

**GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS DE IMPACTOS SOCIAIS EM EMPREENDIMENTOS  
POPULARES COM BASE EM METODOLOGIAS INOVADORAS**

**BUSINESS MANAGEMENT OF SOCIAL IMPACTS IN POPULAR ENTERPRISES BASED ON  
INNOVATIVE METHODOLOGIE**

e24258

Davi Mendes Agra

**Resumo**

Desde a criação do Programa Minha Casa Minha vida em 2009 até a atualidade, verifica-se problemas nas várias esperas no pós-ocupação dos empreendimentos faixa 1, direcionados para a camada mais carente da população brasileira. A falta de assistencialismo é um fator preocupante e que desperta empatia nas pessoas que buscam alguma forma de ajuda conjunta através de negócios de impacto social que carregam valores, visando a solução desses problemas. Foram propostos nessa pesquisa métodos participativos e inovadores através do *desing thinking* e da gestão *PMDpro*, a fim de ofertar qualidade de vida e atender às necessidades dos moradores, gerando estratégias operacionais sistematizadas na coordenação das atividades dos diferentes setores. O objetivo do trabalho é compilar esse conceitos através da proposição de uma corrente do bem que contribua na mitigação de impactos da vulnerabilidade. A presente pesquisa terá aspecto metodológico de caráter teórico conceitual, com investigações quantitativas e qualitativas, bibliográfica exploratória, descritiva e observações de campo. Concluiu-se que estudar essa temática e associá-la à problemática de habitação no Brasil é defendê-la como método eficiente na luta pelo direito à cidade e moradia digna, onde a habitação não se torne só o lugar onde se mora e sim que transmita o sentimento de pertencimento enraizado nos seus moradores a partir de trajetórias de vida e vinculações com o seu habitat.

**Palavras-chave:** Habitação; Negócios sociais; Inovação; Gestão.

**Abstract**

From the creation of the Minha Casa Minha vida Program in 2009 to the present day, there are problems in the various waits in the post-occupation of the track 1 projects, directed to the most deprived layer of the Brazilian population. The lack of assistance is a worrying factor that arouses empathy in people who seek some form of joint help through social impact businesses that carry values, aiming at solving these problems. Participatory and innovative methods were proposed in this research through *desing thinking* and *PMDpro* management, in order to offer quality of life and meet the needs of residents, generating systematized operational strategies in the coordination of activities of different sectors. The objective of this work is to compile these concepts through the proposition of a chain of good that contributes to the mitigation of vulnerability impacts. This research will have a methodological aspect of conceptual theoretical character, with quantitative and qualitative investigations, exploratory bibliographic, descriptive and field observations. It was concluded that studying this theme and associating it with the problem of housing in Brazil is to defend it as an efficient method in the struggle for the right to the city and decent housing, where housing does not become only the place where one lives, but that transmits the feeling of belonging rooted in its residents from life trajectories and links with its habitat.

**Keywords:** Housing; Social business; Innovation; management.

**1. Introdução**

Este estudo se insere nas áreas dos conhecimentos das ciências sociais, humanas e aplicadas. O interesse pelo tema surgiu a partir dos conceitos, técnicas e aplicabilidades das disciplinas de gerenciamento projetos e *design thinking*, com o ensejo de adaptá-los à gestão de negócios sociais a partir da metodologia *PMDpro*, que têm como pressupostos meios de mensuração de impacto, desenvolvimento humano, qualidade de vida e mitigação de riscos. Essa pesquisa teve como princípio norteador anos de experiência profissional do autor na área do desenvolvimento urbano e uma atual identificação pessoal resultante de estudos e capacitações acerca de ATHIS (Assistência Técnica para Habitações de Interesse social).

Busca-se analisar a problematização do pós-ocupação em empreendimentos do PMCMV faixa 1, partindo do princípio da falta de uma assistência técnica e fiscalizadora que possa manter a

qualidade do ambiente construído, dos espaços comuns e da qualidade de vida dos seus moradores, tendo como recurso a gestão de negócios sociais utilizando a metodologia do *PMDPro* e fazendo uma interface com a inovadora metodologia do *desing thinking*, que envolve, por sua vez, processos de gerações de ideias em grupos multidisciplinares, como foco na inovação, resolução de problemas de maneira flexível e empática, com tarefas e expectativas definidas e compartilhadas entre os envolvidos.

Com a pandemia do Corona Vírus, ficou latente a percepção de como a questão da moradia está diretamente ligada à saúde, tendo sua manutenção predial e do seu entorno um propósito ainda maior para melhorar a qualidade de vida de quem habita. Espera-se alcançar com essa pesquisa o despertar do empreendedorismo através da empatia, além de descrever os grandes e complexos desafios que demandam soluções inovadoras de diferentes atores da sociedade diante dos problemas que dizem respeito à habitação no Brasil, enaltecendo o papel estruturante que a moradia tem na vida das pessoas e o quão importante é a ação conjunta para trazer mudanças neste cenário alarmante de vulnerabilidade.

Para Anastácio, Cruz Filho e Marins, no livro *Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro*, obra de produção colaborativa realizada pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná por meio de seu Observatório de Educação para a Solidariedade e do Instituto Legado de Empreendedorismo Social:

Na sociedade contemporânea, o campo do empreendedorismo social e da inovação social surge como um dos mecanismos que direcionam esforços para gerar o bem comum, por meio de soluções que possibilitem atuação solidária entre os humanos e, destes, para com a natureza. Dessa forma, constituindo-se em um campo que busca contribuir para que a sociedade migre de uma postura em que predomina o egocentrismo baseado na competição, na ambição e no individualismo, para uma postura ecossistêmica, em que o coletivo de seres seja contemplado de forma integrada e sistêmica. (ANASTÁCIO, CRUZ FILHO e MARINS, 2018 : 31).

Na visão do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Distrito Federal na Cartilha de Orientações de Escritórios Populares de Arquitetura:

Os modelos de negócio que apresentamos para novos escritórios populares de arquitetura não seguem uma receita pronta para o sucesso. Cada empreendimento tem, e deve ter, características diferentes, mesmo quando o ponto de partida é o mesmo. As características dependem das oportunidades e fortalezas, do perfil dos fundadores, das tendências de mercado e do potencial percebido que motiva o empreendimento. Os empreendedores interessados em escritórios populares devem procurar uma concepção orgânica de modelo de negócio. Um modelo orgânico é construído através de um processo de adaptação ao contexto (das oportunidades e ameaças), testando e aprimorando (ou transformando) constantemente a estrutura do negócio. (CAU-DF, 2020 : 07).

