanais que mantinham com cada chefe-de-equipe. Era o momento em que decidiam sobre a "Programação Semanal". Com isso, as diretorias

conseguiram saber o que havia acontecido, previam o que ia acontecer e já criavam parâmetros para futuras estimativas de quanto tempo levavam para desenvolver determinados serviços. Com total controle sobre a dita produção, consideraram importante estimular a produtividade, tendo instituído, em sequência, uma premiação que saía a partir de um sistema regular de avaliações (Figura 13). Por sua vez, apropriando-se da experiência com os projetos finalizados, o grupo conseguiria prever quantas horas/homens seriam consumidas em um projeto ainda por começar (Figura 14), racionalizando sua produção.

AVALIAÇÃO TÉCNICO

DATA: _____ PERÍODO: _____

NOME: LUIS CARLOS TÊC DA EQUIPE: DEFIS CLASSIF: _____

[9]
[14]
[1]

TRABALHOS EM QUE COLABOROU NO PERÍODO:

RESIDENTE NO LLOYDS CURITIBA

	NOTA	PONDERAÇÃO	PONTOS
1 - CONHECIMENTO TRABALHO	8	35	280
2 - INICIATIVA	8	15	120
3 - ORGANIZAÇÃO TRABALHO	9	10	90
4 - RENDIMENTO	8	15	120
5 - CONFIABILIDADE, BOM SENSO, INTERESSE	9	25	225

TOTAL 835

RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA E DESENVOLVIMENTO
 RECOMENDAÇÕES SOBRE A CLASSIFICAÇÃO PROFISSIONAL
 OBSERVAÇÕES

SUGIRO QUE SEJA ASSINADA SUA CARTEIRA E UM AUMENTO NO SEU SALARIO POIS PRETENDO LEVA-LO PARA SÃO BERNARDO (OBRA LLOYDS). É EFICIENTE E CONHECE BEM AS OBRAS DO BANCO, TRABALHOU APROXIMADAMENTE 6 MESES NA OBRA DE BOM HORIZONTE.

PREPARADO POR [Assinatura]
 VISTO POR _____
 RIO DE JANEIRO, DE 4 DE 84

Figura 13. Procedimento: Controle pela Avaliação. Avaliação de Equipe Técnica. Documento gerado: Ficha específica, com notas e comentários. Fonte: Acervo Escritório Edison Musa

PROJETO DE EXECUÇÃO			
DIMENSIONAMENTO DAS HORAS-HOMEM PREVISTAS			
PROJETO			
CLIENTE			
ÁREA			
COMPARADO COM	PROJETO		
	ÁREA		
	TOTAL DE HORAS TRABALHADAS		
TOTAL-HORAS PREVISTAS			
PRAZO PARA EXECUÇÃO			
HORAS PREVISTAS DISTRIBUIDAS POR SEMANAS			
SEMANA	HORAS / HOMEM	HORAS/HOMEM RESTANTES	Nº DE PESSOAS
1ª			
2ª			
3ª			
4ª			
5ª			
6ª			
7ª			
8ª			
9ª			
10ª			
11ª			
12ª			
13ª			
14ª			
15ª			
16ª			
17ª			
18ª			
19ª			
20ª			
21ª			
22ª			
23ª			
24ª			

Figura 14. Procedimento: Controle pela Apropriação do tempo.
Dimensionamento: Horas-Homem Trabalhadas.

