



## Construção civil: a importância da comunicação

### *Civil Construction: The Importance of Communication*

AMORIM, Tamirys<sup>1</sup>; ALVES, Laís Amaral<sup>2</sup>.  
 tamirys\_amorim@hotmail.com<sup>1</sup>; laalves@poli.ufrj.br<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Especialista em planejamento, Gestão e Controle de Obras Cíveis, NPPG, UFRJ

<sup>2</sup> D.Sc., Engenheira Civil CEFET/RJ

#### Informações do Artigo

Palavras-chave:  
 Comunicação  
 Partes interessadas  
 Riscos

Key word:  
 Communication  
 Stakeholders  
 Risks

#### Resumo:

*Neste artigo abordam-se as definições de comunicação e risco, afirmando que há várias maneiras de utilizar e entender os conceitos, devido às diversas áreas de conhecimento que fazem uso deles. Aqui, utiliza-se os princípios do gerenciamento de risco na afirmação da importância do gerenciamento da comunicação, alertando sobre os possíveis efeitos e impactos na construção civil. Ainda que, as abordagens sejam distintas, serão relacionadas e deverão atender a uma expectativa comum. Expectativa sobre a relação da construção com as partes interessadas, em principal aos usuários do mesmo. Apresentando como exemplo, as obras do PAC concluídas em 2018 no Complexo do Alemão.*

#### Abstract

*This article addresses the definitions of communication and risk, stating that there are various ways to use and understand these concepts due to the different fields of knowledge that employ them. Here, the principles of risk management are used to affirm the importance of communication management, warning about the possible effects and impacts on civil construction. Although the approaches are distinct, they will be related and should meet a common expectation. This expectation concerns the relationship between construction and stakeholders, especially the users. As an example, the PAC projects completed in 2018 in the Complexo do Alemão are presented.*

### 1 Introdução:

Questões relacionadas ao gerenciamento e os riscos de projetos na construção civil ganham, constantemente, espaços em diversas discussões, tanto no que se refere ao planejamento das obras e sua execução, quanto às medidas e práticas que visam evitar, melhorar ou mitigar os riscos existentes em um projeto.

Entretanto, ainda existem dificuldades em concretizar e legitimar uma concepção mais abrangente, que associe os impactos e repercussões das construções civis no meio ambiente sob uma perspectiva social e econômica do local da obra.

O planejamento encontra-se apegado em sua maioria às questões físico-financeiras

como principal cerne do gerenciamento de risco. E, imersos neste ambiente, encontram-se as grandes construtoras que, na disputa pelo mercado imobiliário, acabam gerando uma complexa relação entre as pessoas e a construção civil.

Na introdução de seu livro intitulado *Cidades para Pessoas*, o arquiteto Jan Gehl [1] afirma claramente que a escala humana tem sido historicamente negligenciada pelos processos de planejamento urbano na maioria das grandes cidades ao redor do mundo [...] “deixamos de conceber espaços para as pessoas e passamos a desenvolvendo um novo tipo de arquitetura [...] desconsideram a necessidade de espaços adequados aos nossos sentidos, priorizando a velocidade, a funcionalidade e obviamente, a lucratividade”.

O objetivo do presente trabalho é a integração do gerenciamento de risco, gerenciamento da comunicação e das partes interessadas quanto à participação das partes envolvidas e os impactos nas áreas de projeto. Promovendo as melhores práticas na comunicação e efetivamente a tomada de decisões de forma mais efetiva, garantindo o sucesso do mesmo.

## 2 Gerenciamento de projetos

Apontado por Caloba [2], projeto é “um empreendimento temporário, com objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único. No caminho da criação deste resultado existem diversas incertezas. Mapeá-las e se preparar para lidar com elas é extremamente necessário”.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas e técnicas gerenciais utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto [2]. Dentro do gerenciamento de projetos, uma das ferramentas de grande utilização é a gestão de riscos.

## 3 Riscos em projeto

Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, causará um efeito em um ou mais objetivos de um projeto. Os riscos do projeto podem ser vistos como ameaças negativas ou oportunidades positivas [3].

Conforme ABNT NBR ISO 31000 de 2009 [4] - risco é a “incerteza com a presença da variabilidade em um resultado”. Seu efeito é a incerteza nos objetivos, que, podem ter diferentes aspectos, tais como metas financeiras, de saúde, segurança e ambiental e, podem aplicar-se em diferentes níveis (estratégicos, projeto, produto e processo). É umas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento e a probabilidade de ocorrência associada.