Sendo assim, o presente trabalho, cujo aspecto metodológico aplicado é de caráter básico, com pesquisas bibliográficas, tem a intenção de esclarecer suas reflexões em três seções: expor a logística do PMCMV faixa 1 e enfatizar a problematização do pós-ocupação nesses

empreendimentos de habitações de interesse social; desenvolver uma relação entre ATHIS e negócios de impactos sociais, citando alguns exemplos de destaque do Brasil e por fim, discorrer acerca da metodologia de gerenciamento do *PMDpro* associadas às empáticas técnicas do *design thinking*, propondo um modelo de negócio de impacto social que possa vir a solucionar a problematização em destaque na pesquisa, que possa vir a ser interpretado pelos poderes públicos, privados e pela sociedade civil como um negócio viável e exequível, capaz de servir como contribuição para uma corrente do bem com perspectivas socioculturais evoluídas e inovadoras.

## 2. Seções da pesquisa

### 2.1 Empreendimentos do PMCMV faixa 1 e a problematização do pós-ocupação

O grande déficit habitacional no Brasil verificado entre 2007 e 2009 estava alarmante, foi então que o Governo Federal sancionou O Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), criado por meio da Medida Provisória nº 459, de 25 de março de 2009, a qual posteriormente foi convertida na Lei Ordinária Nº 11.977 no dia 7 de julho de 2009, que teve como objetivo declarado na lei, criar mecanismos de incentivo à produção e à aquisição de novas unidades habitacionais (UH) pelas famílias com baixa renda, residentes em qualquer município brasileiro. Esse Programa foi dividido em faixa 1 (destinado para famílias com renda de até R\$ 1.800,00) e faixas 1,5 e 2 (destinadas para famílias com renda entre R\$ 1.600,00 e R\$ 4.000,00). (HIROMOTO, 2018). Na atualidade, esse programa chama-se Casa Verde e Amarela e sua conjuntura está em processo de reformulações.

De modo geral, os principais atores envolvidos na operação do Programa foram: a União (representada pelo Ministério das Cidades, Ministério da Fazenda, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), a Caixa Econômica Federal (CEF), o Banco do Brasil (BB), as construtoras e incorporadoras, as entidades organizadoras e, por fim, o poder executivo subnacional (representado pelos estados, municípios e distrito federal). (HIROMOTO, 2018).

De imediato, com o lançamento desse programa, muitos questionamentos nas esferas positivas e negativas foram impostos à população, porém foi evidente que seu caráter propositivo de fornecer moradia aos menos favorecidos veio como instrumento fundamental. O período entre 2009 e 2019 foi determinante para que esse programa pudesse revelar seus pros e contras em abrangentes cenários (localização, direito à cidade, segregação e transparência nas modalidades políticas de implementação).

Para Hiromoto (2018), além de beneficiar a classe mais abastada, o Estado tinha como objetivo o “aquecimento da economia” via grandes construtoras e bancos. A política habitacional funcionou, predominantemente, como simulacro da produção capitalista do espaço, através da construção em macro escala de habitações, que em grande parte, não atendiam às necessidades dos mais pobres. Não se teve em vista a necessidade de moradia, mas os lucros que puderam ser angariados a partir dessa necessidade. Contudo, a carência de um abrigo, de um lar, é o aspecto mais importante a ser levado em conta, nesse caso. Porém, nas cidades brasileiras o que se verificava era o constante reforço da casa enquanto uma mercadoria.

Na perspectiva de Abiko e Ornstein, 2002, há a necessidade de avaliar a situação dos empreendimentos populares sob a ótica do impacto em termos de habitação social, irradiando nas vizinhanças e na cidade a satisfação de seus usuários e as eventuais demandas latentes, oferecendo para essa população condições ambientais de qualidade, na qual ela possa cultivar e mesmo melhorar sua cultura urbana, ou seja, seus hábitos de viver em comunidade, exercendo seus direitos e respeitando seu próximo. Entende-se assim que o ato de morar demanda um esforço considerável em termos de educação social, cultural e ambiental, pedindo mudanças de comportamento em prol da construção de uma comunidade em que cada membro usufrua das vantagens oferecidas em seu conjunto habitacional, ao mesmo tempo que contribui para a manutenção dessas qualidades ambientais.

Essa qualidade ambiental tão louvada, por exemplo, prende-se às características de topografia e movimentação de terra, drenagem e insolação propostos pelo projeto do conjunto habitacional, mas também é dada pelo padrão dos espaços abertos e respectivos detalhes de projeto e construção. Os padrões que deveriam impor qualidades, tanto à unidade habitacional como ao assentamento em si, por vezes não são atingidos porque a seleção de material de baixo custo tem levado a uma rápida deterioração e à ausência de manutenção da qualidade. Esta análise vale também para a infra-estrutura, que na grande maioria dos casos não é implantada, embora haja leis expressas determinando que a venda de qualquer lote urbano só seja aprovada quando o loteamento já tiver construído a infra-estrutura prevista e aprovada pelo município. (ABIKO; ORNSTEIN, 2002 : 214)

Diante dessa esfera e fazendo uma analogia com a realidade observada nas unidades habitacionais, da infra-estrutura e dos espaços coletivos dos empreendimentos do PMCMV faixa 1 já executados no Brasil, cujas famílias, na sua grande maioria nunca tiveram uma casa própria e/ou são oriundas de assentamentos irregulares e com um nível cultural menos favorecido, torna-se fundamental uma atenção especial por parte dos órgãos públicos na fiscalização contínua e ininterrupta no pós-ocupação, a fim de assegurar aos moradores a manutenção da qualidade das moradias e do seu entorno, a fim de conscientizá-los.

Junto com a oferta de moradia, entende-se que as famílias beneficiadas deveriam passar por um processo de suporte à nova realidade de suas vidas. Exemplos de iniciativas nesse sentido seriam serviços sociais de apoio à geração de renda, como microcrédito para incentivo ao microempreendedorismo, por exemplo. Também seria oportuno um trabalho de orientação sobre o convívio e a realidade da vida em um condomínio, que muitas vezes é radicalmente diferente das experiências de moradias tidas pelas famílias de mais baixa renda.

A produção de habitação a baixo custo pode voltar-se para a construção de uma habitação com qualidades mínimas. Daí a importância dada à tipologia da unidade habitacional e a seus agregados no que tangem aos aspectos urbanísticos e ambientais, como insolação, ventilação, coordenação modular, sistemas pré-fabricados, entre outros. Nas normas técnicas de especificações e exigências arquitetônicas, estabelecidas nos editais de chamamento público para execução desses empreendimentos por parte do Governo Federal através das construtoras e/ou incorporadoras, é permitida a possibilidade de ampliação do terceiro quarto em caso de unidade unifamiliar, projetos

esses disponibilizados nas cartilhas no ato da entrega da unidade à família contemplada.

