

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas

José Henrique Domingues Carneiro

**ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO
CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E
ADMINISTRADORES**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

José Henrique Domingues Carneiro

**ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO
CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E
ADMINISTRADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título Mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis
2004**

José Henrique Domingues Carneiro

**ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO
CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E
ADMINISTRADORES**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título

Mestre em Engenharia de Produção

no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de setembro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Miguel Fiod Neto

Orientador

Prof^ª. Dra. Rosilene Marcon

Prof. Dr. Marison Luiz Soares

Prof. MSc. João Ernesto Escosteguy Castro

*A José Carlos Domingues Carneiro,
Maria dos Santos Carneiro, Patrícia Ramos Neves
Carneiro e, em especial, a minha filha Luiza, eterna
fonte de luz, inspiração, amor e energia.*

Agradecimentos

Toda conquista é, sem dúvida, a transposição de obstáculos e uma superação de vida. Esta dissertação tem um significado muito especial, pois não representa somente a obtenção de um título. É a recompensa pelo trabalho e dedicação deste autor e o reconhecimento de quem, direta ou indiretamente, colaborou para que essa pesquisa fosse concluída.

Gostaria de agradecer ao meu Pai, meu eterno mentor intelectual e espiritual que dos Céus sempre me amparou; à minha Mãe, exemplo de dignidade e fraternidade; à Patrícia, pela paciência e compreensão, e, em especial, à minha filha Luiza, exemplo de vida, sabedoria e amor, sempre fazendo com que eu me supere a cada dia, na busca de me tornar um exemplo a ser seguido como pai, companheiro e amigo.

Aos meus irmãos Karine, João Carlos e Juarez por acreditarem que eu conseguiria chegar até aqui.

Aos meus amigos pelo respeito, admiração e pela força nas horas difíceis.

Aos Professores Miguel Fiod Neto, Rosilene Marcon, João Ernesto E. Castro, Marison Luiz Soraes e Fernando Luiz Bär, que, com sua preciosa ajuda, dedicação, amizade e fraternidade, tanto contribuíram para o meu trabalho.

E, finalmente, ao Grande Arquiteto do Universo, que permitiu mais essa vitória em minha vida!

Resumo

CARNEIRO, José Henrique Domingues. **Roteiro de informações gerenciais para administração condominial baseado no perfil dos síndicos e administradores de condomínios**. 2004. 77f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O trabalho tem por objetivo desenvolver e apresentar um modelo gerencial com as informações necessárias aos gestores condominiais, baseado não só nas exigências da Legislação e Estatutárias, mas também nas competências e habilidades gerenciais e, principalmente, nas necessidades dos condôminos em edifícios residenciais, comerciais e mistos. Para a elaboração deste modelo de gestão condominial, partiu-se da realização de uma pesquisa de campo a fim de se verificarem as necessidades do referido modelo a partir da percepção dos condôminos. A técnica de pesquisa utilizada foi a *survey*. Desenvolveu-se ainda uma revisão teórica sobre o tema, analisando-se também as implicações do novo Código Civil no que tange à administração de condomínios. Por fim, foi elaborado o roteiro para de gestão condominial, o qual foi submetido ao parecer de cinco profissionais do mercado imobiliário. O mencionado roteiro visa auxiliar os profissionais da área na gestão de condomínios.

Palavras-Chave: administração de condomínio; gestão; terceirização.

Abstract

CARNEIRO, José Henrique Domingues. **Roteiro de informações gerenciais para administração condominial baseado no perfil dos síndicos e administradores de condomínios**. 2004. 77f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The present study aims at developing and presenting a management guide with the necessary information to condominium managers, based not only upon the demands of Laws and Rules, but also upon the management skills and abilities and, mainly, upon the needs of members belonging to residential, commercial, and mixed condominiums. In order to elaborate this condominium management model, it was necessary to start from a survey so as to acknowledge the needs of the referred model according to the perception of condominium members. The technique used was the *survey*. Moreover, there has been carried out a research on the theoretical background concerning the subject, analyzing also the implications of the new *Código Civil* (the Brazilian Civil Law Book) applied to the management of condominiums. Finally, it has been elaborated a guide of condominium management, submitted to the considerations of five Real Estate market professionals. The referred guide aims at helping the professionals in the field of condominium management.

Keywords: administration of condominiums; management; sub-contracting.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS.....	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	12
1.2 Tema e Problematização.....	14
1.3 Objetivo geral.....	15
1.4 Objetivos específicos.....	15
1.5 Estrutura do Trabalho	16
1.6 Resultados esperados	16
1.7 Limitações	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Conceitos de Administração.....	18
2.1.1 A Administração e o Administrador	20
2.1.2 Teorias Modernas de Gestão	22
2.2 Administração de Condomínios.....	24
2.3 Os condomínios.....	25
2.3.1 Estrutura dos condomínios (organograma)	28
2.3.2 Os Síndicos e as Administradoras de Condomínios.....	29
2.4 Serviços	30
2.5 Impacto do Novo Código Civil em relação à administração financeira de condomínios no Brasil.....	37
3 ROTEIRO PROPOSTO	41
3.1 Pesquisa de campo	41
3.1.1 Objetivo da pesquisa de campo	41
3.1.2 Justificativa	41
3.1.3 Hipóteses e variáveis.....	41
3.1.4 Procedimentos metodológicos	41
3.1.5 Delimitação do universo e amostragem	44

3.1.6 Coleta de dados.....	44
3.2 Análise dos Dados.....	45
3.2.1 Fator 1.....	47
3.2.2 Fator 2.....	48
3.2.3 Fator 3.....	49
3.2.4 Fator 4.....	50
3.2.5 Fator 5.....	50
3.2.6 Fator 6.....	51
3.2.7 Fator 7.....	51
3.2.8 Fator 8.....	52
3.3 Roteiro Proposto.....	59
4 VALIDAÇÃO DO ROTEIRO SEGUNDO A ANÁLISE E JULGAMENTO DE PROFISSIONAIS DO MERCADO IMOBILIÁRIO.....	62
5 CONCLUSÕES	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES	73

Lista de Figuras

Figura 1. Classificação das despesas típicas de um condomínio	25
Figura 2. Estrutura dos condomínios	26
Figura 3. Relação de empregos nos diversos setores da economia	31
Figura 4. Aumento linear do volume de pessoas envolvidas com serviços	31
Figura 5. Questionário como sistema	41
Figura 6. Explicação da variância do modelo por fator	43

Lista de Quadros

Quadro 1. Métodos de análise multivariada	42
Quadro 2. Componentes do Fator 1	44
Quadro 3. Componentes do Fator 2	44
Quadro 4. Componentes do Fator 3	45
Quadro 5. Componentes do Fator 4	46
Quadro 6. Componentes do Fator 5	46
Quadro 7. Componentes do Fator 6	47
Quadro 8. Componentes do Fator 7	48
Quadro 9. Componentes do Fator 8	48

Lista de Tabelas

Tabela 1. Perfil do setor de serviços	29
Tabela 2. Setor de serviços	32
Tabela 3. Principais dados sobre condomínios na Grande Florianópolis	34
Tabela 4. Dados de uma amostra de 9 cidades em 8 estados	37
Tabela 5. Método dos componentes principais, rotação <i>varimax</i>	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O século XXI confirmou uma tendência: o mundo está crescentemente mais urbano e comunitário, com todas as vantagens e desvantagens que essa intensa aglutinação provoca. Nesse sentido, a tendência que se observa aponta para um crescimento da modalidade de habitar, trabalhar e obter lazer em condomínios. Por outro lado, o consumidor torna-se cada vez mais exigente na aquisição de bens e serviços, devido à oferta proporcionada pela extrema competitividade globalizada. Daí a necessidade de cada organização se concentrar em seu próprio negócio e terceirizar o que não for essencial.

Nesse contexto, os condomínios devem proporcionar a qualidade de vida que as pessoas esperam, através da conservação das características de segurança, funcionamento, higiene e conforto da edificação. Na Grande Florianópolis, existem mais de cinco mil condomínios residenciais, comerciais e mistos, além de shoppings, mini-shoppings, flats e apart hotéis. São milhares de pessoas residindo e trabalhando nesses conglomerados de apartamentos, salas e lojas, os quais geram, aproximadamente, quinze mil empregos diretos, sendo responsáveis por uma fatia significativa da movimentação da economia de Florianópolis e dos municípios vizinhos.

Devido a sua singularidade, os condomínios, em geral, representam uma importante parcela do mercado consumidor de produtos - de limpeza, materiais elétricos, móveis e utensílios, eletro-eletrônicos, equipamentos de segurança, equipamentos de lazer etc - e, principalmente, de serviços. Além dos serviços básicos, como água, luz e gás, também se incluem a este rol a manutenção, conservação e limpeza dos estabelecimentos, a manutenção de porteiros e portões eletrônicos, de elevadores, de vale-refeição, a administração e a contabilidade, a manutenção das piscinas e jardins, etc.

O crescimento e a evolução das cidades propiciaram a inevitável verticalização da construção civil, perfeitamente personificada pelos condomínios em edifícios, que acabaram por incrementar todos os segmentos do mercado imobiliário,

incentivando o setor e aumentando o número de unidades habitacionais ofertadas. Em consequência disso, observa-se que o público consumidor dos imóveis em condomínios tornou-se mais exigente, fazendo com que não só os padrões das construtoras aumentassem, inclusive com adoção de sistemas de qualidade, por exemplo: ISO 9000 e PBQPH (Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação), como também aumentassem suas exigências quanto aos serviços oferecidos e quanto ao gerenciamento do complexo condominial, que, invariavelmente, se constitui como extensão das habitações de tal público.