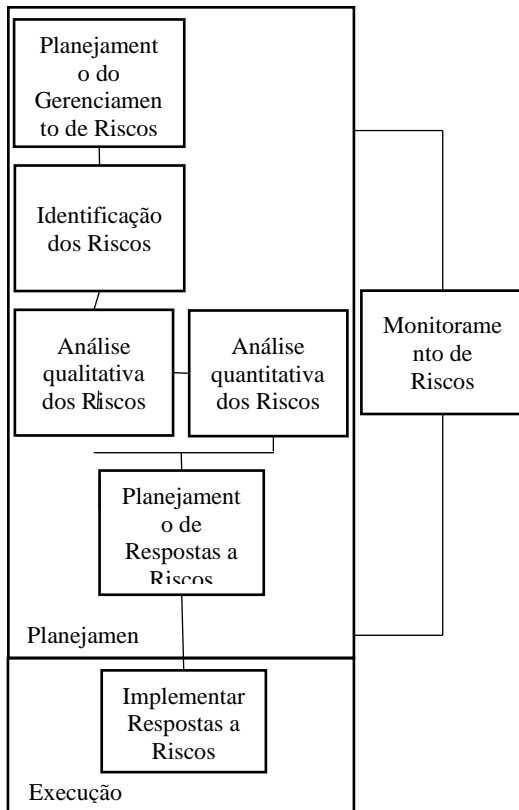
Organizações diversas enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é o "risco". Todas as atividades de uma organização envolvem riscos.

O gerenciamento de riscos é em geral, considerado uma dimensão de projetos importante, uma vez que busca antecipar ameaças e oportunidades e lidar com elas da melhor forma possível.

As organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando se o risco deve ser modificado pelo tratamento do risco a fim de atender a seus critérios.

O processo do gerenciamento é feito através de fases, [2] sendo estas, planejamento e execução (Figura 1). Na fase de planejamento os riscos são identificados e analisados qualitativamente e quantitativamente, assim sendo possível o planejamento de respostas aos riscos. Na execução, serão implementadas as respostas obtidas na fase de planejamento. E, durante todas as fases será realizado o monitoramento dos riscos.

Figura 1: Fases do gerenciamento de risco



Fonte: Adaptado de Caloba [2]

Ao longo de todas estas fases as partes responsáveis pelo gerenciamento se comunicam, consultando as partes interessadas, monitorando e analisando criticamente o risco e os controles que o modificam, para garantir que nenhum tratamento de risco adicional seja solicitado.

Conforme a norma ISO 31000/2009 [4], os fundamentos da gestão incluem a política, os objetivos, mandatos e o comprometimento para gerenciar riscos. Os arranjos organizacionais incluem planos, relacionamentos, responsabilidades, recursos, processos e atividades. E, a estrutura da gestão de riscos está incorporada no âmbito das políticas e práticas estratégicas e operacionais de toda a organização.

A estrutura assegura que a informação sobre riscos proveniente desse processo seja adequadamente reportada e utilizada como base para tomada de decisões e a responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis.

Funciona em quatro partes básicas [2]. A primeira é a concepção da estrutura para gerenciar os riscos, engloba o estabelecimento de pontos básicos, o entendimento da organização e seu contexto que envolve compreensão da cultura, organização, governança, públicos de interesse, entre outros fatores. Na sequência, deve ser estabelecida uma política de gestão de risco, determinando os objetivos e o comprometimento da organização. É dentro desta etapa onde serão ditados os responsáveis pela gestão de risco. Nos processos organizacionais é necessária a integração, garantindo que o risco seja inserido nos padrões de processo e gestão da organização, para que não seja uma atividade isolada.

A próxima etapa é a implementação da gestão de risco, onde será feita a operacionalização da estrutura e dos processos de gestão de risco elaborados na concepção.

Na terceira etapa, ocorre o monitoramento e controle da estrutura da gestão. São realizadas medições de desempenho da gestão através de indicadores, avaliações, análises e relatórios.

Na última etapa é verificada e avaliada toda a estrutura. Aqui serão tomadas as decisões.

Um dos processos apontado pela gestão de risco durante todas as suas etapas, é o processo de comunicação. É demonstrado, ser imprescindível abrir comunicação com as partes interessadas, para que possam participar do processo. Garantindo assim, que possam contribuir com seus diferentes valores e expectativas.

É preciso entender o risco sob a ótica do público, visto que é ele quem utilizará seus serviços. Ouvir demandas, entender necessidades e construir modelos com base nas sugestões e críticas recebidas.

A análise de risco deverá empregar dados correntes, e projeções adequadas à realidade do projeto a que esta inserida. Como cada projeto tem sua identidade, é único, a análise de risco ainda que padronizada, deverá ser

dedicada à realidade particular do projeto. Mantendo transparência e inclusão, incluindo o público – alvo permitindo-os participação no processo [2].

Sua atualização deve ser constante, interagindo com todas as áreas envolvidas e ser adaptável a mudanças, que pode acontecer ao longo da vida do mesmo.

A elaboração da gestão de riscos, apesar de ser um processo longo, nos obriga a criar procedimentos para planejar e acompanhar um projeto. Tendo por vantagem, a antecipação de possíveis desvios que podem ocorrer ao longo do caminho e assim, programar respostas.

Quando há risco e incerteza, é possível compreender os seus efeitos e desenvolver respostas para aproveitar as oportunidades e reduzir o efeito dos impactos negativos.