No aspecto do controle construtivo, essas cartilhas perdem totalmente sua finalidade pela falta de fiscalização, pois os moradores constroem expansões que descumprem o Código de Obras Municipal, tendenciando à periferização, o que agrava a situação em termos de urbanidade. Quando as reformas irregulares são executadas em unidades habitacionais multifamiliares, a gravidade se torna mais evidente, principalmente porque na atualidade, a grande maioria dessas edificações são construídas com blocos de alvenaria estrutural, cujas características específicas para possíveis reformas podem vir a comprometer toda a edificação e inclusive a vida dos moradores, com um possível desabamento do prédio. A análise das manifestações patológicas é uma condição *sine qua non* que permite diagnosticar as possíveis causas, com o intuito de visualizar medidas preventivas e o uso sustentável dessas moradias. Além desse tipo de fiscalização, deve-se atentar também para as questões de comercialização irregular, conflitos sociais, ocupação de unidades por facções criminosas, inadimplência, dentre outros.

O Governo Federal, através do Ministério da Transparência, desenvolve fiscalizações de cunho avaliativo anualmente no pós-ocupação desses empreendimentos. Segundo Alves, 2017, quase metade dos imóveis destinados ao público mais carente do Minha Casa Minha Vida faixa 1, construídos entre 2011 e 2014, apresentaram algum problema ou incompatibilidade em relação ao projeto. Identificou falhas em 48,9% dos imóveis, de um total de 688 empreendimentos, desses, 336 de execução, que concentram quase 93 mil unidades. Os principais problemas foram trincas e fissuras (30,8%), infiltração (29%), vazamentos (17,6%) e cobertura (12,3%).

Para Alves, os problemas não são excludentes, ou seja, um mesmo imóvel pode ter mais de uma determinada situação. A grande maioria dos problemas identificados está relacionada às falhas ou deficiências dos ambientes por causa da incidência de água. A auditoria também identificou que quatro de cada dez empreendimentos não seguiram totalmente as especificações dos projetos (264 de 688). Os principais problemas dos condomínios estão relacionados à pavimentação e à falta de equipamentos comunitários, como escolas, postos de saúde e calçadas inapropriadas à acessibilidade. Há também falhas na rede de drenagem e na rede de esgotamento sanitário. Os beneficiários reclamam principalmente de alagamento em períodos de chuva e de mal funcionamento da iluminação externa.

Como forma de mitigar problematizações em empreendimentos populares, se torna indispensável desenvolver, além da fiscalização pública municipal periódica, a Avaliação Pós-ocupação (APO) nesses empreendimentos, que consiste em aplicações de técnicas e métodos com o objetivo de medir o nível de satisfação dos moradores para posteriormente atender as suas necessidades, através de diagnóstico dos fatores positivos e negativos da unidade habitacional e do empreendimento como um todo ao longo do uso, analisando elementos como: fatores socioeconômicos, infraestrutura e superestrutura urbana dos sistemas construtivos, conforto ambiental, conservação de energia, fatores estéticos, funcionais e comportamentais. (ROMERO e ORSNTEIN, 1992).

Para Andrade Neto, 2019, em avaliações de espaços habitacionais, há cinco aspectos que devem ser levados em consideração: 1 - Procedimentos cautelosos e específicos, de modo que os moradores não se sintam invadidos em sua privacidade e aceitem participar da pesquisa; 2 – Comprometimento junto aos moradores no que tange ao sigilo das informações obtidas; 3 – Utilizar uma linguagem simples que imponha um compartimento empático com os entrevistados para que não se sintam retraídos em responder perguntas íntimas ou privadas; 4 - Em detrimento dos elevados índices de violência, alguns moradores podem ficar receosos em participar de pesquisas; 5 - Os moradores possuem muitas vezes indisponibilidade de horário e tempo para responder a questionários e entrevistas.

Os resultados dessas avaliações pós-ocupacionais, somados ao de outros estudos que envolvem os modos de vida de uma população, podem vir a garantir condutas projetuais futuras mais sustentáveis, economicamente viáveis e com níveis de satisfação mais elevados.

## **2.2 ATHIS e negócios de impactos sociais**

A Lei Federal 11.888, sancionada no ano de 2008, estabeleceu o serviço gratuito de arquitetura, urbanismo e engenharia para habitação de interesse social. A ATHIS (Assistência Técnica para Habitação de Interesse Social), é considerada uma grande conquista no direito à cidade para fomentar qualidade de vida aos menos favorecidos, causados por problemas de moradia e ações urbanas, possibilitando o amplo envolvimento de arquitetos, urbanistas, engenheiros, assistentes sociais e outros profissionais. Porém, passadas mais de uma década, poucas são as experiências consolidadas na área. Muitos arquitetos e urbanistas vêm debatendo formas de implementar ações tendo como base essa Lei, através de capacitações, publicações, encontros, palestras, grupos de trabalho, propiciados pelo FNA (Federação Nacional dos Arquitetos e Urbanistas), IAB (Instituto de Arquitetos do Brasil) e o CAU (Conselho de Arquitetura e Urbanismo). Apesar desse engajamento, ainda há divergências no que diz respeito ao caráter das atividades de ATHIS e como essa prática deve se consolidar. (CARDOSO; LOPES, 2019)

Enquanto seguem os debates e disputas em torno do tema, a falta de clareza abre brechas para o surgimento de iniciativas controversas, rapidamente identificadas como práticas de assistência técnica. São arranjos práticos, comerciais ou empresariais, que têm como finalidade mais o empreendimento negocial que, efetivamente, contribuir para a construção de uma atividade que se estabeleça como instrumento de acesso e garantia do direito à moradia e à cidade. E, compreendamos aqui: não se trata de revestir uma determinada concepção de práticas de ATHIS com um manto de probidade e virtude, mas de reafirmar nossa opção pelo reconhecimento da moradia digna como um direito universal - muito mais que uma mercadoria. (CARDOSO; LOPES, 2019 : 2)

Os mesmos autores afirmam que essa Lei começou a ser esboçada nos anos 2000, com maiores investimentos em ações urbanas, resultados das práticas oriundas Estatuto das Cidades de 1988 e com a criação do Ministério das Cidades (hoje extinto pelo Governo Federal e inserido no

Ministério da Integração). A partir do ano de 2008, com a aprovação da Lei ATHIS, o Artigo 11º da Lei Federal 11.124/2005, que criou o FNHIS (Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social) passou a vigorar com o seguinte parágrafo:

§ 3o Na forma definida pelo Conselho Gestor, será assegurado que os programas de habitação de interesse social beneficiados com recursos do FNHIS envolvam a assistência técnica gratuita nas áreas de arquitetura, urbanismo e engenharia, respeitadas as disponibilidades orçamentárias e financeiras do FNHIS fixadas em cada exercício financeiro para a finalidade a que se refere este parágrafo (BRASIL, 2008, apud CARDOSO; LOPES, 2019 : 3).