O panorama mundial acerca da importância do Gerenciamento Imobiliário é apresentado no site do IREM - Institute of Real Estate Management, o qual define esta atividade como “a administração, operação, trabalho de marketing e manutenção de imóveis de forma a satisfazer as expectativas do proprietário”. O gerenciamento imobiliário está crescendo constantemente como profissão devido a três tendências significativas:

1. O crescimento da população e a consequente necessidade de mais espaço para acomodar essas pessoas têm feito aumentar a quantidade os tipos de construções.
2. Um maior percentual de imóveis está sendo considerado como investimento, e o gerenciamento dessas propriedades é tratado como fator preponderante.
3. Há grande aceitação do fato de que gerenciamento imobiliário requer treinamento formal.

A natureza mutável do ramo imobiliário tem criado e continua a gerar mais empregos e oportunidades de desenvolvimento de carreira para aqueles comprometidos com a melhoria contínua, a excelência no desempenho e a melhor qualidade na prestação de serviços aos clientes.

Segundo pesquisa nacional realizada pela Confederação Nacional do Comércio - CNC, através de sua Câmara de Comércio e Assuntos Imobiliários – CCAI, a casa própria constitui-se no maior sonho de consumo e realização pessoal para a maioria dos brasileiros. Daí a grande importância dada à manutenção de seu patrimônio e a preocupação com a qualidade de vida nos condomínios. Em face dessas novas exigências do mercado e do surgimento de novos serviços, síndicos e

administradores de condomínios foram compelidos a se atualizar e se especializar cada vez mais na gestão administrativa. Constata-se que, diante desse quadro evolutivo, tanto as empresas especializadas em administração condominial quanto o próprio condômino nomeado para exercer as funções de síndico do edifício necessitam de conhecimentos específicos para gerenciar todo o complexo de forma eficiente, satisfazendo os anseios e as necessidades dos moradores. Convém salientar, entretanto, que mesmo com toda a tecnologia de informação e equipamentos disponíveis, o administrador de condomínios nem sempre possui embasamento teórico, ou mesmo prático, para desempenhar, de forma satisfatória, suas funções, o que acaba frustrando as expectativas de quem recebe os serviços e espera, de quem está no comando, um certo grau de qualidade e eficiência.

Com base na experiência empírica do autor, verifica-se que estudos que venham a analisar, criticar e propor melhorias para as atividades de administração de condomínios, em muito contribuirão para a qualificação e aumento do desempenho dos gestores condominiais (profissionais e síndicos), como também para uma melhoria na qualidade dos serviços e no relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, na qualidade de vida dos moradores.

1.2 Tema e Problematização

A terceirização dos serviços de administração de condomínio é uma tendência mundial, nacional e regional. Em Florianópolis, este percentual ainda é pequeno, se comparado ao de outras capitais do país. São apenas 30% dos condomínios, contando com administração profissional ou externa, contra 75% apurados nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, segundo dados dos Sindicatos de Compra, Venda e Locação de Imóveis e Administração de Condomínios (SECOVI's) dos respectivos estados, coletados para a pesquisa de abrangência nacional, encomendada pela organização do XIV CONAI -Congresso Nacional do Mercado Imobiliário, realizado na cidade de Blumenau/SC em outubro de 2003.

Cabe reconhecer que a terceirização é uma saída cada vez mais utilizada para minimizar a possibilidade de problemas jurídicos, contábeis e trabalhistas (MACHADO e TAVARES JÚNIOR, 1998, p. 66). Essa terceirização, para ser bem

sucedida, exige que as empresas prestadoras de serviços tenham qualidade e confiabilidade, que só podem ser obtidas através do emprego das melhores práticas da Administração.

A partir da experiência prolongada em empresas diretamente ligadas aos condomínios, o pesquisador pôde constatar o despreparo e a ineficiência da grande maioria dos administradores e síndicos de condomínios no exercício de suas atividades à frente dos condomínios por eles gerenciados. A ausência de informações imprescindíveis para mais bem gerir os condomínios foi, portanto, o fator predominante para a escolha do tema e para a realização desta pesquisa.

Através da avaliação qualitativa de vários problemas e situações ocorridas em diversos condomínios, depoimentos e entrevistas com vários administradores e síndicos, constatou-se que os administradores desses complexos poderiam contar com um modelo de gestão, baseado em informações oriundas das reais necessidades e expectativas de sua clientela, a qual deveria ser ouvida, em primeiro lugar.

1.3 Objetivo geral

Propor um roteiro com as informações gerenciais necessárias aos gestores condominiais, podendo ser um guia também para empresas terceirizadas baseado não só nas exigências da Legislação e Estatutárias, como também nas competências e habilidades gerenciais e, principalmente, nas necessidades dos condôminos em edifícios residenciais, comerciais e mistos.

Tal roteiro deve atender e dar subsídios ao administrador e ao mesmo tempo, contemplar as necessidades apontadas pelos condôminos.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar o perfil da clientela de condomínios;
- Realizar uma pesquisa a partir de uma amostra significativa, de forma a obter resultados que evidenciem uma tendência para a formulação de um modelo gerencial básico.

1.5 Estrutura do Trabalho

A presente Dissertação estrutura-se da seguinte forma: primeiramente, apresenta-se a Introdução do estudo, contemplando a contextualização, a problematização, bem como os objetivos que se pretende alcançar e as limitações da pesquisa.

A seguir, a Fundamentação Teórica dá conta dos principais conceitos e abordagens de autores a respeito do assunto tratado: administração de condomínios, administradoras de condomínio, o papel do síndico, além de serviços e terceirização.

O terceiro capítulo apresenta algumas considerações sobre o impacto do *Novo Código Civil* em relação à administração financeira de condomínios no Brasil.

A Metodologia empregada é explicada no quarto capítulo, que comenta o instrumento de coleta de dados utilizado, bem como a delimitação do universo e amostragem da pesquisa *survey*.

O quinto capítulo traz a análise dos dados coletados a partir da pesquisa de campo, com comentário referente aos diversos fatores contemplados. Além disso, o capítulo ainda traz a proposta de um roteiro com informações gerenciais elaborada a partir dos resultados da pesquisa.

Por fim, apresentam-se as principais conclusões do estudo, além das referências utilizadas no trabalho e o modelo de questionário aplicado.

1.6 Resultados esperados

Através da proposição do roteiro espera-se que o síndico ou administrador, de posse do roteiro proposto, possa, ao aplicá-lo, aumentar sua eficiência e eficácia de forma segura e viável, atingindo uma melhor qualidade dos seus serviços em virtude das necessidades de seus clientes.

1.7 Limitações

A literatura nacional e mundial que se debruça sobre assuntos relacionados à administração de condomínios é extremamente escassa e geralmente, fica restrita ao tema “condomínios”. A bibliografia encontrada está, em sua maioria, concentrada nas mãos de autores ligados à área do Direito, e não da Administração, o que dificulta sobremaneira o trabalho de embasamento teórico, embora aumente o desafio e estimule, cada vez mais, a produção científica sobre tema tão importante no atual contexto das cidades brasileiras e nas discussões de políticas de gestão dos empreendimentos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento de um roteiro para os gestores condominiais, conforme as necessidades dos condôminos em edifícios residenciais, comerciais e mistos, foi necessário realizar uma revisão teórica dos principais conceitos e abordagens de autores a respeito do assunto tratado. Assim, a Fundamentação aborda os seguintes tópicos: administração, teorias modernas de gestão, administração de condomínios, administradoras de condomínio, o papel do síndico, além de serviços e terceirização.

2.1 Conceitos de Administração

Para Kwasnicka (1995, p. 17), a palavra administrar tem vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração. O próprio Aurélio aponta em seu dicionário essa variedade de significados, como: gerir, ministrar, conferir.

Kwasnicka (1995) complementa ainda que o mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo interativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

Dentre as diversas abordagens do significado da administração, parte-se da exposição de Appley (1956), quando sugere tratar-se do alcance de resultados por meio dos esforços de outras pessoas. Por sua vez, para Terry (1953), administração consiste no processo distinto, que consiste no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos.

De forma bastante simplificada, Drucker (1965) sustenta que administração nada mais é do que o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas pré-determinadas.

Em perspectiva complementar, Silva (2004, p. 6) enfatiza que a administração "é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais".

Para Chiavenato (1983, p.1), a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização. Assim, o autor considera a administração algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

A propósito das atribuições e responsabilidades de uma gerência, Taylor (1911, p.99-100, apud TILLET, KEMPNER, WILLS, 1970) sugere que estão atreladas aos quatro princípios, que constam a seguir:

- *Princípio de Planejamento*: substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento do método;
- *Princípio de Preparo*: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais;
- *Princípio de Controle*: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência de cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível;
- *Princípio da Execução*: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

Meggison *et al.* (1998, p. 17) afirmam que a administração foi definida como o uso de recursos humanos, financeiros e materiais para atingir objetivos da organização através das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Em geral, há uma concordância quanto a essas funções. Uma das

primeiras classificações das funções do administrador foi feita por *Fayol*, que sugeriu como funções principais o planejamento, a organização, a coordenação, o comando e o controle.