O impacto se refere às consequências do risco caso ele vier a ocorrer, ou seja, quais serão os prejuízos ou danos causados caso o risco incida de fato. O impacto pode ser negativo, por exemplo, prejuízo financeiro, perda de clientes, dano a equipamento, etc.; ou ainda, positivo, como novas oportunidades de negócio, utilização de uma nova tecnologia, redução de taxas ou impostos, etc. O impacto também é medido em níveis, por exemplo: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto [5].

Para a grande maioria, impacto está relacionado a uma consequência negativa, inclusive na construção civil. Neste conceito destaca-se o impacto ambiental gerado pela obra, e os diversos meios para lidar com tal impacto.

A construção civil é um dos setores que mais podem causar impactos ambientais [6]. Desde o consumo de recursos naturais para a produção de insumos, passando por mudanças de solo, áreas de sol e vegetação, até os reflexos no aumento no gasto de energia elétrica, por exemplo. Muitos destes impactos acabam sendo necessários para que essa indústria continue gerando o desenvolvimento do país e de suas

tecnologias. Mas outros tantos podem ser evitados ou ainda mitigados.

Os impactos ambientais gerados pela construção civil são inevitáveis para a continuidade do desenvolvimento econômico e social das cidades [6]. No entanto, o setor pode atuar como um agente transformador quando segue políticas para redução de mudanças prejudiciais ao meio ambiente. Podendo contribuir com a diminuição dos desperdícios, consumo de recursos naturais, modificação da paisagem e melhorando o reaproveitamento de materiais.

Uma destas políticas é o conceito de sustentabilidade, que, a partir da década de 1990 passa a ser incorporado em suas ações e preocupações. Na década de 2000, uma nova etapa sobre a sustentabilidade na construção civil ganha destaque com a discussão das construções sustentáveis e sistemas de certificação de empreendimentos sustentáveis (Selo Ambiental)[7].

Estas metodologias dispõem de um conjunto de normas e guias de boas práticas visando diminuir os impactos ambientais causados pela edificação, que devem ser parcialmente ou completamente atendidas para que um empreendimento possa ser certificado como uma construção mais sustentável. Exemplos destas metodologias são o Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) e o Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM), entre outros métodos específicos de cada país. No Brasil, foram desenvolvidas as metodologias Avaliação da Qualidade Ambiental (AQUA) e o Selo Casa Azul da Caixa Econômica Federal [7].

Edificações mais sustentáveis são fundamentais para a sociedade, para o crescimento da indústria da construção e para a conservação do meio ambiente. Se o setor da construção realizar e evitar desperdícios, poderá evoluir, gerando economia, bem-estar e saúde.

## 4 Impacto Social

Ainda pouco discutido, o impacto social [8], assim como o impacto ambiental, é o resultado de uma ação que gera alguma alteração no meio. Pode ser identificado como a alteração do contexto no âmbito social ao local onde foi realizada a ação. E, é um dos pilares do conceito da sustentabilidade.

O tripé da sustentabilidade (Figura 2) baseia-se em três fatores que precisam se integrar para que sustentabilidade se sustente: o social, o ambiental e o econômico.

Figura 2: Tripé da sustentabilidade



Fonte: Toda Matéria [9]

O fator social engloba a sociedade e suas condições de vida, como educação, saúde e lazer. O segundo fator, ambiental, refere-se aos recursos naturais do planeta e a forma como são utilizados pela sociedade, comunidade ou empresas. E por último, o fator econômico, que está relacionado com a produção, crescimento, distribuição e consumo de bens e serviços. A economia deve considerar a questão social e ambiental [10].

Na construção civil, a perspectiva de integração e conservação do tripé sustentável (econômica, social e ambiental) permanece central. O grande desafio da sustentabilidade refere-se a diminuição do impacto ambiental, e aumento da justiça social dentro de um orçamento disponível.

Apesar do aumento da utilização dos parâmetros da construção sustentável, muitos gestores acabam, ainda, desconsiderando o impacto social de seus projetos e, assim, perdem grandes oportunidades de crescimento.

Todos os setores da construção civil tem a capacidade de mudar a realidade social ao seu redor. Isso pode ocorrer de diversas maneiras e em diferentes dimensões, principalmente no que se refere à transparência e escala [8]. A transparência ao sentido de proporcionar mais informação ao público em geral, dando aos usuários condições de opinar e tomar decisões em prol do coletivo. E, escala, sobre permitir que os impactos sejam levados a mais pessoas.

Como exemplo: durante o processo de planejamento de uma obra é importante que a população local tenha lugar de fala nas decisões, já que os mesmos, também serão seus próprios usuários. Na fase de construção, a utilização da mão-de-obra local estimula o uso diminuindo os possíveis atritos que possam existir. Ainda que a construção civil queira obter bons rendimentos, com essas atitudes, acaba contribuindo para a evolução da sociedade.