A Pandemia do Corona Vírus deixou clarividente as desigualdades no Brasil e o quanto a falta de qualidade nas moradias da população carente interfere na saúde pública. É notório o quanto a ATHIS precisa de maior visibilidade para ser regulamentada em todos os municípios brasileiros. Para isso, o Movimento Arquitetos pela Moradia desenvolveu um abaixo assinado on-line em Outubro de 2020, propondo que os 5.570 municípios do país sejam assistidos com ATHIS. O objetivo são 2500 assinaturas para que possa ser direcionado aos órgãos públicos. Pretende-se com essa campanha de Direito à Moradia que até 2030 seja garantido o acesso de todos à habitação digna, segura, adequada e a preço acessível, bem como aos serviços básicos e urbanização nas favelas, assegurando recursos para o financiamento habitacional dentro das políticas municipais em todo o Brasil.

Em 2016, o CAU-BR definiu pela destinação de recursos na ordem de 2% da arrecadação de cada Conselho Estadual para investimentos em iniciativas de ATHIS. Esta obrigatoriedade objetiva a universalização do acesso aos serviços de arquitetura e urbanismo, com enfoque no atendimento das demandas mais carentes da sociedade, além de configurar a arquitetura como promotora da qualidade de vida. Os profissionais que tem interesse em contribuir com ATHIS devem procurar os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo do seu estado e ficarem atentos aos chamamentos públicos que sempre são divulgados nos sites dos Conselhos Estaduais. (CAU-BR, 2020)

Exemplo 1 (destaque nacional): O Conselho de Arquitetura e Urbanismo da Paraíba (CAU/PB) divulgou no dia 16 de Novembro de 2019 uma chamada pública de processo seletivo para realização de oficina técnica, desenvolvimento e execução de projetos de apoio à ATHIS, com a finalidade de selecionar interessados para firmar parceria, por meio de Termo de Patrocínio, para realização de oficina técnica, elaboração e execução de projetos de reforma de unidades habitacionais. O processo seletivo contou com três inscritos, sendo o arquiteto e urbanista Yuri Duarte Lopes o vencedor do certame.

O presidente do CAU/PB, Ricardo Vidal, acompanhado do gerente técnico e de fiscalização Daniel Chrockatt, realizaram uma visita técnica às quatro casas reformadas por meio do edital, localizadas na comunidade Terras Belas, no município de Conde. Esse foi um dos exemplos de sucesso da implementação da ATHIS que vêm, mesmo vagarosamente, tomando maiores proporções nos eixos de melhorias habitacionais e ações urbanas comunitárias no Brasil e sua

práticas relacionam-se diretamente com os negócios de impactos sociais, tendo como pressupostos o direito à cidade e moradia digna.

Por sua vez, os negócios sociais possuem outra logística operacional de gestão, que têm como atividade fim, gerar impacto social para comunidades vulneráveis, de baixa renda, com graves problemas sociais e, paralelamente, possuem atividades que geram receita que permitem sua sustentabilidade a curto, médio e longo prazo. Quando se define o Negócio Social observa-se simultaneamente para esses dois pontos: a necessidade de impacto social como atividade central e a geração de receita para auto sustento. Isso é o que difere o Negócio Social das organizações de terceiro setor tradicionais. (CARVALHO, 2018)

Negócio Social ou negócio de impacto social são termos utilizados para definir organizações. Já investimento de impacto ou investimento de impacto social são termos utilizados para definir o tipo de investimento que é realizado nas empresas classificadas como negócios sociais ou negócios de impacto social. Em relação a terminologias, “negócio social” e “empresa social” são praticamente sinônimos. “A literatura americana usa *social enterprise* (empresa social) quando se refere a organizações que distribuem lucro. Isso as diferencia das organizações sociais sustentáveis, que são chamadas *social business* (negócio social) que não distribuem dividendos, que é o chamado modelo do Yunus”. (CARVALHO, 2018)

Exemplo 2 (destaque nacional): A Artemísia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Apoia negócios voltados à população em situação de vulnerabilidade econômica, que criam soluções para problemas socioambientais e provocam impacto social positivo por meio de sua atividade principal. Sua missão é identificar e potencializar empreendedores e negócios de impacto social que sejam referência na construção de um Brasil mais ético e justo. Já apoiou mais de 500 iniciativas em todo o Brasil em seus diferentes programas, tendo acelerado intensamente mais de 180 negócios de impacto social. Fundada em 2005 pela Potencia Ventures, possui atuação nacional e escritório em São Paulo.

Principais características de um negócio social: Foco na baixa renda - São desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda; Intencionalidade - Possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis; Potencial de escala - Podem ampliar o alcance por meio da expansão do próprio negócio, de sua replicação em outras regiões por outros atores ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, outras organizações e políticas públicas; Rentabilidade - Possuem um modelo robusto, que busca a rentabilidade e não dependem permanentemente de doações; Impacto social relacionado a atividade principal - O produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de uma iniciativa ou um projeto separado do negócio, e sim de sua atividade principal; Distribuição ou não de dividendos - Um negócio pode ou não distribuir dividendos aos acionistas, não sendo, porém, um critério para definir negócios de impacto social. (ARTEMÍSIA, 2020)

Para a Artemísia, a razão de existência dos negócios com impactos sociais é atender à demandas de uma camada da população que não tem suas necessidades atendidas pelos negócios

tradicionais, criando produtos e serviços para que segmentos como comunidades de baixa renda, pessoas excluídas socialmente (como drogados, ex-prisioneiros, prostitutas) e até segmentos que não são excluídos mas não são amparados, como os portadores de necessidades especiais, que não conseguem emprego nem oportunidades.

Oferece um serviço de qualidade a lares e famílias desacreditadas a quem a sociedade costuma fechar portas e janelas, em síntese, se interessando pelos mais pobres, e não apenas se envolvendo ou solidarizando-se com eles, os negócios sociais, para a Artemísia, rompem com o estigma de uma população que, por viver em condições precárias, não pode pagar, não pode negociar, não pode contratar, não pode se mexer e está condenada a viver à espera de auxílios e socorro, principalmente do Estado.