2.1.1 A Administração e o Administrador

A administração revela-se, nos dias de hoje, como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e de desafios. Constata-se, então, que o profissional que utiliza a administração como meio de vida pode trabalhar em variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. Pode trabalhar nas diversas especializações da administração: seja administração da produção (dos bens ou dos serviços prestados pela organização), ou administração financeira, ou a administração de recursos humanos, ou a administração mercadológica, ou ainda administração geral.

Levitt (1974, p. 52-66), professor de Administração da *Harvard Business School*, chega a refutar a existência do “administrador profissional”, porque, enquanto um advogado ou um médico são considerados profissionais em virtude de passarem em um teste de conhecimentos acerca de suas profissões, o mesmo não acontece com o administrador, cujo conhecimento é apenas um dos múltiplos aspectos na avaliação da sua capacitação profissional. Ele não é apenas analisado pelas organizações, por seus conhecimentos tecnológicos de administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, personalidade e filosofia de trabalho. Ainda conforme o autor, a finalidade é verificar se essas qualidades se coadunam com os novos padrões, com a situação da empresa e o pessoal que vai trabalhar com ele, pois não existe uma única maneira de um administrador agir ou se conduzir. O que existe são maneiras corretas de executar determinadas tarefas em certas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos diversos e modos de agir próprios.

Na concepção de Megginson *et al.* (1998, p. 7-8), a administração é universal porque tem um corpo sistemático de conhecimento, abrangendo princípios, guias, diretivos e outros componentes da teoria da administração. Este corpo de conhecimento tende a ser amplamente aplicado a todas as situações e em todos os

tipos de organização - estabelecimentos industriais e comerciais, governamentais, educacionais, sociais, religiosos e outros. É geralmente aplicável em todos os níveis de uma organização, desde o mais baixo até o mais alto. Pode-se concluir, portanto, que se um administrador conhece essas informações fundamentais e sabe aplicá-las em determinada situação, ele será capaz de funcionar eficazmente em qualquer posição, mas de forma flexível, adaptando-se a situações novas.

Segundo Katz (1955, p. 33-42), há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica, a humana e a conceitual:

- *Habilidade Técnica*: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação.
- *Habilidade Humana*: consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.
- *Habilidade Conceitual*: consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

Segundo a classificação adotada pelo IREM - Institute of Real Estate Management, entidade internacional que congrega mais de 16.000 profissionais do mercado imobiliário em todo o mundo, o trabalho realizado por gerentes imobiliários varia enormemente conforme o cargo que ocupam, a empresa para a qual trabalham e o tipo de imóveis que administram. Dentro do vasto campo imobiliário, a maioria das funções se encaixa nas seguintes categorias:

1. Gerenciamento de condomínio ou síndico;
2. Gerenciamento de propriedades;
3. Gerenciamento de bens.

Há de se observar que essas são divisões generalizadas das áreas existentes no ramo de gerenciamento imobiliário. Com relação ao nível de gerenciamento de bens e de propriedades, muitas das responsabilidades se intercalam. Além disso, o título do cargo e as responsabilidades entregues aos gerentes, variam dependendo do tipo de organização e da propriedade administrada.

Especificamente em relação ao Gerente de Condomínio ou Síndico, o IREM define que na maioria dos casos, os gerentes de condomínio trabalham com prédios residenciais e, se vivem no imóvel que administram, são intitulados síndicos. Este tipo de gerente forma um elo essencial entre os residentes e o gerente de propriedades, pois ocupa uma posição que lhe dá flexibilidade para supervisionar as operações diárias do imóvel. O gerente de condomínio lida não apenas com os aspectos técnicos, como manutenção dos sistemas mecânico e elétrico, mas também com residentes atuais e potenciais. Isso pode dar-se através de encontro com pessoas que querem alugar um apartamento, até a efetiva coleta do aluguel. Para essa função, é necessário que o candidato saiba comunicar-se bem, além de gostar de interagir com pessoas. Entre outras responsabilidades, a pessoa que ocupa esse cargo deve avaliar o desempenho financeiro do imóvel, medido através dos registros de receitas e despesas da propriedade.

2.1.2 Teorias Modernas de Gestão

2.1.2.1 Abordagem Contingencial

A abordagem contingencial surgiu como resultado de uma série de pesquisas que estudaram a relação da empresa com e dentro de seu ambiente. Elaborada por um grupo de pesquisadores, administradores e consultores, seu objetivo básico era aplicar os conceitos das principais escolas em situações gerenciais concretas. A fundamentação da abordagem contingencial está na teoria dos sistemas, já que defende a importância das inter-relações entre as partes de uma organização. Procurando complementar os conhecimentos do assunto, propõe-se a analisar a natureza dessas relações (STONER, 1982, p. 37-39).

2.1.2.2 Administração por Objetivos

Uma forma comum de estabelecimento de metas usada nas organizações é a Administração por Objetivos – APO. Este processo é uma tentativa de alinhar metas pessoais com a estratégia do negócio, por meio do aumento da comunicação e percepções compartilhadas entre a gerência e os subordinados, seja como indivíduos ou como um grupo, pela conciliação do conflito quando este existir (SILVA, 2004, p 432).

2.1.2.3 Administração Estratégica

Segundo Fischmann (1987), a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. Ou seja, a administração estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos decisores.

2.1.2.4 Administração Participativa

A Administração participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado. O propósito da administração participativa é assegurar que as decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas (PLUNKETT, 1991).

2.1.2.5 A Administração Japonesa

A administração japonesa poderia ser classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários. Em especial, a

participação na produtividade e eficiência voltada para a tarefa, mais do que na linha gerencial das reações e desenvolvimento humanos. É utilizada principalmente pelos norte-americanos (FERREIRA, 1997, p. 146).

2.2 Administração de Condomínios

Conforme Carneiro (2002), não se pode pensar a administração de condomínios como uma área isolada de conhecimento, descolada dos princípios fundamentais da administração. Da mesma forma que a administração se desenvolveu como ciência, a partir da Revolução Industrial, ou seja, pela necessidade de gestão profissional das novas indústrias que se instalaram, alterando a antiga estrutura de produção, a administração profissional de condomínios acompanhou as modificações da sociedade, na medida em que as formas de alocação de unidades residenciais e comerciais se transformaram com a urbanização decorrente da instalação dos múltiplos processos industriais.

Este crescimento, bem como suas conseqüências, são retratados por Machado e Tavares Júnior (1998, p.3):

O condomínio por muito tempo foi visto como um tipo de moradia, pouco confortável, devido aos entraves ocasionados pela proximidade entre os vizinhos e a pouca liberdade deles. Com o passar dos tempos, com a explosão habitacional e outros fatores socioeconômicos, notou-se um incrível crescimento no setor, o que compeliu a classe média e parte da alta a se encaminhar aos edifícios.

A concentração horizontal ou vertical das residências é um fenômeno relativamente recente; pois os edifícios existentes foram, na maior parte, construídos nas últimas décadas (SÁ, 2001, p. 9). O êxodo rural, causado pela automação da agricultura e pela existência de poucas unidades fabris capazes de gerar empregos para os que não mais podem trabalhar no campo, cria uma demanda por imóveis urbanos; as áreas limitadas, por sua vez, levam à construção de prédios verticais, que abrigam muitas unidades habitacionais. Essa multiplicidade gerou o surgimento do cargo de síndico, para administrar os interesses comuns.

Carneiro (1998) resenhou diversos autores para afirmar que, na Roma antiga, já se verificava a preocupação com o aproveitamento racional de terras urbanas. O Brasil, aliás, conforme o mesmo autor, foi um dos primeiros países da Era

Contemporânea a adotar uma legislação para condomínios, como o Decreto 5.481, de 1928. As normas estabelecidas no Código Civil de 1928 somente tratavam dos bens em condomínios. Todos aqueles que possuíam bens em comum domínio estavam subordinados às suas regras.

2.3 Os condomínios

A evolução dos anos 20 do século XX fez com que despontassem os primeiros “arranha-céus”, edifícios de quatro ou cinco andares cujas titularidades se diversificavam em toda a sua plenitude. As vilas residenciais começavam a surgir nos diversos terrenos e bairros, e seus titulares disputavam os comandos daquelas residências, que marcavam o progresso da indústria da construção civil.

Os proprietários dos prédios sentiam necessidade de alienar (vender) um dos apartamentos que compunham o seu edifício, e, desta forma, começavam a dividir o domínio do bem que possuíam, uma vez que, agora, já não eram mais os senhores absolutos de cada imóvel em questão. Assim, fazia-se mister que o comando de cada patrimônio fosse submetido também ao novo titular, ainda que somente de uma parcela (OLIVEIRA PAIVA, 1999, p. 2).

Condomínio é uma palavra que permite algumas interpretações. Em termos de explicações semânticas, Friedman (1994, p.11) traz uma definição bastante clara:

Forma de propriedade imobiliária na qual os residentes detêm uma parcela de suas cãs ou apartamentos e pagam uma taxa a empresas de administração para que estas cuidem das partes comuns, tais como gramados, entradas e elevadores, e demais atividades relacionadas.

O glossário de termos financeiros do *Washington Post* (1999) definiu condomínio como uma propriedade de uma unidade e interesses por áreas comuns.