A própria Constituição Federal brasileira deixa claro que a propriedade privada precisa cumprir com a sua função social. Isso se estende às empresas, que devem buscar a exploração econômica juntamente com valores sociais de bem-estar coletivo e desenvolvimento da comunidade em que está inserida. Buscando o equilíbrio entre a lucratividade e bem-estar social [8].

## 5 Gerenciamento da comunicação

A boa comunicação é considerada em todas as áreas na gestão de projetos. E, inclusive está dentro do fator social da sustentabilidade. De acordo com uma pesquisa realizada pelo PMI (*Project Management Institute*), conclui-se que organizações com comunicação eficiente terminam 80% dos projetos de acordo com o planejado – tais resultados são 54% superiores aos registrados em empresas com baixo nível de comunicabilidade [11].

### 5.1 Gerenciamento das comunicações em projetos

O gerenciamento das comunicações está entre as 10 áreas de conhecimentos do

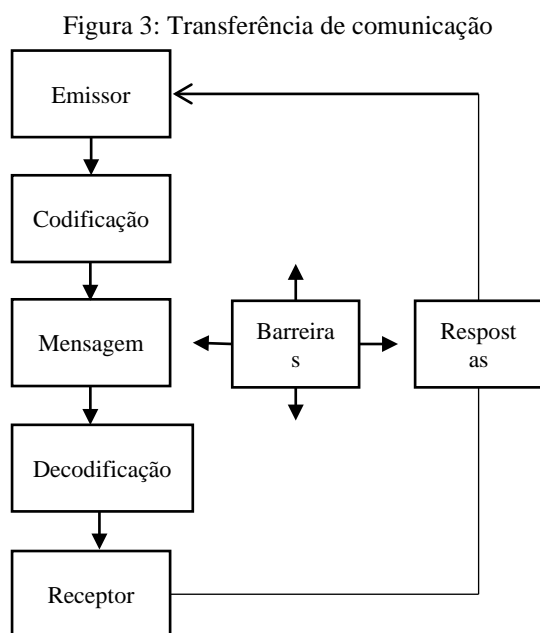
gerenciamento de projetos. É por excelência um elemento de apoio fundamental para o acompanhamento de todas as áreas de gerenciamento, que dependem da obtenção e envio de informações aos interessados e participantes do projeto.

Projetos são realizados por pessoas, que usam da comunicação para compreender e realizar tarefas afim de cumprir objetivos estabelecidos. Assim, a comunicação utiliza recursos de troca e partilha capazes de promover compreensão mútua, elemento essencial no gerenciamento de qualquer empreendimento.

## 5.2 O processo de comunicação

Comunicação é “Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual” [12].

O Processo de comunicação é um processo cíclico. O emissor é o conhecedor do conteúdo, é quem codifica a mensagem transmitindo-a para o receptor. O receptor recebe e interpreta a mensagem. O dever do receptor será produzir resposta ao emissor. O objetivo da mensagem é gerar reações e comportamentos.



Fonte: Adaptado de Kotler [13]

A mensagem será transmitida através de canais, cada um deles apresentando vantagens e desvantagens em seu uso. Entre os canais utilizados, podem ser citados os orais, os escritos, eletrônicos e digitais.

A adequada comunicação em gerenciamento pode evitar a compreensão errada ou equivocada do objetivo do projeto. Pois envolve os membros da equipe e as partes interessadas.

Os aspectos que podem interferir na comunicação são chamados de barreiras. Barreiras são elementos que interferem ou distorcem o processo de comunicação, dificultando ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor. Essas barreiras podem ser de conhecimento, comportamentais, organizacionais ou técnicas [14].

As barreiras de conhecimento, são aquelas em que, o uso de linguagem técnica será desconhecida por alguma das partes, ou ainda, falta de conhecimento do assunto, sobrecarga de informações, uso de equipamentos e tecnologias não dominadas pelo emissor ou receptor [14].

A desconfiança entre as partes, atitudes hostis, desinteresse, omissão e falta de atenção são características de barreiras comportamentais. Existe ainda, as barreiras organizacionais, estruturas inflexíveis e burocráticas, excesso de regras e padrões, equipamentos de comunicação inacessíveis, inadequados ou ultrapassados [14].

De acordo com pesquisa da PMSurvey, 70% dos maiores problemas em projeto se da pela comunicação. E, que os demais problemas, por muitas vezes também decorrem por questões de comunicação. Entre eles estão, escopo não definido, riscos não mapeados, não cumprimento de prazos, etc [15].

### 5.3.1 Processos de gerenciamento da comunicação

O gerenciamento das comunicações estabelece, realiza monitora e controla o fluxo das informações durante todo o ciclo de vida do projeto.

O guia PMBOK [16], atribui três processos ao gerenciamento da comunicação, através das fases do projeto, são eles:

- Fase de Planejamento - Planejamento da comunicação: serão desenvolvidas abordagens e planejamento adequados para a comunicação. Tomando por base as necessidades de informações e as partes interessadas. Terá por entrada, o plano de gerenciamento de projeto, o registro de stakeholders, fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. Serão utilizadas as ferramentas de análise dos requisitos da comunicação, tecnologias, modelos e métodos de comunicação, além de reuniões. Este processo resultará em um plano de gerenciamento das comunicações e atualizações de documentos do projeto.