Na Suécia, o cidadão participa, em média, de quatro organizações comunitárias. Na Colômbia, generalizou-se a organização comunitária nas “veredas”. O Estado de Kerala, na Índia, tem ótimos resultados em suas políticas em virtude do sistema participativo. Das cidades que conseguiram excelência em qualidade de vida, de Barcelona a Vancouver ou Amsterdã, todas geraram processos decisórios com ampla autonomia local e sistemas participativos sofisticados. Os exemplos se encontram por toda parte, numa verdadeira explosão de organizações que se caracterizam pela gestão participativa do espaço local. (DOWBOR, 2020 :1)

Exemplo 3 (destaque internacional): O Instituto Elos é uma organização sem fins lucrativos de utilidade pública municipal, estadual e federal, sediada em Santos, São Paulo. Foi fundada em 2000 por uma equipe de arquitetos urbanistas e surgiu com o objetivo de empoderar pessoas para a construção de espaços com mais qualidade de vida e tem como propósito impulsionar o movimento de realizar o que deseja para um mundo que todos sonhamos. É importante enfatizar que tal metodologia é passível de aplicação em qualquer situação, não necessariamente em uma comunidade onde há maior desigualdade social, mas em qualquer ambiente onde há pessoas que convivam juntas e tenham metas, princípios e sonhos em comum. Destaca-se que cada país, estado, cidade apresenta um contexto diferente, e possíveis adaptações podem-se fazer necessárias.

O Elos ressalta que todas as pessoas podem mudar o mundo com os recursos que cada um dispõe e muitas vezes nem sabem. Isso é feito de maneira prazerosa, divertida e coletiva. Acredita-se que materializar o melhor dos mundos é possível se pudesse fazê-lo de livre e espontânea vontade, sem sofrimento e com segurança de que os esforços estão sendo efetivos. Todas as ações, ferramentas, programas e projetos do Instituto Elos baseiam-se na Filosofia Elos, que diz respeito à sete aspectos: olhar, afeto, sonho, cuidado, milagre, celebração e re-evolução, verificada na figura 1. No âmbito do desenvolvimento comunitário a partir de recursos por agentes financiadores, o Instituto Elo parte do princípio de que:

Um processo por meio do qual uma comunidade torna-se protagonista de seu próprio desenvolvimento ocorre por meio dos capitais humano e social, atendendo as seguintes premissas: mobilização comunitária, construção coletiva do conhecimento, criação e manutenção de espaços de participação, valorização dos talentos e recursos locais, articulação inter setorial e respeito ao tempo e às capacidades da sociedade (IDIS, 2010).



Figura 1 – Filosofia Elos  
Fonte: intitutoelos.org, acesso em 03 de Janeiro de 2021

O conceito apresentado pode ser resumido em duas palavras: participação (no sentido de envolvimento popular) e articulação (entre os setores da sociedade). Quando há uma participação do cidadão, unida a uma cooperação entre sociedade civil, mercado e Estado, é possível iniciar um processo de desenvolvimento comunitário. Se torna necessário um tempo de maturação, pelo qual a comunidade em questão vai perceber o talento de quem está à frente da ação e dos recursos locais. Vai perceber que articulando parcerias é possível trabalhar em prol do bem comum, sem depender exclusivamente do poder público.

A partir de um processo de desenvolvimento comunitário, demandas são identificadas e a partir disso surgem líderes dentro da comunidade, que se engajam naturalmente na causa por acreditarem no benefício que está por trás do enfrentamento de tal problema. São essas pessoas que, possivelmente, irão conduzirão o processo até o final, ou seja, os Gestores estarão sempre comprometidas com o desenvolvimento comunitário de sua comunidade. E isso é importante analisar, visto que não são todas as pessoas que vivem em determinado lugar (agora tratando de região) que irão se engajar.

O conceito de comunidade não se limita ao espaço geográfico, sendo que as pessoas que demonstrem laços afetivos e valores compartilhados já são suficientes para a formação de uma dita comunidade. Um processo de desenvolvimento comunitário costuma ter poucas pessoas engajadas no início, e ao longo do processo outras vão se envolvendo por perceberem os impactos que estão ocorrendo.

Vale salientar, que quanto mais dependente de agentes externos, menor a possibilidade de que um processo de desenvolvimento comunitário se assegure em determinada comunidade, visto que grande parte dos investimentos feitos nesses locais são focados em problemas, sem despertar o potencial que as próprias pessoas têm e podem usar, por isso a importância do gestor ter o *feeling* para identificar na comunidade as pessoas com potenciais artísticos, empáticos, proativas, etc.

Partindo dos princípios apresentados pelo Instituto Elos para esse aspecto em específico, é possível concluir que o desenvolvimento comunitário é uma ótima alternativa para desafogar o poder público das diversas demandas que não consegue atender, além de ser um processo que diminui a desigualdade e dá voz a quem antes não tinha, deixando claro que a essência de todo o processo é o

protagonismo da cidadão na ação de mudança.

Em 2018 o Instituto Elos foi premiado internacionalmente, através do seu colaborador Rodrigo Rubido, por inovação e empreendedorismo social, que recebeu o prêmio *Eliasson Global Leadership da Tälberg Foundation*. O Prêmio de Liderança Global *Eliasson*, nomeado em homenagem a Jan Eliasson, um dos diplomatas globais mais bem sucedidos na atualidade, é concedido anualmente a líderes destacados de qualquer país em qualquer disciplina cujo trabalho seja inovador, otimista, corajoso, enraizado em valores universais e globais. Os vencedores do prêmio podem ser indicados por qualquer pessoa, em qualquer lugar e são selecionados por uma votação secreta de um júri composto por líderes globais.

### **2.3 Aspectos de gerenciamento do *PMDpro* e sua interface com a metodologia do *design thinking* – embasamento para o negócio social proposto**

Após alguns exemplos inspiradores de empreendedorismo social destacados na seção anterior, dar-se-á ênfase agora aos princípios e metodologias norteadoras do negócio de impacto social que será proposto como resultado dessa pesquisa.

Partindo do princípio da falta de fiscalização pública municipal no pós-ocupação dos empreendimentos do PMCMV faixa 1, cujas famílias que os habitam têm renda máxima de R\$ 1.800,00 e conseqüentemente não têm condições para pagar mensalmente taxas para administradoras condominiais nem dispõem de verba suficiente para construir e manter uma sede fixa de uma associação de moradores, será desenvolvido nessa seção um estudo das técnicas do gerenciamento a partir do método *PMDpro* e das fundamentações da metodologia do *design thinking*, a fim de propor um negócio social inovador, com sede fixa nesses empreendimentos e que funcione como um escritório multidisciplinar, cuja função principal seja a identificação de irregularidades construtivas nas unidades habitacionais (ou que venham a ser solicitadas pelos moradores e executadas voluntariamente).

A proposta é que haja fiscalização da regularidade do uso do solo, das áreas comuns, verdes e de preservação no empreendimento, além de outros aspectos das relações ambiente/comportamento, como a inadequação da localização da coleta de resíduos sólidos, conflitos gerados pela distribuição de vagas de estacionamentos e acesso condominial (quando em empreendimentos fechados), sistema viário público nos horários de maior movimento (impactos na mobilidade urbana), análise da satisfação do usuário, atividades urbanas comunitárias que possam gerar engajamento social na cidade, dando assim visibilidade ao negócio social, dentre outras atividades.