Documento gerado: Agenda para reestruturação da EMAC, com sugestão de novos documentos de gestão.
Fonte: Acervo Escritório Edison Musa

Contratado diretamente com o usuário, cite-se aqui como exemplo de um projeto de arquitetura completo da EMAC o Edifício sede da CAEMI – à Praia de Botafogo, 300, hoje Centro Empresarial Botafogo – que compreenderia, em sua produção, inúmeros serviços. A começar da escolha das possíveis zonas para o recebimento da proposta em gestação, seguiu-se a busca de um terreno adequado ao fim proposto, a feitura do projeto legal, o desenvolvimento do projeto de execução respectivo e seu detalhamento, a contratação da construtora, o gerenciamento das atividades de obra, o acompanhamento diário das funções

executivas e seu controle físico-financeiro. Para complemento de toda esta atividade, o escritório também foi encarregado do projeto de interiores e de todas as providências necessárias à sua concretização até a hora da mudança. O arquiteto Edison Musa foi o diretor do projeto, e sua supervisora era a profissional responsável, internamente ao escritório, por mobilizar e coordenar a produção das equipes técnicas, em número de duas. Perfazendo um total de 10 profissionais, essas duas equipes e seus respectivos gerentes de projeto conseguiram fazer com que sua execução fosse realizada em exatos 24 meses, do dia inicial da escolha do terreno à data de abertura para seu funcionamento. Observe-se abaixo (Figura 15) o macrofluxo do projeto que, aqui, desenvolvemos somente até o projeto executivo.