- Fase de execução - Gerenciamento da comunicação: devem ser criados, coletados, distribuídos, armazenados e recuperados as informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. Os métodos de comunicação, sistemas de gestão de informações e relatórios de desempenhos originará em atualizações em ativos do processo organizacionais, atualizações do plano de gerenciamento e documentos do projeto.

- Fase de monitoramento de controle - Controle da comunicação: serão monitoradas e controladas as comunicações durante o ciclo de vida do projeto. Atraves da opiniao de especialistas e reuniões, tera por resultado os relatorios de desempenho do trbaalho, as solicitações de mudança, as atualizações do plano de gerenciamento, dos documentos do projeto e dos ativos dos processos organizacionais.

Na etapa de planejamento da comunicação devem ser identificadas todas as partes interessadas, e registrados os stakeholders. O desafio do processo de comunicação é manter os grupos informados e alinhados com o projeto.

Segundo o PMI [16], para um gerenciamento de comunicação exemplo, todas as partes interessadas precisam ser identificadas, no que se refere aos interesses

em si, poder, influências e até impactos sobre o projeto. Deve estabelecer como cada parte interessada deve receber as informações que lhe cabem, com conteúdo, abrangência, formato, periodicidade e mídias apropriadas. Por exemplo, quem precisa de determinada informação, no momento necessário, como e por quem ela será distribuída. A matriz de comunicação (Tabela 1) é uma das ferramentas que permite transmitir a informação sem ruídos.

Tabela 1: Matriz de comunicação

<b>Tipo de comunicação</b>	Reunião de início	Relatório de status
<b>Objetivo</b>	Apresentar projeto, revisar objetivos.	Relatar o status do projeto, incluindo atividades, progresso, custos e problemas.
<b>Meio</b>	Face a face	E-mail
<b>Frequência</b>	Uma vez	Mensal
<b>Audiência</b>	Patrocinado, equipe de projeto, stakeholders	Patrocinador, equipe de projeto, stakeholders
<b>Responsável</b>	Gerente do projeto	Gerente do projeto
<b>Entrega</b>	Ata de reunião	Relatório

Fonte: Adaptado de Ettinger [17]

Então o objetivo do plano de gerenciamento das comunicações é garantir que diversos fatores serão tratados durante o ciclo de vida do projeto a partir das necessidades das partes interessados.

Com esse intuito, o gerenciamento deve [14]:

- Conectar as partes interessadas respondendo suas necessidades de informação, gerando confiança e entusiasmo pelo projeto e estimulando trabalho em equipe e cooperação;

- Agilizar a tomada de decisão disponibilizando a informação certa na hora certa para as pessoas certas;
- Garantir o alinhamento entre as pessoas disponibilizando uma documentação resumida e eficiente, o que implicará em menos discussões e conflitos.

## 6 Gerenciamento de partes interessadas

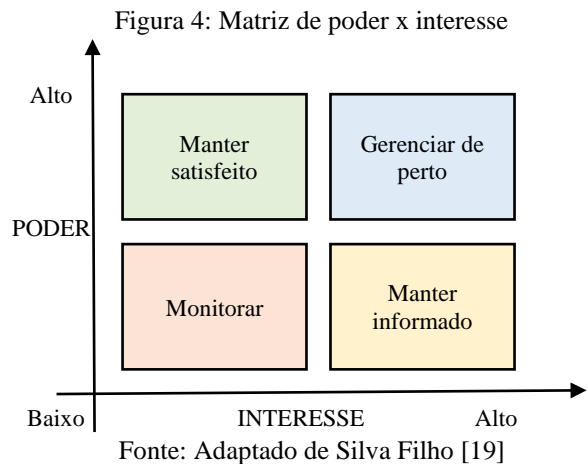
Dentro do guia PMBOK [16], as áreas de conhecimento se sobrepõem durante as diferentes fases de um projeto. No gerenciamento da comunicação muito se fala dos stakeholders, que é o nome que se dá aos indivíduos ou grupos de indivíduos que afetam direta ou indiretamente o projeto e são afetados por ele, de forma positiva ou negativa. Embora cada projeto seja único e possua suas próprias partes interessadas, elas normalmente incluem: clientes, usuários, patrocinadores, equipes, gerentes, órgãos governamentais, órgãos reguladores, investidores, colaboradores, comunidade, entre outros.

O gerenciamento das partes interessadas [18] é um conjunto de processos que tem por objetivo identificar os stakeholders, mapear suas expectativas e necessidades e, assim, desenvolver estratégias adequadas para engajar as pessoas no projeto e prepará-las para o pós-projeto.

Os processos de gerenciamento das partes interessadas possibilitam descobrir quantas partes interessadas existem no projeto, quais suas diferenças, qual a complexidade na relação entre as partes interessadas e o projeto, quais as tecnologias disponíveis para a comunicação, entre outras questões.