Será uma espécie de gestão administrativa do empreendimento, onde os próprios moradores possam ser também parte integrante da equipe, gerando emprego e renda através da mão de obra colaborativa para o seu próprio bem estar e da sua família (enaltecendo o poder de pertencimento), seja esse morador um estudante, pedreiro, electricista, arquiteto, engenheiro, etc, com um gestor responsável por articular as atividades a serem desenvolvidas, desde seleção de colaboradores

voluntários à financiadores (públicos e privados) do negócio.

Percebe-se atualmente a lacuna de novas escolhas empreendedoras no âmbito da habitação que equilibrem as necessidades da sociedade, propondo estratégias inovadoras de gerenciamento que resultem em diferenças relevantes e um senso de propósito que inclua todas as pessoas envolvidas em prol do direito à cidade e moradia digna. Essa premissa torna o ato da pesquisa ser instigante, não por vaidade, mas pelo ímpeto de altruísmo e empatia que ela transmite intrinsecamente.

Dentro desse contexto, a metodologia PMDPro (*Project Management for Development*), ensinada pela Ink – Eficiência em Impacto Social, se torna uma solução de gestão segura para um negócio social eficiente. É a única metodologia de gestão de projetos sociais com certificação internacional e que é 100% aplicável para organizações sociais. Sua logística operacional é uma adaptação da metodologia PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*) e de outras metodologias de sucesso do setor comercial para a realidade do setor social. Baseado no PMI (*Project Management Institute*), a metodologia sistematiza os conceitos e técnicas da administração de projetos para o contexto específico de projetos sociais, trabalhando com meios de mensuração de impacto, desenvolvimento humano, qualidade de vida e mitigação de riscos, logística operacional esta que não costuma existir no mercado empresarial. (BASSO; SANT'ANNA, 2019).

A metodologia é uma das mais avançadas do mundo e é focada em gerir projetos e/ou negócios sociais levando em conta a realidade e os interesses específicos de cada área de atuação, através do gerenciamento de riscos, comunicação, financiamento de projetos, recursos humanos e stakeholders. No Brasil, é ensinada desde 2011 pela Ink Inspira e mais de 1400 gestores de negócios sociais já foram certificados pelo curso. A validade do certificado é vitalícia e vale em todo o território nacional e internacional. (BASSO; SANT'ANNA, 2019).

O *PMDpro* funciona como uma caixa de ferramentas para gerenciamento de projetos para o desenvolvimento os quais se caracterizam pelo ambiente menos controlado, dada a maior necessidade de participação social, fomento de capital social e transferência de conhecimento entre os atores durante o processo de desenvolvimento do projeto. A cooperação é uma estratégia adotada pelas sociedades visando à sobrevivência dos indivíduos, grupos e famílias e se apresenta como uma resposta ao aprofundamento do capitalismo e superação das desigualdades produzidas, posto que permite inclusão social de populações vulneráveis. A dinâmica de uma cooperativa requer a participação e o controle social dos associados desde sua conformação passando pela gestão, resolução de problemas, respostas aos riscos e gestão de mudanças. Tais características apontam alinhamento entre os princípios, valores e conteúdos cooperativos com os pressupostos de gerenciamento de projetos no *PMDpro*. (BASSO; SANT'ANNA, 2019)

Ao optar por uma gestão por projetos como essa, um negócio de impacto social direcionando a habitação popular permite ampliar a visão do gestor e da equipe envolvida, traçando diagnósticos que podem constituir riscos e melhorar a sua capacidade de gerar respostas aos problemas, o que vai se traduzir na qualidade da sua inserção, a fim de proporcionar uma forma de encadear as atividades a

serem desenvolvidas, sistemas e processos em uma estrutura orientada para resultados que direciona, racionaliza e estimula a produção de capital social, uma vez que se trata de um modelo participativo.

Para Basso e Sant'anna, 2019, projetos do setor de desenvolvimento são caracterizados por cinco princípios que se traduzem em palavras-chave as quais orientam todo o ciclo de vida desses negócios sociais: equilíbrio, abrangência, integração, participação e reiteratividade. Sendo assim, tais características parecem conferir alinhamento entre os pressupostos para o desenvolvimento e desafios presentes no cotidiano das problematizações verificadas em empreendimentos do PMCMV faixa 1.

Os projetos de desenvolvimento são responsáveis não apenas por fornecer produtos tangíveis, mas também fornecer resultados menos tangíveis para promover a mudança social e/ou a mudança de comportamento. Os projetos de desenvolvimento têm menos probabilidade de se concentrar no fornecimento de produtos concretos como objetivo máximo. Em vez disso, eles consideram esses produtos como um meio que leva a melhorias no bem-estar das populações alvo do projeto/negócio social. (BASSO; SANT'ANNA, 2019 : 12 apud PM4NGOS, 2012 : 9)

Uma cooperação é identificada quando se estabelecem entre as pessoas um objetivo em comum na resolução dos problemas verificados capazes de contribuir para a qualidade de vida de todos. Diante das necessidades ou interesses em torno de um objeto, são construídas vinculações políticas e solidárias onde são desenvolvidas estratégias para satisfação das necessidades do grupo. Tais estratégias implicam na articulação, organização, definição e pactuação de atividades e processos, visando alcançar os objetivos previamente estabelecidos. Esse pensamento coletivo na implementação de um negócio social usando a metodologia da gestão *PMDpro* tem total relação com os princípios norteadores da metodologia do *design thinking*, que, em síntese, tem como bases fundamentalistas a empatia e inovação. Essa interface enaltece a consistência, segurança e credibilidade em prol do bem estar das pessoas, sobretudo às mais necessitadas de algum aparato assistencialista nas unidades habitacionais e entorno em que residem.

Para Casarotto Filho, Macedo e Miguel, 2015, o *design thinking* consiste em uma abordagem colaborativa de resolução de problemas, centrada no usuário, que gera inovação através de interação e práticas criativas, com foco no ser humano, através de um processo de compreensão detalhado (por meio de observações diretas), para extrair os desejos e necessidades das pessoas, não descritos em pesquisas tradicionais, como a entrevista, por exemplo, envolvendo agentes externos (colaboradores, fornecedores, parceiros e etc.), para estimular, aprimorar e refinar as ideias.

O Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004, p. 55) define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (CASAROTTO FILHO; MACEDO; MIGUEL : 159, 2015)

Segundo (Brown, 2008), o processo de desenvolvimento de um aspecto inovador exige que sejam condizentes com a estratégia de negócios pretendida, convertida em valor para o usuário e em oportunidade de mercado para o negócio. Há três fases que compõem o design thinking (figura 2): 1) inspiração: o processo de descoberta centrado no ser humano; 2) ideação: atividades de geração, desenvolvimento e teste de ideias; e 3) implementação: mapeamento de um caminho para se chegar ao mercado.