Por sua vez, Lopes (2000) trabalha com o conceito de condomínio instituído pela Lei 4591/64, que sustenta:

O condomínio por unidades autônomas instituir-se-á entre vivos ou por testamento, com inscrição obrigatória no Registro de Imóveis, dele constando: a individualização de cada unidade, sua identificação e discriminação, bem como a fração ideal sobre o terreno e partes comuns, atribuída a cada unidade, dispensando-se a descrição da parte interna da unidade.

No caso brasileiro, Sá (2001) coloca que, no país, a verticalização das edificações, seja para moradia seja para fins comerciais, é um fenômeno relativamente recente, principalmente porque a maioria dos edifícios existentes foi construída nas últimas décadas. Com a popularização de edifícios de moradias sobrepostas, os edifícios residenciais, com os quais hoje estamos habituados, surgiu a necessidade de uma lei que regulasse a matéria, no caso a Lei 4.591/64, que trata das questões de condomínios em edificações e incorporação imobiliárias.

A partir de 11 de janeiro de 2003, com a entrada em vigor do *Novo Código Civil Brasileiro*, a administração de condomínios passou a obedecer a regras mais rigorosas. Dentre as alterações mais significativas, estão: a fixação do valor da multa cobrada por atraso, que passa a ser de, no máximo, 2% sobre o débito; o fim da obrigatoriedade do Fundo de Reserva; o rateio de despesas com base na proporção das frações ideais e os critérios para convocação de assembleias.

O texto da Lei é bastante claro e não dá margem a mal-entendidos. Portanto, a questão de administração de condomínios é bem definida, não havendo espaços para erros de interpretação.

A propriedade, segundo Gomes (apud TAVARES JÚNIOR e MACHADO, 1998) é o direito complexo absoluto, perpétuo, exclusivo, pelo qual uma coisa fica submetida à vontade de uma pessoa, com as limitações da lei. Quando essa propriedade fica sujeita a regras e decisões de muitas pessoas, surgem os problemas de conflitos interpessoais, naturais na sociedade e que precisam ser resolvidos com habilidade.

Cabe a verificação de mais alguns conceitos de condomínio. Na ótica de Gomes (2003), condomínio é o estado da coisa indivisível, sobre a qual várias pessoas exercem, ao mesmo tempo, o direito de propriedade. Machado e Tavares Júnior (1998), por sua vez, dividem, de forma geral, os condomínios em três grupos: genérico, especial e atípicos. O condomínio genérico tem por escopo os bens, vendo-os em seu conjunto.

Lopes (2000) afirma que condomínio é uma organização simples, que segue um padrão geral. É administrado conforme uma convenção, cujo conceito remete ao fim do século XIX. Todo condomínio tem um síndico, definido, segundo Schwartz (1996), como uma pessoa que necessita de conhecimentos acerca da legislação do condomínio, seus empregados, os tipos de administração, os documentos envolvidos na administração, os itens de manutenção e os tipos de manutenção.

Num condomínio, em geral, a equipe de trabalho é formada pelo síndico, sub-síndico, conselheiros e funcionários.

Assim, o síndico, bem como o administrador, precisa saber lidar com pessoas, pois a teoria da administração nos mostra que qualquer organização deve se preocupar com a interação humana da equipe; isto foi provado por muitos autores, começando por Elton Mayo, em seu estudo sobre a fábrica de Hawthorne.

Não aparece, em vários outros países, a figura do síndico, peculiar aos condomínios brasileiros. O *janitor*, a figura onipresente, visto como o zelador é, segundo o *Dicionário Webster* (HOUAISS, 1982), “aquele que cuida das instalações de um edifício, como um de apartamento ou escritório [...] e faz pequenos reparos”. Corresponde ao nosso zelador e aparece, com frequência, nos textos sobre o tema.

O ato de contratar uma empresa para a administração de um condomínio faz parte do *american way of life*. Normalmente, no caso dos Estados Unidos, ninguém se interessa por trabalho extra mal remunerado e a terceirização se tornou comum. Para alguns autores (TAVARES JÚNIOR e MACHADO, 1998), o condomínio, por muito tempo, foi considerado uma forma difícil de se administrar, pois a proximidade constante entre as pessoas trazia novos problemas. Mais tarde, com a crescente verticalização das residências das cidades médias e grandes, a questão veio à baila no país com mais intensidade e buscaram-se soluções para a questão.

Schwartz (1996) afirma que o condomínio é a extensão de nosso lar, enfatizando a necessidade de participação dos condôminos nas decisões, através das assembleias. O mesmo autor (1996) fez uma pesquisa em balancetes de condomínios no município de São Paulo, mostrando que a composição típica das despesas é a seguinte:

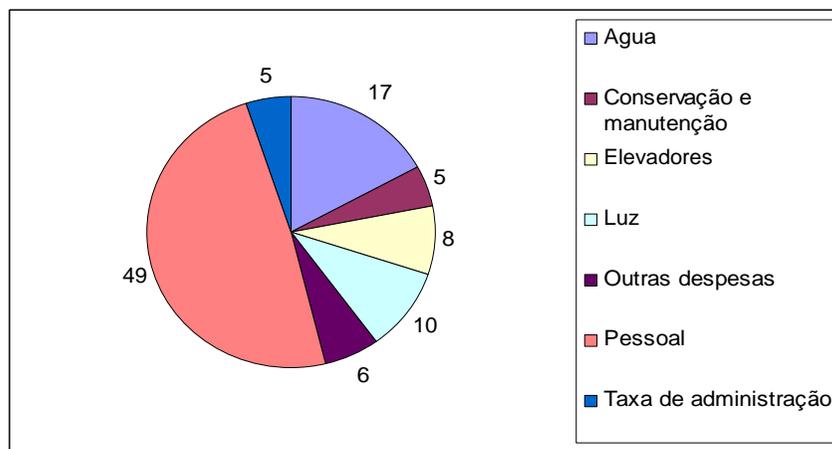


Figura 1. Classificação das despesas típicas de um condomínio (Obs.: em percentual)

Fonte: Schwartz (1996).

Como é possível notar, a capacidade de absorção de pessoal nos condomínios é grande, tornando fundamental seu papel social na geração de empregos.

2.3.1 Estrutura dos condomínios (organograma)

Em geral, a experiência empírica tem demonstrado que a estrutura dos condomínios configura-se da seguinte forma:



Figura 2. Estrutura dos condomínios

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2 Os Síndicos e as Administradoras de Condomínios

Com o passar dos tempos e a inevitável evolução dos métodos de trabalho, tecnologia e gerenciamento, o ser humano viu-se obrigado a se adaptar às novas regras e mudanças do mundo globalizado. Na área da Administração Condominial não é diferente e, tanto em termos de legislação (principalmente jurisprudências), quanto no campo da Administração e da Moderna Gestão Empresarial, é possível reconhecer os avanços dessa promissora área voltada exclusivamente para a prestação de serviços.

Reportando à Lei 4.591/64 e à maioria das Convenções Condominiais, constata-se que o tema é mal explorado, ficando restrito apenas a quem pode administrar e não a quem deve administrar. Colocado desta forma, subentende-se que o síndico de um condomínio pode ser pessoa física ou jurídica estranha ao condomínio. Porém, não há recomendações quanto às habilidades e competências gerenciais mínimas exigidas da pessoa física ou da jurídica. Também não se faz referência a que espécie de empresa e qual a habilitação necessária para desempenhar as funções administrativas pertinentes ao cargo de síndico (leia-se administrador).

Entende-se que, se o mandato for exercido por pessoa física (condômino ou inquilino), a título de sugestão, o mesmo deveria primeiramente ser submetido a uma pequena triagem, envolvendo sua situação cadastral, protestos, impostos/tributos, impedimentos legais etc.. Ainda, como recomendação, o candidato ao cargo, para exercer as respectivas funções, deveria possuir alguma experiência em gestão empresarial e gestão de pessoas, pois lidar com dinheiro, vizinhos e conflitos é uma constante na vida condominial.

Em se tratando de pessoa jurídica, a categoria que contemplou em seu *Código de Ética Profissional* a atividade de Administração de Condomínios como campo privativo de atuação, foi a de Administrador de Empresas, desde 1965. O assunto pode até ser polêmico em relação à concorrência com outras categorias profissionais, tais como corretores de Imóveis, contadores e os chamados síndicos profissionais, porém se for analisada a situação em termos estritamente profissionais, coerentemente concluir-se-á que o administrador, por analogia, é o

profissional mais capacitado tecnicamente para desempenhar as funções gerenciais dentro de um condomínio.

Se for levado em conta, ainda, que os serviços burocráticos disponibilizados aos diversos tipos de condomínios (residenciais, comerciais, flats e shoppings) extrapolam aqueles comumente oferecidos como: boletos, parte de pessoal, balancetes mensais, entre outros, constata-se que as administradoras de condomínios devidamente habilitadas e registradas oferecem uma gama de informações, assessorias e serviços infinitamente maiores do que qualquer outra empresa que atenda o mesmo segmento deste mercado. Além de possuir profissionais responsáveis técnicos capacitados, as administradoras atuam assessorando diretamente os condomínios na resolução de problemas, apresentando soluções viáveis.