Cada parte interessada pode afetar o projeto de uma forma diferente. Saber qual o nível de engajamento de cada uma das partes interessadas é relevante porque ajuda a identificar quais as estratégias mais adequadas para cada um dos stakeholders.

Além do nível de engajamento, é necessário identificar o nível de influência das partes interessadas. Ao cruzar essas duas informações é possível definir a urgência das estratégias de engajamento. Este nível pode ser medido através de uma matriz de poder x interesse [19]. Essa ferramenta mapeia a relação entre poder e interesse das Partes Interessadas ao longo de um projeto, conforme demonstrado na Figura 4.



Em matéria publicada, Silva [18] alerta sobre a importância de saber qual o nível de engajamento de cada uma das partes interessadas, porque ajuda a identificar quais as estratégias mais adequadas para cada um dos stakeholders. E, ainda, sobre as barreiras de comunicação que podem ser criadas. Afirma que um gerenciamento eficaz tem por foco a comunicação contínua com as partes interessadas, buscando entender as necessidades e expectativas, abordando questões conforme elas ocorrem e administrando possíveis interesses conflitantes, além de incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas.

O sucesso no projeto, se dá através de um gerenciamento eficaz. A participação dos stakeholders pode determinar este sucesso. Por isto, é de grande importância para o projeto como um todo. Silva Filho [19] diz que:

*A satisfação das partes interessadas deve ser identificada e gerenciada como um objetivo do projeto.*



## 7 Exemplo prático de comunicação e partes interessadas – Obras do PAC

A fim de exemplificar e explicar a importância da comunicação na construção civil será utilizado o PAC, Programa de Aceleração do Crescimento. O PAC trouxe em suas diretrizes a participação popular na construção e execução dos projetos. O Programa, realizado em áreas de risco social, pretendeu conjugar a execução das obras com a participação dos sujeitos impactados em sua formulação, implementação, gestão e avaliação.

As áreas de risco social são, geralmente, locais com ausência e / ou limitação de recursos materiais e conseqüentemente apresentam fragilidades tais como: acessos limitados, ausência do poder público na segurança, condições topo métricas complexas, ocupação densa, entre outras características. São entendidas como áreas de grupos vulneráveis, que assim se tornaram através de diferentes contextos histórico-sociais.

Segundo Oliveira [20], “os grupos sociais vulneráveis se tornaram vulneráveis, pela ação de outros agentes sociais”. Diz ainda que, “a diminuição da vulnerabilidade desses grupos está ligada, à retomada do crescimento econômico do país”.

De acordo com o CADEG [21], a construção civil é de grande importância no processo da retomada da economia nacional, uma vez que, de janeiro a agosto de 2020 apresentou resultado positivo quanto à diferença entre o número de admissões e demissões no período, ainda que, o país tenha contabilizado um número negativo. Barcelos do CBIC [21] afirma “As atividades da construção estão em expansão e o setor é um dos líderes da recuperação do mercado de trabalho do País. O ritmo de suas atividades precisa ser mantido”.

Neste sentido, a construção civil pode ser uma grande aliada quanto à diminuição da vulnerabilidade social de áreas de periféricas. Não somente quanto à empregabilidade, quanto à interação das partes, fortalecendo e resgatando potenciais. Inaugurando um

referencial para as políticas e práticas voltada para a população em contexto de pobreza.

Para Janczura [22], direitos e cidadania são conceitos contemporâneos que implicam promover as habilidades dos indivíduos e da coletividade em compreender, analisar, refletir e conscientizarem-se sobre o mundo que os cerca, interagindo, tornando-se um agente e membro de grupo participativo e criativo e, portanto, gerando desenvolvimento pessoal e social.

O direito de participar da elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas é uma conquista dos movimentos sociais brasileiros, garantida pela Constituição Federal de 1988, e foi recomendada por organismos internacionais como o BID e o Banco Mundial. Neste sentido, as ações do PAC Social traduziram, neste caso, um entendimento de participação popular como sinônimo de projetos de geração de trabalho e renda, saneamento ambiental e ações de elaboração comunitária [23].

O Ministério das Cidades determinou que o PAC das favelas devesse contar com a participação dos beneficiários do projeto, que teve como objetivo a promoção da melhoria da qualidade de vida das famílias beneficiárias, agregando-se às obras e serviços a execução de trabalho técnico-social, com o objetivo de criar mecanismos capazes de fomentar e valorizar as potencialidades dos grupos sociais atendidos, fortalecer os vínculos familiares e comunitários, estimular a participação dos beneficiários nos processos de decisão, implantação e manutenção dos bens e serviços, a fim de adequá-los às necessidades e à realidade local, bem como a gestão participativa, que garanta a sustentabilidade do empreendimento [24].