A logística começa com a formação de equipes multidisciplinares que iniciam a etapa de inspiração com a identificação do problema que se deseja solucionar, bem como o público a quem se destina tal solução. Também é importante observar e analisar o comportamento humano em determinadas situações para extrair novos conhecimentos. Nesta fase, o contexto de negócio e o consumidor são avaliados minuciosamente, para que nenhuma possível oportunidade seja deixada de lado. Na fase da implementação, a solução é definida, planejada e produzida com base nos preceitos da metodologia de gestão aplicável no negócio, buscando sua segura viabilidade a fim de gerar retorno positivo que supra às expectativas o consumidor, definindo as ações estratégicas, operacionais e econômicas para viabilizar a inserção da solução no negócio. (BROWN, 2008).

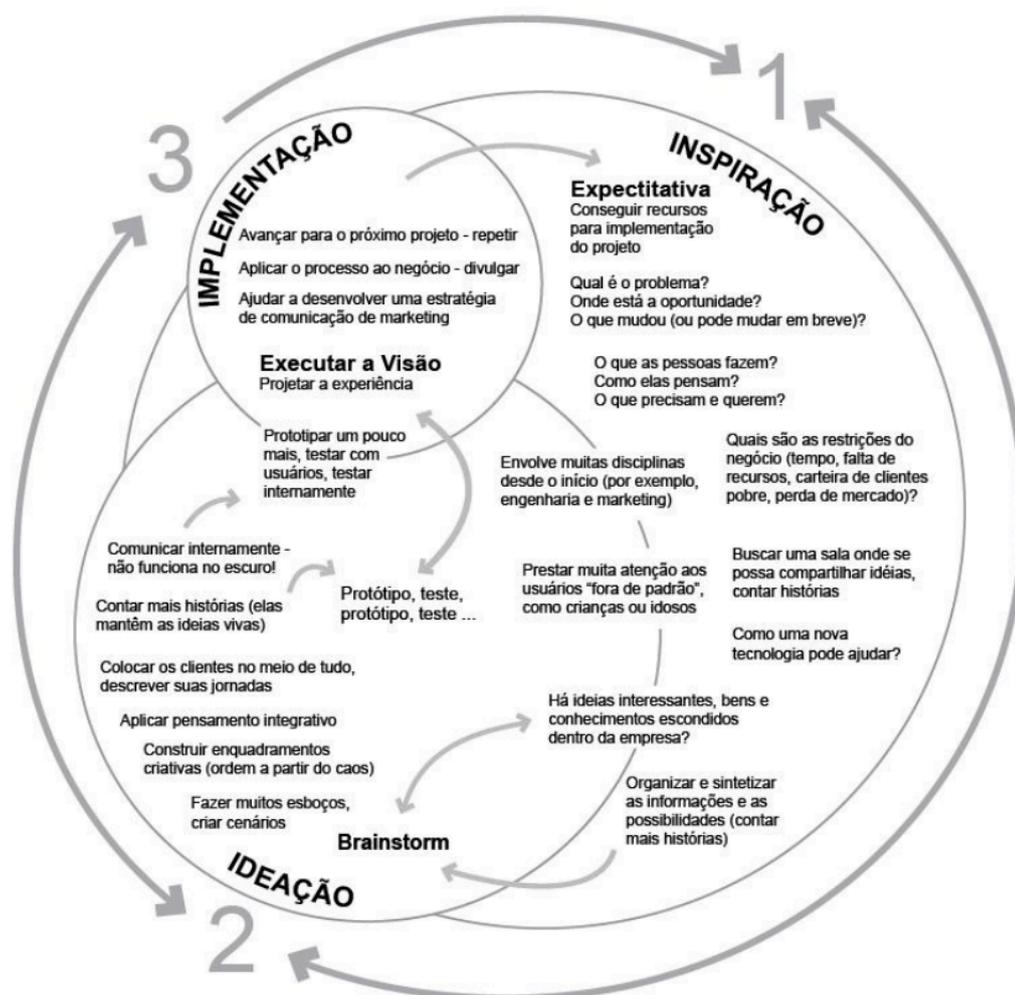


Figura 2 – Fases que compõem o *desing thinking*

Fonte: (Brown, 2008 : 6)

Pode-se afirmar então, partindo-se dos princípios de Brown, que os fatores que diferenciam o *design thinking* dos demais modelos de inovação consistem no estudo detalhado do contexto do problema (com possibilidade de ressignificação), e a cocriação que ocorre entre a metodologia aplicada no negócio, os clientes, fornecedores e demais pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento das atividades a serem oferecidas.

Outra vertente mais subjetiva conceitual acerca dessa metodologia, porém não menos efetiva, pode ser compreendida na definição de Roger Martin (2010), Reitor da Rotman School Management, da Universidade de Toronto, quando afirma que: "*design thinking* é o equilíbrio produtivo entre a arte e a ciência, entre a intuição e a validade, entre a exploração e a exploração". A organização adepta ao *design thinking* aplica a ferramenta mais importante do designer aos problemas de negócios. Essa ferramenta é o raciocínio abduutivo. Segundo o autor, a exploração é a busca de um novo conhecimento e a exploração é a maximização da recompensa do conhecimento aprendido. A tabela 1 destaca as principais diferenças entre os conceitos de exploração e exploração:

	Exploração	Exploração
<b>Foco Organizacional</b>	Invenção do Negócio.	Administração do Negócio.
<b>Objetivo Geral</b>	Passar dinamicamente do atual estado do conhecimento para o próximo.	Ajustes e Refinamento sistemáticos dentro do atual estágio do conhecimento.
<b>Forças Propulsoras</b>	Intuição, sentimento, hipóteses a respeito do futuro, originalidade.	Análise, ponderação, dados do passado, controle.
<b>Orientação Futura</b>	Longo Prazo.	Curto Prazo.
<b>Progresso</b>	Irregular, disperso, caracterizado por falsos começos e significativos saltos para frente.	Realizado por meio de etapas incrementais medidas e cuidadosas.
<b>Riscos e Recompensas</b>	Alto risco, recompensa incerta, mas potencialmente alta.	Risco mínimo, recompensas pequenas, porém previsíveis.
<b>Desafio</b>	Impossibilidade de consolidar e explorar retornos.	Exaustão e Obsolescência.

Tabela 1 – Diferenças entre os conceitos de exploração e exploração  
Fonte: (MARTIN, 2010 : 20)

Desta forma, correlacionando as ideias dos autores citados acerca do *design thinking*, pode-se elucidar que essa metodologia se transforma então, em processos e métodos de inovação centrados em aspectos humanos, fazendo uso de observação, co-criação, visualização, prototipação, modelagem do negócio e principalmente imposição de posturas cautelosas que não exarcebam o limite do bom senso.