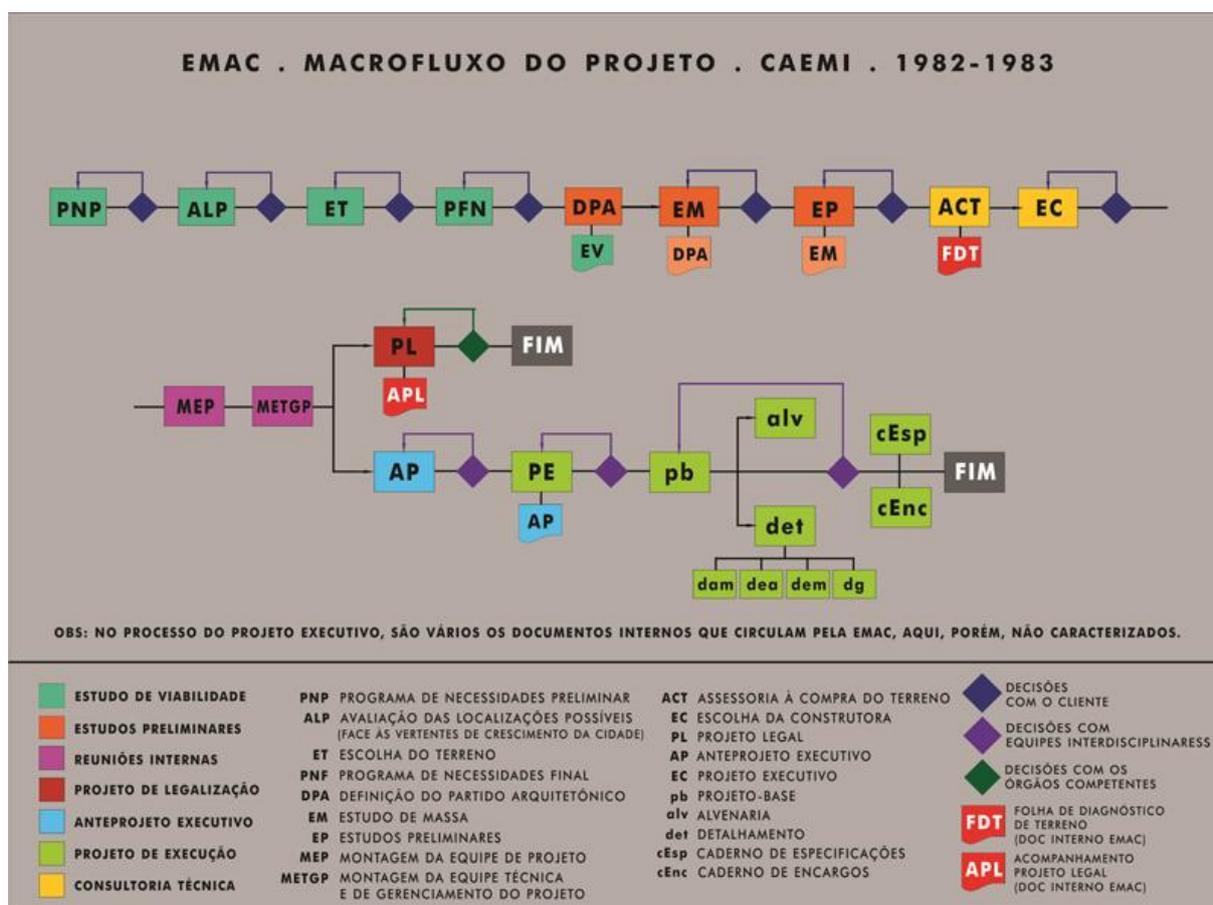


Figura 15. CAEMI - Macrofluxo do Projeto.
Elaboração e Execução: Marise F. Machado

Cena Final: EMAC, criação e processo em um escritório a ser descoberto

O arquiteto Edison Musa deu à EMAC, desde seu início, um código profissional de posturas e conceitos característicos de uma arquitetura em tempos de transição, nos quais toda a equipe iria se apoiar ao longo dos anos. O arquiteto Edmundo Musa contribuiu, com seu temperamento rígido e capacidade administrativa, para que fosse aperfeiçoado o método ali existente, potencializando-o como normalizador de condutas profissionais que possibilitariam o

amadurecimento da equipe e a formação de profissionais de primeira linha na cidade. Assim, podemos dizer que teve lugar ali, de fato, a partir da década de 1970, especificamente, a implantação de um sistema de gestão bastante particular para a produção do projeto, delineado pelo modo como os dois irmãos pensavam a arquitetura, a prática profissional, o trabalho em equipe, o processo criativo.

A verdade é que é preciso enxergar para além dos adjetivos nos quais o escritório Edison Musa foi submergido e procurar agora pela palavra substantiva, pelos objetos arquitetônicos em si mesmos. É chegada a hora de preparar o terreno para o futuro olhar crítico e investigativo: aquele que, liberto do peso da história amarrada às ideologias e aos mitos, irá sentir a emoção de quem descortina um Rio de Janeiro recente, mas ainda desconhecido; aquele que, com mais isenção, irá interrogar a produção da EMAC com os olhos curiosos de quem a estará enxergando, em alguns casos literalmente, pela primeira vez.



Figura 16. Escritório Edison Musa. Equipe Técnica. 1983. Fonte: Revista Projeto 55.
Fonte: Acervo Escritório Edison Musa

Referências

DIEZ, F. Entrevista à Revista **aU - Arquitetura e Urbanismo**. ed. 157, abril 2007. Disponível em: <<http://www.revistaau.com.br/arquiteturaurbanismo/157/entrevista-fernando-diez-fala-sobre-a-critica-nas-revistas-46075-1.asp>>.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 1ª edição em 1979. Disponível em: <<http://www.unb.br/fe/tef/filoesco/foucault/microfisica.pdf>>.

GREGOTTI, V. **O território da arquitetura**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

NESBITT, K. (Org.). **Uma nova agenda para a arquitetura**: antologia teórica: 1965-1995. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

PIÑON, H. **Teoria do projeto**. Porto Alegre: Livraria do Arquiteto, 2006.

SALGADO, M. S. **Apostila para a disciplina gestão do processo de projeto na construção do edifício**. Rio de Janeiro: PROARQ/FAU/UFRJ, 2007.

SOLÀ-MORALES, I. **Inscripciones**. Barcelona: Gustavo Gili, 2003.

VEYNE, P. **Como se escreve a história**: Foucault revoluciona a história. Brasília: Editora UnB, 2008.

ZEIN, R. V. **O lugar da crítica**: ensaios oportunos de arquitetura. Porto Alegre - São Paulo: Editora Ritter dos Reis - ProEditores Associados, 2003.