No que concerne à consultoria, as administradoras podem minimizar os custos condominiais através de uma previsão orçamentária bem elaborada e na correta aplicação dos recursos financeiros. As Administradoras de Condomínios ainda poderão oferecer consultoria jurídica, trabalhista, administrativa, tributária e patrimonial, mantendo o condomínio em dia, não só em termos de legislação, mas também em termos de valorização imobiliária, pois os condomínios estarão sempre em dia com sua manutenção.

Além desse enorme leque de serviços e comodidades, as administradoras de condomínios atuam também na mediação de conflitos, participando de assembléias e propondo medidas coerentes para resolução dos problemas do dia-a-dia, gerando assim uma melhor qualidade de vida aos moradores.

O síndico também, por extensão, exerce um papel gerencial. Muitas vezes, no entanto, as pessoas, eleitas por suas capacidades morais e pessoais, têm deficiências gerenciais, deixando a desejar como administradores. Nesta situação histórica surgiram as empresas de administração de condomínios, prestando os serviços para os quais os síndicos ou não estão preparados ou não têm tempo disponível.

2.4 Serviços

Os condomínios, dentro do contexto sócio-econômico, não estão nem bem enquadrados no segundo setor, nem no terceiro. A descrição exata da figura jurídica do condomínio sempre causou certa confusão entre os juristas e os órgãos públicos governamentais de todos os níveis. Até a década de 80, mesmo passados vários anos da publicação da Lei 4.591/64 (Lei dos Condomínios e das Incorporações), era comum interpretar-se que os condomínios, não sendo empresas, não precisariam estar inscritos no então denominado CGC (Cadastro geral de Contribuintes) - hoje CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas). Evitava-se o registro porque pairava a dúvida sobre a real natureza dos condomínios, sendo que muitos deles detinham apenas seus registros nos cartórios de imóveis, e quando possuíam empregados, efetivavam uma matrícula junto ao INAMPS (hoje INSS), para a regularização da situação do quadro funcional.

Ao final da década de 80, os condomínios passaram a ser registrados junto à Receita Federal, sendo equiparados às associações e usando os respectivos códigos a elas destinados. Isto ocorreu devido ao fato dos condomínios não auferirem lucros. Com a vigência do *Novo Código Civil* (Angélico, 2003), os condomínios passaram a ter seu registro individualizado, bem como um tratamento diferenciado, dado pelo novo Código, recebendo a denominação de “Condomínio Edifício” com código de registro específico. Com certeza, tanto a natureza jurídica como a base contábil da atividade condominial não mudou. O condomínio continua a não visar a lucros, pois sua arrecadação baseia-se no critério de rateio das despesas, conforme o que determina a Lei 4591/64 e o *Código Civil Brasileiro*. Contudo, a sua estrutura administrativa demanda, na maioria das vezes, uma organização empresarial com o gerenciamento de recursos humanos, materiais e financeiros.

Outro fator interessante é que mesmo não visando a lucros, os condomínios cada vez mais se constituem em fortes propulsores da economia dentro do setor de serviços e acabam recebendo toda a carga tributária das empresas normais sem terem direitos a tratamentos tributários especiais como isenções, imunidades ou até mesmo, anistias tributárias. Diante desses fatos, explica-se o porquê de se confundirem condomínios com empresas. Apesar de não terem em seu escopo atividades destinadas à obtenção de lucros, nem mesmo lucros financeiros advindos de aplicações bancárias, os condomínios não estariam próximos das atividades desempenhadas no terceiro setor. Não se revestem de caráter filantrópico nem

tampouco se equiparam a ONG's . São, portanto, entidades de direito privado as quais não possuem personalidade jurídica (Cavalcante, 2003) .

Pode-se afirmar, então, que a administração de condomínios representa mais um serviço de peso na economia. É inexorável que o país seguiu a tendência internacional de aumento de pessoas empregadas neste setor. O gráfico abaixo mostra a evolução histórica do setor de serviços medida pela quantidade de pessoas incluídas na população economicamente ativa.

Com relação ao pessoal ocupado, a distribuição do setor de serviços foi a seguinte:

Tabela 1. Perfil do setor de serviços

PERFIL DO SETOR DE SERVIÇOS 2001				
Atividades Empresariais 2001	Receita Operacional Líquida (R\$ 1 000 000)	Salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 1 000 000)	Pessoal Ocupado em 31/12	Número de Empresas
Total	250 896	49 038	6 262 340	813 667
Serviços de alojamento e alimentação	21 882	5 403	1 404 899	280 025
Transportes e serviços auxiliares dos transportes	70 539	13 060	1 304 447	83 096
Correio e telecomunicações	56 740	4 481	215 325	3 964
Atividades de informática	16 872	3 914	220 740	38 238
Atividades imobiliárias e aluguel de bens móveis e imóveis	7 846	1 357	195 254	38 476
Serviços prestados às empresas	46 472	14 532	1 993 548	150 616
Outras atividades de serviços	30 545	6 292	928 127	219 252

Fonte: IBGE (2001).

O setor de administração de condomínios é área fértil para a terceirização. Para Rezende (1997), é inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresenta-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isso, no entanto, não deve ser encarado como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais conceder respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna. Isso ocorre porque o que significa terceirização para um, pode significar verticalização para outro.

Aparentemente, cada autor adaptou o conceito para seu estudo particular, não havendo ainda um padrão conceitual definido. Por outro lado, a necessidade de constante adaptação às mutantes exigências dos clientes, sem, de alguma forma, comprometer o nível de qualidade do produto ou do serviço, torna necessário terceirizar atividades que não sejam essenciais, de modo a permitir a focalização dos recursos das organizações.

A distribuição das atividades por vários parceiros (terceirização) permite ao sistema produtivo dividir-se em sistemas menores, mais controláveis e, em geral, mais eficientes, além de poder manter um contínuo aprimoramento da qualidade, buscando custos decrescentes. Estes terceirizadores (parceiros ou fornecedores), entretanto, precisam agir em sintonia com as metas das organizações-clientes, garantindo qualidade, baixo custo e máxima confiabilidade no cumprimento das suas tarefas, com a consciência de serem, todos, elos da mesma cadeia produtiva.

Segundo Davis (1992), terceirização é a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em suas atividades para as quais foi criada e passa a terceiros as atividades-meio. Já para Queiroz (1992), terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades de apoio e acessórias ao fim da empresa, que é sua atividade-fim, permitindo à organização concentrar-se no seu negócio, ou seja, em seu objetivo final.

Por sua vez, Fontanella, Tavares e Leiria (1994) colocam que a terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e serviços especializados de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados nas atividades-meio com as atividades-fim.

Como se sabe, a mudança estrutural da economia brasileira demanda mais empregos na área de serviços, como pode ser vislumbrado na figura a seguir:

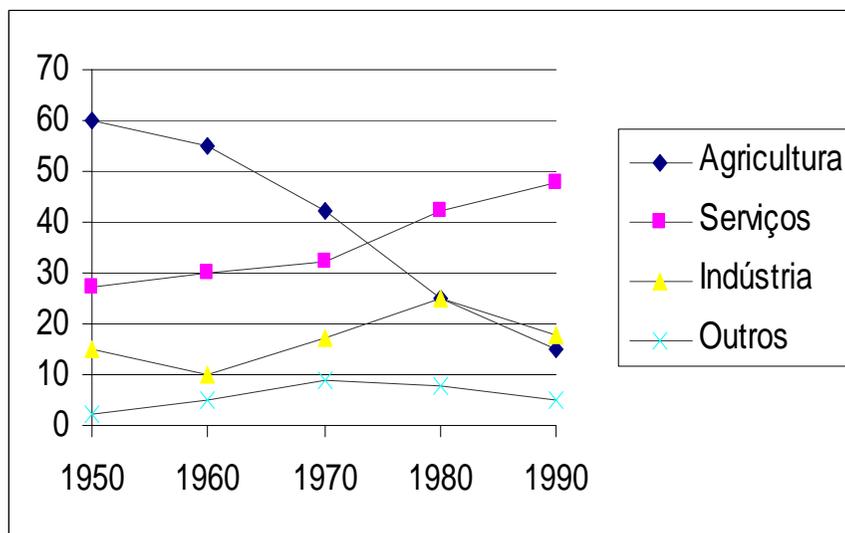


Figura 3. Relação de empregos nos diversos setores da economia

Fonte: Adaptado de informações do IBGE.

Além disso, é possível fazer uma projeção por aproximação linear que indica um aumento do setor de serviços, mostrado na figura abaixo:

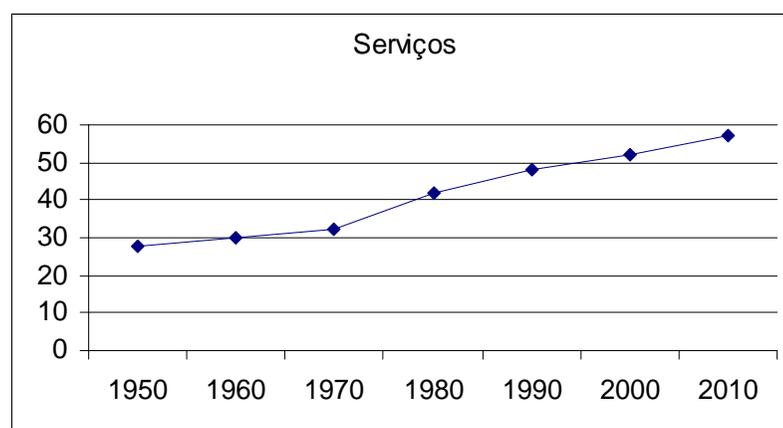


Figura 4. Aumento linear do volume de pessoas envolvidas com serviços

Fonte: IBGE.