As propostas de atuação do PAC foram elaboradas de acordo com as especificidades de cada região. Para a comunidade do Complexo do Alemão, o Governo Federal elaborou o PAC das Favelas. De acordo com este modelo, a formulação, implementação e gestão das ações do PAC ocorreriam de forma

integrada entre governo e comunidade de modo a atender as demandas locais a partir da interlocução direta com os moradores. Neste sentido, a Caixa Econômica Federal, na qualidade de prestadora de serviços para o programa, elaborou uma proposta de intervenção social, denominada PAC Social, que visa promover a autonomia, o protagonismo social e o desenvolvimento da população beneficiária, favorecendo a sustentabilidade do empreendimento. Entre as ações pensadas para o Trabalho Social, estavam propostas como: mobilização e participação coletiva da população e equipes técnicas para a elaboração dos Planos Diretores Participativos, denominado Programa Fortalecimento da Gestão Urbana, a criação de espaços de participação popular como os comitês de acompanhamento local (CAL), as comissões de Acompanhamento de Obras, Fóruns de Desenvolvimento Sustentável, entre outros. Esses seriam espaços de participação da população e suas organizações nos desdobramentos das ações do programa buscando a consolidação de uma gestão compartilhada [23].

No ano de 2007, com o início dos diálogos sobre o PAC no Complexo do Alemão, a execução do Trabalho Técnico Social ficou sob a responsabilidade de uma empresa terceirizada. A empresa realizou um levantamento de informações sobre o local que incluía um Censo Domiciliar e Empresarial, Pesquisa das Organizações Sociais, Pesquisa de Grupos Temáticos e Pesquisa de Opinião. O material coletado forneceu subsídios para a formulação de três segmentos: o Eixo de Gestão de Impactos (EGI), o Eixo de Desenvolvimento Sustentável (EDS) e o Eixo de Gestão Compartilhada (EGC). Este último tinha como função proporcionar a todos os envolvidos no programa acesso às informações sobre as fases de formulação, planejamento e implementação dos dois eixos anteriores [24].

No caso do PAC, a participação popular foi de extrema importância e necessidade. A construção em áreas de risco social, ainda é de grande complexidade, pois une os riscos

comuns a qualquer projeto aos riscos referentes ao local. Funcionou como aliado nas tomadas de decisões, avaliando e discutindo os riscos do projeto na área. Através da comunicação com as partes interessadas, diversos riscos puderam ser levantados, avaliados e mitigados.

## 8 Considerações finais

Conforme visto neste trabalho, a comunicação é essencial para o sucesso em um projeto. Gerenciar projetos é gerenciar pessoas e pessoas são gerenciadas por meio da comunicação.

Pelos processos definidos no guia PMBOK, podemos identificar que o planejamento das comunicações é considerado essencial para alcançar o sucesso nos projetos. A boa prática na comunicação pode auxiliar o fluxo de informações e mitigar o risco em diversas áreas do projeto. Planejar e manter a comunicação mais adequada a cada parte envolvida pode antever qualquer situação que venha a gerar riscos.

A identificação e qualificação das partes interessadas também é um fator de grande importância dentro de um planejamento de um projeto. Cada um dos stakeholders pode afetar o projeto de uma forma e intensidade diferentes. Mapear as relações entre influências e engajamento das partes, planejando a comunicação e as informações a quem se devem ser transmitidas será de grande auxílio nas tomadas de decisões e consequentemente nos resultados obtidos.

De fato, os gerenciamentos de risco, comunicação e de partes interessadas estimulam a relação entre as partes, a fim de antever riscos, garantindo o sucesso no projeto.

O planejamento das Obras do PAC é um exemplo quanto ao gerenciamento das partes e a comunicação entre elas. A junção do poder público, à gerência do projeto e comunidade local, proporcionou um maior entendimento da área, antevendo desafios e riscos desconhecidos às áreas de risco social. Nestas áreas ainda são encontradas barreiras

físicas e sociais que possam vir a comprometer a realização de um projeto. Proporcionar a participação popular em projetos localizados em locais como estes, é uma garantia quanto à minimização de possíveis impactos.

O Brasil é um país extenso e a desigualdade social é um dos maiores desafios a serem superados em locais como o Complexo de Alemão. Os estímulos às atividades de âmbito social podem ser gerados através de iniciativas da construção civil, gerando um ciclo positivo ao seu redor. De forma que, quanto maior o acesso a bens pelos grupos de baixa renda, maior será a demanda dessa população. Quanto mais acesso e bem-estar social um negócio consegue gerar, mais qualidade de vida e inserção desse grupo no mercado consumidor alcança.

No caso do PAC no Complexo do Alemão, a comunicação entre o poder público, as construtoras participantes, os mediadores e a comunidade resultou na realização de diversas obras, como a construção de um parque olímpico, conjuntos habitacionais, creches e escolas. O programa do PAC promoveu a criação de frentes de trabalho, potencializou o local, estimulando uma nova visão a área, beneficiando todas as partes interessadas.