### 3. Conclusão

Acredita-se que os frutos das ações desenvolvidas nessa pesquisa possam nortear cidadãos mais comprometidos com o direito à cidade e moradia digna, através de informações precisas sobre as reais necessidades e modos de vida dos moradores dos empreendimentos do PMCMV faixa 1, podendo estruturar negócios sociais que integrem o papel ativo de cada agente no processo de sua produção, partindo do princípio de uma gestão consistentemente segura, com metodologia inovadora e empática. Com base nos resultados encontrados nesse estudo, elucidou-se a latente necessidade do assistencialismo colaborativo e participativo no pós-ocupação dos empreendimentos populares, diante dos sérios problemas que comprometem a qualidade de vida dos moradores e omissão por parte de entidades públicas.

As problematizações expostas foram elucidadas objetivamente e as soluções foram esclarecidas através de propostas transformadoras sob a ótica da resolubilidade. A limitação encontrada foi no que tange em encontrar referências bibliográficas de relatos semelhantes ao negócio social proposto. Em contrapartida, busca-se através do que foi exposto, despertar o interesse pelo tema para outros pesquisadores futuros, além de influenciadores públicos e privados, a fim de reverberar a sua importância para a sociedade como princípios norteadores do empreendedorismo social, educação, cultura e saúde pública.

### 4. Referências

ABIKO, Alex Kenya e ORNSTEIN, Sheila Walbe. **Inserção Urbana e Avaliação Pós-Ocupação (APO) da Habitação de Interesse Social**. Rio de Janeiro – RJ: Coletânea Habitare, 2002.

ALVES, Murilo Rodrigues. **Quase 50% das casas do Minha Casa Minha Vida têm falhas de construção**. 2017. São Paulo – SP. Disponível em [www.economia.estadao.com.br](http://www.economia.estadao.com.br). Acessado em 23 de Dezembro de 2020.

ANASTÁCIO, Mari Regina; CRUZ FILHO Paulo R.A. e MARINS, James. **Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro**: PUCPR, 2018.

ANDRADE NETO, José João de. **Avaliação pós-ocupação (APO) em empreendimento Minha Casa, Minha Vida com ênfase na satisfação do usuário**. 2019. Florianópolis – SC. Disponível em [www.repositorio.ufsc.br](http://www.repositorio.ufsc.br). Acessado em 28 de Dezembro de 2020.

BASSO, Dirceu e SANT'ANNA Alessandra de. **Um estudo sobre a aderência do Project Management for Development Professionals (PMD pro) a projetos cooperativos de agricultura familiar**. 2019. Foz de Iguaçu – PR. Disponível em [www.revistas.unila.edu.br](http://www.revistas.unila.edu.br). Acessado em 28 de Dezembro de 2020.

BONDUKI, Nabil. **Origens da habitação social no Brasil: Arquitetura moderna, Lei do Inquilinato e difusão da casa própria**. São Paulo: Estação Liberdade: FAPESP, 1998.

BROWN, Tim. **Desing Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo – SP: Atlas S/A, 2008.

CARDOSO, Fernanda Simon e LOPES, João Marcos de Almeida. **Assistência e Assessoria Técnica: Entre o discurso e a prática**. 2019. São Paulo – SP. Disponível em [www.anpur.org.br](http://www.anpur.org.br). Acessado em 11 de Dezembro de 2020.

CARVALHO, Rafael. **Negócio social: Você sabe o que realmente que isso que dizer?** 2018. São Paulo – SP. Disponível em [www.napratica.org.br](http://www.napratica.org.br). Acessado em 11 de Dezembro de 2020.

CASAROTTO FILHO, Nelson; MACEDO, Mayara Atherino e MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **A caracterização do desing thinking como um modelo de inovação**. 2015. Rio Grande do Sul – SC. Disponível em [www.creativecommons.org](http://www.creativecommons.org). Acessado em 04 de Janeiro de 2021.

DOWBOR, Ladislau. **O poder local**. 2016. Belo Horizonte – MG. Disponível em [www.piseagrama.org](http://www.piseagrama.org). Acessado em 12 de Dezembro de 2020.

HIROMOTO, Martha Hanae, 2018. **Análise de três dimensões do Programa Minha Casa Minha Vida: Expansão urbana, infraestrutura de saneamento e emprego**. 2018. São Paulo – SP. Disponível em [www.bibliotecadigital.fgv.br](http://www.bibliotecadigital.fgv.br). Acessado em 03 de Outubro de 2020.

INSTITUTO, Artemisia. **Tese de impacto social em habitação: Oportunidades de empreender com impacto**. 2020. São Paulo – SP. Disponível em [www.artemisia.org.br](http://www.artemisia.org.br). Acessado em 11 de Dezembro de 2020.

INSTITUTO, Elos. **Capacitando e transformando realidades**. 2020. Santos – SP. Disponível em [www.institutoelos.org](http://www.institutoelos.org). Acessado em 11 de Dezembro de 2020.

MARICATO, Ermínia. **É preciso repensar o modelo**. Revista – AU, São Paulo – SP, ano 24, n.186, p.62-64, set. 2009. Entrevista concebida a Rosa Symanski e Alberto Mawakdiye.

MARTIN, Roger. **O Design thinking como uma nova abordagem para inovação**. 2010. Toronto, Canadá. Disponível em [www.techenet.com](http://www.techenet.com). Acessado em 11 de Janeiro de 2021.

MOTTA, Luana. 2011. **A questão da habitação no Brasil: políticas públicas, conflitos, urbanos e o direito à cidade**. São Paulo - SP. Disponível em: [www.scielo.org](http://www.scielo.org) . Acesso em: 12 de setembro de 2020.

ORNSTEIN, S. W.; ROMÉRO, M. A. (col.) **Avaliação pós-ocupação (APO) do ambiente construído**. São Paulo: Studio Nobel / Edusp, 1992.

REPÚBLICA, Presidência da. 2001. **Estatuto da cidade, Lei nº 10.257, de 10 de Julho de 2001**. Brasília – DF. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acessado em 01 de Outubro de 2020.

REPÚBLICA, Presidência da. 2001. **Decreto nº 6.025 de 22 de Janeiro de 2007, Programa de Aceleração do Crescimento – PAC**. 2007. Brasília – DF. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acessado em 02 de Outubro de 2020.

REPÚBLICA, Presidência da. 2009. **Medida Provisória nº 459, de 25 de Março de 2009, Dispõe sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida - PMCMV, a regularização fundiária de assentamentos localizados em áreas urbanas, e dá outras providências**. 2009. Brasília – DF. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acessado em 02 de Outubro de 2020.

VINHA, Daniel Mangabeira. **Cartilha de Orientações de Escritórios Populares de Arquitetura**. Brasília – DF: Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Distrito Federal - CAU/DF, 2020.