A administração de condôminos oferece, portanto, oportunidades às pessoas menos qualificadas para disputarem espaço no mercado de trabalho com outras de maior grau de instrução, tendo, assim, um importante papel social na contratação de funcionários para cargos que demandem menor qualificação formal, tais como zeladores, faxineiros, pintores etc.

A tabela a seguir demonstra a amplitude do setor de serviços em 2001 em termos de pessoal ocupado:

Tabela 2. Setor de serviços

Faixas de pessoal ocupado 2001	Receita Operacional Líquida (R\$ 1 000 000)	Pessoal Ocupado em 31/12	Número de Empresas
Total	250 896	6 262 340	813 667
Até 5	29 880	1 433 753	662 629
6 a 19	22 405	1 099 093	122 281
20 a 49	20 608	566 952	18 234
50 a 99	17 173	373 296	5 063
100 e mais	160 829	2 789 246	5 460

Fonte: IBGE

Além do próprio segmento da Construção Civil responsável pelo surgimento das diversas unidades habitacionais e edifícios que funcionam na forma em que dispõe a Lei 4.591/64 e o *Código Civil Brasileiro*, os diversos condomínios (residências, comerciais e mistos) são, hoje, também grandes propulsores da economia nacional e mundial. Através deles, são gerados uma infinidade de empregos diretos e indiretos e de riquezas, tais quais as modernas organizações empresariais. Através deles, também são consumidos bens e serviços em quase todos os setores que compõem não só a cadeia sócio-econômica do mercado imobiliário como também os demais bens e serviços, consumidos por seus moradores e pelo público em geral.

Os condomínios empregam diretamente funcionários para as diversas funções nos edifícios (zeladores, faxineiras, porteiros, jardineiros, garagistas, vigilantes etc.) e propiciam a terceirização desses profissionais através de empresas especializadas. Além disso, também terceirizam os serviços de administração do próprio condomínio de forma a revesti-la de um caráter profissional e eficiente através de uma gestão verdadeiramente empresarial de todo o complexo condominial (*AABIC News*, 2003).

Os condomínios contratam ainda empresas e profissionais autônomos para serviços de manutenção e conservação, tais como: manutenção de jardins, elevadores, moto-bombas, limpeza de caixas d'água, piscinas, manutenção de interfones, CFTV, sistemas de segurança/vigilância, reformas e melhorias e uma

série de outros itens ligados à parte funcional e operacional dos edifícios. São técnicos em eletroeletrônica, químicos, engenheiros, arquitetos, administradores, contadores, advogados, encanadores, pedreiros, jardineiros, enfim, uma gama de profissionais que atuam no mercado e têm seus negócios em franco funcionamento e ascensão graças aos condomínios (*AABIC News*, 2002).

Além dos serviços essenciais ao funcionamento, operacionalização, manutenção/conservação, segurança e da própria administração e gerência do condomínio, existem os bens e serviços assessoriais os quais são disponibilizados a esse nicho de mercado e que também movimentam boa parte da economia. É possível citar vários produtos e serviços que hoje são oferecidos e consumidos pelos condomínios, mas que, necessariamente, não foram especificamente criados e destinados a eles ou a quem neles residem (QUEIROZ, 1994). Como alguns exemplos, temos: serviços de tele-entrega de alimentos, bebidas, produtos, serviços; aulas de dança, natação, escolinha de esportes, academia com instrutores, escritório virtual (com fax, copiadora, encadernadora, internet), provedoras de internet a cabo ou banda larga, TV a cabo, *sites* voltados para condomínios, seguros pessoais e coletivos (além daquele compreensivo obrigatório por lei), planos de saúde e aposentadoria personalizados, convênios, agência de cobrança garantida, lojas de móveis, utensílios, decoração, informática, materiais de construção, além de centenas de outras empresas e profissionais que, eventualmente, prestam serviços quando solicitados.

Um outro aspecto bastante peculiar e importante para a economia em geral e para o próprio governo no que concerne à arrecadação de tributos (principalmente encargos sociais) é que, ao contrário do risco de sobrevivência que presenciamos nas microempresas, pequenas empresas e até mesmo as de médio porte, os condomínios não estariam sujeitos a entrarem em concordata ou pedido falência, haja vista a sua natureza jurídica e sua forma de arrecadação, a qual baseia-se no critério de rateio de despesas mensais e anuais e não na projeção de receitas (QUEIROZ, 1998).

Além disso, quando é constatado um déficit financeiro ou saldo negativo em conta, o procedimento padrão é a reavaliação imediata da previsão orçamentária do condomínio com atualização das despesas e do quadro de dívidas, efetuando o lançamento do rateio correspondente entre os condôminos, cobrando-se proporcionalmente a fração ideal de cada unidade. Como comentamos

anteriormente, mesmo não estando sujeito a pedir concordata ou pedir falência, de acordo com a legislação em vigor, o condomínio pode ser extinto. Este fato extremamente raro que desfaz sua constituição inicial é propiciado pela extinção que poderá ocorrer apurando-se a sua inviabilidade. O condomínio pode tornar-se inviável financeiramente e operacionalmente, seja pelo alto índice de inadimplência, por malversação de recursos pelo administrador ou mesmo pela má administração e ineficiência do gerenciamento dos recursos. Desta forma, dá-se início a um processo de dissolução ou extinção através da anuência da totalidade dos condôminos/proprietários, desde que cumpridos os trâmites administrativo-legais.

Abaixo, é apresentado uma tabela informativa com os dados quantitativos apurados na Grande Florianópolis:

Tabela 3. Principais dados sobre condomínios na Grande Florianópolis

Condomínios na Grande Florianópolis (São José, Biguaçu e Palhoça)	5.000
Unidades habitacionais	200.000
Empregos diretos	15.000
Empregos terceirizados	5.000
Empregos Indiretos	60.000

Fonte: SECOVI (Sindicato dos Empregados em Edifícios da Grande Florianópolis) e FECOMÉRCIO.

2.5 Impacto do *Novo Código Civil* em relação à administração financeira de condomínios no Brasil

A maior dificuldade do segmento de gerenciamento de condomínios é o atraso no pagamento do rateio das despesas condominiais. Esse fato se tornou mais grave a partir do ano de 2004. Uma pesquisa realizada por Yagi (2003) revelou que o percentual médio de pessoas que não pagava pontualmente (atrasos de até 60 dias), considerando os resultados das 11 cidades estudadas, no ano de 2002, situava-se no intervalo entre 6% e 9% (vale dizer, da amostra de condôminos das administradoras consultadas para a realização deste estudo, entre 6% e 9% não pagavam no dia certo seus compromissos com o condomínio). Esse indicador passou, em agosto de 2003, para quase o dobro do patamar anterior, visto que os percentuais se encontram atualmente no intervalo entre 12% e 16%.

Essa impontualidade atingiu percentuais próximos de 20% nas administradoras das regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste. Na área Sudeste, o índice de atrasos de até 60 dias ficou entre 10% e 14% em agosto de 2003.

Caso se segmentem os atrasos, considerando os que não pagam há mais de dois meses, a consolidação dos dados das 11 cidades revelou que o percentual desses inadimplentes, no ano de 2002, situava-se entre 6% e 9% e passou, neste ano, para algo em torno de 9% a 13%, vale dizer, uma elevação de aproximadamente 50% em termos dos valores desses índices. Nas regiões Nordeste e Sul as dificuldades desse tipo de condômino foram proporcionalmente maiores do que as observadas nas demais áreas do país (por exemplo, na região Sudeste o percentual de atrasos de mais de 60 dias esteve entre 8% e 12%).

As medidas que as administradoras vêm tomando para minorar essas dificuldades de impontualidade dos condôminos, segundo a amostra de empresas pesquisadas, foram as seguintes:

- Cobrança administrativa em menor tempo (cartas, telefonemas, visitas aos condôminos etc.);
- Cobrança judicial em prazo menor;
- Criação de normas na Convenção disciplinando multas e regras disciplinares por atraso no pagamento das despesas condominiais;
- Conscientização dos condôminos sobre as conseqüências dos atrasos sobre o orçamento do condomínio e sobre a vida das famílias;
- Parcelamento das dívidas dos condôminos que estão com pagamento atrasado.

Algumas administradoras estão estudando a possibilidade de dar desconto para condôminos que pagam pontualmente suas obrigações. As empresas consultadas também revelaram o que estão fazendo para melhorar as atividades de administração de condomínios. As medidas e propostas são apresentadas a seguir:

- Trabalhar nas assembléias temas como convivência harmônica entre os condôminos, disciplina, cumprimento das regras, transparências das informações nos demonstrativos etc.;

- Melhoria na prestação dos serviços das administradoras (informatização, treinamento dos funcionários);
- Reavaliação das despesas, inclusive com corte de gastos, busca de eliminação de desperdícios;
- Estudos para terceirização de mão-de-obra dos condomínios;
- Propostas em estudo como o de coquetel em assembleias, festas de fim de ano no condomínio e outras visando à melhoria da harmonia entre as pessoas;
- Divulgação das atividades prestadas pelas administradoras, tanto por parte das empresas como das entidades de classe (SECOVIs).

