OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 283, art. 2 (25 maio 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Construções irregulares: o caso de Hong Kong em Harvard

Por Redação Observatório Evoluta · 25/05/2026 às 13h41



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

O caso Shanties in the Skyline, da Harvard Kennedy School, apresenta o desafio de Hong Kong diante de cerca de 800 mil construções irregulares em 1999, muitas nascidas como solução para problemas de moradia e comércio. A lição é diagnosticar causas, sintomas e consequências antes de reprimir.

As **construções irregulares** são um desafio de quase todo município brasileiro, e o caso Shanties in the Skyline: Addressing Unauthorized Building Works in Hong Kong, da Harvard Kennedy School (HKS), mostra como outro governo encarou o problema. Publicado em 16 de dezembro de 2020 (caso 2194.0, seis páginas), é de Howard Husock, Jorrit de Jong e Gaylen Moore, com recursos da Bloomberg Harvard City Leadership Initiative.

A ideia em resumo

Nas décadas de 1980 e 1990, muitos prédios antigos de áreas de baixa renda de Hong Kong tinham moradias informais nos telhados: estruturas de metal e madeira que abrigavam milhares de famílias em espaços apertados e baratos. Embora construídas de forma ilegal, eram compradas, vendidas e alugadas no mercado aberto, formando uma espécie de “favela no ar”.

Esses telhados eram um exemplo das “obras não autorizadas”. Outros exemplos eram varandas anexadas a janelas, algumas usadas como cama, e centenas de milhares de placas e coberturas que criavam espaço para lojas e restaurantes. O resumo informa que, em 1999, o total estimado chegava a 800 mil e que, segundo uma avaliação, no ritmo de fiscalização da época levaria mais de 130 anos para removê-las todas, sem contar novas construções.

O que o caso propõe examinar

O caso trata de como responder a um problema complexo que surgiu como solução para outros problemas. Os objetivos de aprendizagem são:

- diagnosticar o problema, separando as suas faces e distinguindo causas, sintomas e consequências;
- desenvolver soluções melhores sob restrições políticas e de recursos;
- reconhecer os desafios de liderança ao introduzir inovações que contrariam o status quo.

O texto completo, o epílogo e o guia não foram lidos. Portanto, esta matéria não descreve a solução adotada por Hong Kong, que não consta do resumo público.

Por que isso importa para o gestor

A frase que resume a questão, “um problema que nasceu como solução”, descreve bem situações brasileiras: puxadinhos que abrigam famílias, anexos comerciais, ocupações de calçadas, loteamentos sem regularização. Fiscalizar e demolir é o reflexo habitual, mas o caso mostra que apenas o ritmo de fiscalização, sem entender por que a irregularidade existe, pode tornar a tarefa impossível: mais de 130 anos para limpar o estoque já existente.

Há também uma lição sobre prioridades. Nem toda construção irregular oferece o mesmo risco. Separar o que ameaça a vida (estrutura frágil, risco de queda, instalações elétricas perigosas) do que é mera irregularidade formal permite concentrar esforços onde a fiscalização salva vidas.

Outro ponto é a escala. Quando o estoque de irregularidades chega à casa das centenas de milhares, a conta simples de fiscalização por ano mostra que a estratégia precisa mudar: de “apagar todas” para “prevenir novas, tratar as de maior risco e oferecer saída às demais”. Essa mudança de lógica exige liderança, porque contraria hábitos e interesses de quem vive da situação atual, inclusive dentro da própria prefeitura. É o desafio de liderança que o caso lista entre seus objetivos.

Como aplicar no Brasil

1. **Quantifique o estoque.** Faça um levantamento, mesmo por amostragem, com imagens aéreas ou de satélite e vistorias, para saber quantas e de que tipo são as irregularidades.
2. **Separe causas, sintomas e consequências.** Por que construíram sem licença? Por custo, burocracia, falta de moradia acessível, falta de fiscalização? Cada causa pede uma resposta diferente.
3. **Classifique por risco.** Crie categorias (risco à vida, risco à vizinhança, irregularidade formal) e priorize as primeiras.
4. **Ofereça caminhos para regularizar.** Simplifique o licenciamento e preveja procedimentos de regularização onde a legislação municipal permitir.
5. **Coordene fiscalização, habitação e assistência social.** Antes de qualquer remoção, avalie para onde vão as famílias.
6. **Converse com quem mora e comercia.** A mudança de regra precisa de comunicação clara, para não ser lida apenas como punição.

Cuidados e limites

É um caso curto e didático. Hong Kong tem sistema jurídico, mercado imobiliário e escala muito diferentes do Brasil. Regularização fundiária, demolição e multas dependem de legislação federal e municipal específica, a ser analisada pela procuradoria. A regularização fundiária urbana (Reurb) tem regras gerais na Lei 13.465/2017, e demolições e multas dependem do código de obras e de posturas do município. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Para organizar fluxos de licenciamento e fiscalização, veja o serviço de simplificação e desburocratização de procedimentos, o de diagnóstico de maturidade de processos e o curso de solução de problemas com 5 Porquês, Ishikawa e PDCA.

Fontes:
Shanties in the Skyline: Addressing Unauthorized Building Works in Hong Kong (Caso 2194.0) — Harvard Kennedy School Case Program
https://case.hks.harvard.edu/shanties-in-the-skyline-addressing-unauthorized-building-works-in-hong-kong/
Lei nº 13.465/2017 (Reurb) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13465.htm

COMO CITAR
REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Construções irregulares: o caso de Hong Kong em Harvard. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 283, art. 2, 25 maio 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/construcoes-irregulares-diagnostico-do-problema-caso-hong-kong-harvard/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA
Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 283, art. 2 (25 maio 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/construcoes-irregulares-diagnostico-do-problema-caso-hong-kong-harvard/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 283, art. 2
28302 >
9 773092 909 008
Registro 30869293 00 0283 0002