## 9 Referências

- [1] GEHL, Jan. Cidades para pessoas, Editora Perspectiva, 2013.
- [2] CALÔBA, Guilherme. Gerenciamento de risco em projetos: ferramentas, técnicas e exemplos para gestão integrada, Editora Alta books, 2019.
- [3] UFMG. Consultoria Junior. Gerenciamento de Riscos. Acesso: <https://ucj.com.br/blog/gerenciamento-de-riscos/> Acesso em: 08/02/2021.
- [4] ABNT. NBR ISO 31000:2009. Gestão de riscos – Diretrizes, 2009.
- [5] NAPOLEÃO, Bianca M. Matriz de riscos, 06/2019. Acesso: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/> Acesso em: 08/02/2021.
- [6] MOBUSS CONSTRUÇÃO. Principais impactos da construção civil e como evita-los. 05/2018. Acesso: <https://www.mobussconstrucao.com.br/blog/impactos-ambientais-da-construcao/#:~:text=A%20constru%C3%A7%C3%A3o%20civil%20pode%20ser,necess%C3%A1rio%20com%20o%20meio%20ambiente.&text=A1%C3%A9m%20disso%2C%20o%20armazenamento%20incorreto,a%20%C3%A1gua%20e%20o%20ar.> Acesso em: 08/02/2021.
- [7] TECCHIO, Elza M.; GONÇALVES, Jardel P.; COSTA Poliana N. Representação Social da Sustentabilidade na construção civil: a visão de estudantes universitários. 04/2014, São Paulo.
- [8] SOUZA, Ivan. Impacto Social: O que sua empresa pode fazer pelo mundo? 02/2018. Acesso: <https://rockcontent.com/br/blog/impacto-social/#:~:text=Impacto%20social%20%C3%A9%20o%20que,como%20fazer%20isso%20na%20pr%C3%A1tica%3F> Acesso em: 05/02/2021.
- [9] TODA MATÉRIA, Tripé da Sustentabilidade. Acesso: <https://www.todamateria.com.br/sustentabilidade/> Acesso em: 05/02/2021.
- [10] GUIMARÃES, Daniel. Sustentabilidade. 07/2019. Acesso: <https://meiosustentavel.com.br/sustentabilidade/> Acesso em : 05/02/2021.
- [11] QUALIT, Planejamento da Comunicação na construção civil. Acesso: <https://qualit.com.br/planejamento-da-comunicacao-na-construcao-civil/> Acesso em: 18/02/2021.
- [12] DICIONÁRIO AURÉLIO. 4º Edição, Ed. Positivo. 01/2009.
- [13] TECNOLEGIS, Transferência de Comunicação. Acesso: <https://www.tecnolegis.com/provas/comentarios/105378> Acesso em: 17/02/2021.

- [14] CHAVES, Lúcio Edi.; NETO, Fernando H. da S.; PECH, Gerson.; CARNEIRO, Margareth F. dos S. Gerenciamento da comunicação em projetos, Editora FGV, 2014.
- [15] PESQUISA PMSURVEY, 2014. Acesso: <https://beware.com.br/blog/comunicacao-principal-problema-em-projetos/> Acesso em: 18/02/2021.
- [16] PMI. Project Management Institute. Guia PMBOK, Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6a. Ed. 2017.
- [17] ETTINGER, Daniel. Ferramenta de apoio a comunicação de projetos: A matriz da comunicação. 04/2011. Acesso: <https://danieletteringer.com/2011/04/19/ferramenta-de-apoio-a-comunicacao-em-projetos-a-matriz-de-comunicacao/> Acesso em: 08/02/2021.
- [18] JUSTO, Andreia Silva. Partes interessadas: descubra o que são e como gerenciá-las no seu projeto em 4 passos, 06/2015. Acesso: <https://www.euax.com.br/2015/06/entregando-sucesso-engajando-as-partes-interessadas/> Acesso em 21/02/2021.
- [19] SILVA FILHO, José Bezerra da. O segredo do sucesso profissional, 04/2018. Acesso: <https://bsbr.com.br/gerenciamento-partes-interessadas-projeto/> Acesso em 21/02/2021.
- [20] OLIVEIRA, F. A questão do Estado: vulnerabilidade social e carência de direitos. Em: Subsídios a Conferência Nacional de Assistência Social, Brasília, 10/1995.
- [21] CBIC, Agência. Construção civil lidera a geração de emprego em 12 estados do país, 10/2020. Acesso: <https://cbic.org.br/construcao-civil-lidera-a-geracao-de-emprego-em-12-estados-do-pais/>. Acesso em: 08/02/2021.
- [22] JANCZURA, Rosane. Risco ou Vulnerabilidade social? Rio Grande do Sul, PUC-RS, 2012.
- [23] CARDOSO, Adauto L.; DENALDI, Rosana. Urbanização de favelas no Brasil. Ed. Letra Capital, Rio de Janeiro, RJ, 2018.
- [24] GUIMARÃES, Luzia Angélica A. Participação popular na construção de políticas públicas para o Complexo do Alemão - o caso do PAC, 08/2015. Dissertação mestrado – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2015.