Com relação ao valor das despesas condominiais, o estudo realizado pela Pesquisa Nacional encomendada pelo XIV CONAI em 2003, revelou que os condôminos da região Sudeste são os que pagam, relativamente às demais partes do país, o maior valor do rateio médio mensal. No caso de apartamentos de um quarto, situou-se entre R\$ 150 e R\$ 200, e os de dois quartos, entre R\$ 230 e R\$ 300. Essas estatísticas se basearam em dados de condomínios com número de unidades entre 50 e 100 imóveis, vale dizer, sem considerar os que possuem poucas unidades ou os grandes conjuntos habitacionais.

Os menores valores médios encontraram-se nos condomínios das regiões Nordeste e Centro-Oeste (exceto Brasília). Provavelmente, isso se deve ao fato de que a maior proporção dos gastos esteja relacionada com o pagamento de pessoal, o que reflete na estrutura de renda dessa parte do país. Vale dizer, relativamente às áreas Sudeste e Sul, o custo da mão-de-obra deve ser menor.

Apresenta-se, a seguir, uma estimativa de valor (em intervalo) de despesas do condômino em relação ao tipo de imóvel – por região:

Tabela 4. Dados de uma amostra de 9 cidades em 8 estados

	1 quarto		2 quartos		3 quartos	
	Limite Inferior	Limite Superior	Limite Inferior	Limite Superior	Limite Inferior	Limite Superior
Consolidado de oito estados	130	175	200	260	325	410
Sul	100	125	135	170	230	300
Sudeste	150	200	230	300	375	475
Nordeste	60	85	105	150	160	215
Centro Oeste (somente Goiás)	100	120	150	190	230	270

Fonte: Pesquisa Nacional do Mercado Imobiliário para o XIV CONAI – Out/2003/ Elaborado por Cícero L. Yagi.

3 ROTEIRO PROPOSTO

3.1 Pesquisa de campo

3.1.1 Objetivo da pesquisa de campo

Determinar o perfil de um síndico e administradores de condomínios sob a concepção de um grupo de condôminos, conselheiros e dos próprios síndicos.

3.1.2 Justificativa

Trata-se de atividade (administração de condomínios) com pequena quantidade de pesquisas e que envolve toda a comunidade, face ao aumento das habitações verticais nos meios urbanos.

3.1.3 Hipóteses e variáveis

Foi elaborado um questionário que, empiricamente, visava analisar as diferentes facetas dos papéis dos síndicos e administradores de condomínios, para a coleta de dados, sob a hipótese de que o papel do síndico ou administrador é mais gerencial e do que regimental, ou seja, sua atividade envolve as diversas facetas da gerencia e não apenas o cumprimento de leis externas e convenções internas. (Ver Apêndice)

3.1.4 Procedimentos metodológicos

A técnica de pesquisa utilizada foi a *survey*, utilizada para descrever uma população a partir de uma amostra de indivíduos, segundo a ASA (1980).

A *survey* pode ser conduzida de várias formas: por telefone, correio ou pessoalmente. Ao contrário de um censo, no qual toda a população é pesquisada,

as pesquisas por *survey* apreendem a informação através de uma parcela e de uma amostra calculada conforme o interesse da pesquisa.

O procedimento de pesquisa utilizado neste trabalho foi a *survey* realizada por amostragem, considerando as vantagens enumeradas por Cochran (1977):

- **Custos reduzidos.** As amostras, quando elaboradas adequadamente, são normalmente mais baratas que censos (no caso deste trabalho o censo seria praticamente impossível). Isso é particularmente verdadeiro quando a população alvo é muito grande e uma amostra pode ser retirada com o devido grau de aceitabilidade;
- **Maior velocidade.** Os dados de uma amostra são muito menores do que da população da qual é retirada, reduzida, com conseqüente aumento da rapidez;
- **Maior alcance e flexibilidade.** A amostra relativamente pequena requer menos pessoal com treinamento especializado. A amostragem pode ser usada para a coleta de dados difíceis de serem medidos, e que, eventualmente, seriam impossíveis de outra forma;
- **Maior precisão.** O tamanho pequeno da amostra permite alocar recursos em pessoal qualificado e no processamento dos dados.

A pesquisa proposta atende a três dos quatro requisitos que Eco (apud DIETRICH, 1999) exige para que seja considerada científica:

- Que verse sobre um objeto reconhecível e definido de tal modo que também seja reconhecível para os demais;
- Dizer coisas novas sobre este objeto;
- Ter utilidade aos demais pesquisadores.

Segundo Freitas *et al.* (2000), a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa - normalmente um questionário. Como principais características do método de pesquisa *survey*, podem ser citadas: o

interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e o uso de um instrumento pré-definido.

Saliente-se ainda que a *survey* é apropriada como método de pesquisa quando (FREITAS *et al.*, 2000):

- Deseja-se responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”;
- Não se tem interesse ou não é possível controlar variáveis dependentes e independentes;
- O ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- O objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Pinsonneault e Kraemer (apud FREITAS *et al.*, 2000) classificam a pesquisa *survey* quanto ao seu propósito em:

- **Explanatória.** Tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais; estabelece a existência de relações causais, mas também questiona por que a relação existe;
- **Exploratória.** O objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- **Descritiva.** Busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população, ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey*, a hipótese é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

3.1.5 Delimitação do universo e amostragem

Foi elaborado um questionário com 25 afirmativas, baseado na experiência empírica, utilizando a escala *Likert* para medir cada uma das alternativas. Esses questionários foram preenchidos por pessoas que vivem em condomínios verticais. O estudo de caso foi realizado na Grande Florianópolis, sendo válido, num primeiro momento, apenas para esta região.

Elegeu-se uma amostra de 100 pessoas, o que equivale, em termos de pesquisa exploratória, a um nível de confiança de 95% com um intervalo de confiança de 9,7%, aceitável, portanto, para os fins desejados.

3.1.6 Coleta de dados

Os questionários foram distribuídos aleatoriamente entre 100 pessoas da mesma região, entre condôminos e síndicos, todos residentes em condomínios verticais.

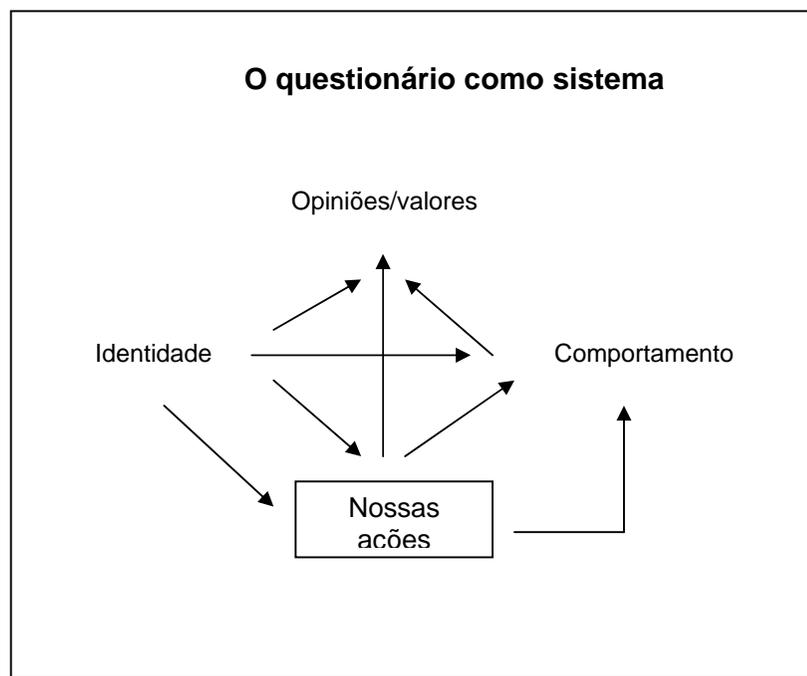


Figura 5. Questionário como sistema

Fonte: Autor.

3.2 Análise dos Dados

A escolha do método de processamento dos dados obtidos foi realizada com base nas definições propostas por Freitas et al. (2000), definidas no quadro que consta a seguir, que apresenta os diferentes métodos de análise multivariada:

Análise Multivariada	Método para procedimentos avançados
Explicar	Regressão múltipla
Sintetizar	Análise dos componentes principais Análise fatorial
Classificar	Elaboração de clusters

Quadro 1. Métodos de análise multivariada

Fonte: Freitas *et al.* (2000).

Em virtude da necessidade de resumir os dados utilizados mantendo as estatísticas meramente descritivas, optou-se pela análise, considerando a disponibilidade de *software* capaz de realizá-la com facilidade. Como propõe Nunnally (1978, p.551), um fator pode ser obtido de “medidas de auto-avaliação”, tornando a técnica interessante para tal estilo de estudo, já que o roteiro seria obtido a partir de opiniões quantificadas dos condôminos.

Os resultados obtidos foram submetidos à análise fatorial, pelo método dos componentes principais, rotação *varimax*, como sugerido por Nunnally (1978), gerando a seguinte estrutura de fatores: Foi utilizado o *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, v. 11). Os métodos estatísticos foram escolhidos de acordo com a proposição de Nunnally (1979) quando o autor propõe que a análise fatorial “é um prelúdio para investigações mais extensivas na investigação de construtos”, como é o objetivo deste trabalho pioneiro em sua área, no qual se sabe a necessidade de investigação posterior. Nunnally (1979, p. 330) mostra que a análise fatorial é um método de medir a correlação entre variáveis de forma ampla, transformando massas em fatores interpretáveis, não como uma regra geral. Conforme Nunnally (1979, p. 329), a análise fatorial “está intimamente relacionada com as relações entre variáveis” e não a padrões de juízo de valor, medindo os resultados de experimentos de que suas distribuições estatísticas de fato representam. No desenvolvimento de um roteiro, as estatísticas univariadas não têm

grande utilidade, porque são meramente descritivas das respostas. Busca-se o porquê das respostas, e não só como elas são assinaladas.

Como diz Nunnaly (1979, p. 328) o problema de agrupar variáveis é onde a análise fatorial pode ser uma ferramenta de estudar fatores em capacidades humanas. Quando o observador não tem hipóteses robustas (como o caso deste trabalho) sobre os números e fatores principais dos números e relações contidas no material de pesquisa, os métodos matemáticos são importantes.

Matematicamente, é simples explicar a análise fatorial. Qualquer combinação de variáveis numa matriz de dados é um fator desta matriz. “Isto é tudo” (NUNNALLY, 1979, p. 334). Qualquer combinação linear de A pode ser explicada da seguinte:

$$A = waa + wbb + wcc + \dots + wkk$$

Assim cada fator, por sua vez, maximiza a variância explicada pela matriz de correlações. A escolha dos métodos estatísticos empregados na análise fatorial foi baseada na máxima de Nunnally (1979, p. 385):

Quando a pessoa tem um problema de grande tamanho (pelo menos 20 variáveis) em casos de análise fatorial exploratória, o conselho habitual é “deixe que o computador rode o método dos componentes principais com rotação Varimax”; Esta combinação de métodos tem funcionado tão bem em análise fatorial exploratória que tornou-se difícil de melhorar.

É claro que a análise não é uma forma infalível de obter a verdade em estudos exploratórios, mas é um atalho para compreender a correlação e permitir que o observador possa visualizar relações e agrupamentos.

Tabela 5. Método dos componentes principais, rotação *varimax*

	FATORES	% DA VARIÂNCIA EXPLICADA
1	Aspectos Gerenciais	26,8
2	Aspectos Relacionados aos Recursos Humanos	9,2
3	Aspectos Relacionados à Legislação Condominial e Correlatas	8,7
4	Aspectos Relacionados às áreas Financeira e Bancária	6,4

5	Aspectos Relacionados às Aptidões de Chefia e Liderança	5,8
6	Aspectos Relacionados à Matemática Básica e Contabilidade Elementar	5,1
7	Aspectos Relacionados à Mediação de Conflitos	4,6
8	Aspectos Relacionados às Rotinas Burocráticas	4,3

Fonte: Pesquisa do Autor.

O gráfico de explicação da variância é mostrado a seguir:

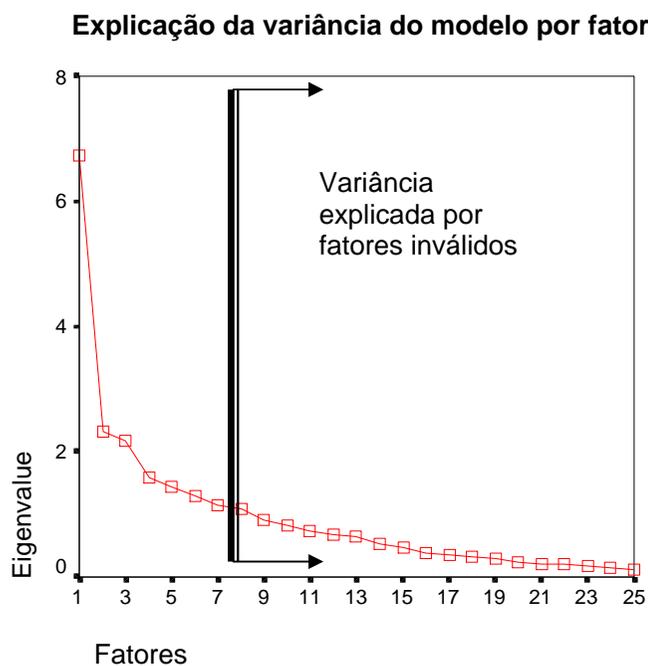


Figura 6. Explicação da variância do modelo por fator

Fonte: Dados primários

Como é possível notar, dentre os oitos fatores válidos, o primeiro (Aspectos Gerenciais) representa uma grande quantidade de variância.

3.2.1 Fator 1

Este fator representa a maior parte da variância da amostra (26,8%), por conseguinte é o mais representativo. O estabelecimento deste fator permite supor que os aspectos administrativos e gerenciais são, na percepção de condôminos, os

mais relevantes para a eficiência de um síndico ou administrador de condomínios. A partir das percepções dos sujeitos da amostra constata-se que o síndico (na realidade, o administrador do condomínio) seja um gestor criativo e não um mero burocrata das convenções e normas internas.

O fator é composto pelas variáveis descritas a seguir e foi denominado “Aspectos Gerenciais”:

Variável	Descrição
1	O síndico/administrador deve ter bons conhecimentos sobre Código Civil relativo a condomínios
5	O síndico/administrador precisa ter domínio sobre o conhecimento da CLT
6	O síndico/administrador precisa ter conhecimentos específicos ou noções básicas sobre administração.
7	É oportuno que o síndico/administrador tenha noções de Organização & Métodos
9	O síndico/administrador precisa ter noções básicas do uso de computadores.

Quadro 2. Componentes do Fator 1

Fonte: Dados primários.

3.2.2 Fator 2

Este fator representa a segunda maior porção da variância (9,2%). Pela carga das variáveis, denota-se que o mesmo diz respeito ao síndico e sua interação com as pessoas, enquanto condôminos. O estabelecimento deste fator permite supor que os aspectos relativos às questões humanas demonstram um equilíbrio emocional e um certo preparo para lidar com as pessoas num ambiente onde a individualidade e a coletividade devem estar em harmonia. É um importante instrumento para administrar com segurança o complexo condominial. Este fator foi denominado “Aspectos Relacionados aos Recursos Humanos”:

Variável	Descrição
19	O síndico/administrador precisa ter aptidão e disposição para o trabalho de equipe.
20	O síndico/administrador deve saber a importância da motivação no trabalho.
21	O síndico/administrador precisa ter habilidades na mediação de conflitos e resolução de problemas
22	O síndico/administrador deve ter habilidades de comunicar-se com os demais (ouvir e ser ouvido por empregados e moradores, principalmente).
23	O síndico/administrador precisa ser reconhecido como liderança entre os moradores

Quadro 3. Componentes do Fator 2

Fonte: Dados primários.

3.2.3 Fator 3

Este fator representa a terceira maior parcela da variância da amostra (8,7%), por conseguinte é terceiro mais representativo. O estabelecimento deste fator permite supor que os aspectos relativos à legislação condominial constituem-se em importante instrumento para administrar com segurança o complexo condominial. Denota-se que o síndico ou administrador que seja conhecedor do Código Civil, da Lei 4591/64, da Convenção, do Regimento Interno, Leis afins e complementares está devidamente preparado a exercer o seu cargo com seriedade, imparcialidade e dentro dos preceitos legais. Isto gera uma sensação de segurança nos condôminos e, conseqüentemente, uma melhora na harmonia do convívio. O fator é composto pelas variáveis descritas abaixo, motivo pelo qual foi denominado “Aspectos Relacionados à Legislação Condominial e Correlatas”:

Variável	Descrição
2	O síndico/administrador precisa ter conhecimento da Lei dos Condomínios (Lei 4.591/64).
3	O síndico/administrador precisa ter conhecimento da Convenção do Condomínio.
15	O síndico/administrador precisa ter noções básicas de orçamentos (previsão orçamentária).

Quadro 4. Componentes do Fator 3

Fonte: Dados primários.

3.2.4 Fator 4

Este fator representa a quarta maior parcela da variância da amostra (6,3%), por conseguinte, é o quarto mais representativo. O estabelecimento deste fator permite supor que os aspectos administrativos financeiros e bancários são, na percepção de condôminos, bastante relevantes para o equilíbrio econômico-financeiro do condomínio.

A partir das percepções dos sujeitos da amostra constata-se que o síndico deve ter conhecimentos suficientes para movimentar eficientemente as contas bancárias do condomínio, interpretando e conferindo extratos, inclusive procedendo à aplicação correta dos recursos excedentes e monitorando o comportamento das despesas. Somam-se a esses conhecimentos noções de administração financeira e orçamentária para que a gestão financeira seja um instrumento de credibilidade e transparência na administração condominial. O fator é composto pelas variáveis descritas a seguir e foi denominado “Aspectos Relacionados às áreas Financeira e Bancária”:

Variável	Descrição
13	O síndico/administrador precisa entender de movimentação de contas bancárias (extratos, recibos, depósitos, boletos etc.).
14	O síndico/administrador precisa ter noções básicas sobre aplicações de recursos financeiros (Poupanças, rentabilidade, juros etc.).

Quadro 5. Componentes do Fator 4

Fonte: Dados primários.

3.2.5 Fator 5

Este fator representa a quinta maior parcela da variância da amostra (5,8%), sendo o quinto mais representativo. O estabelecimento deste fator permite supor que a chefia e liderança são questões significativas no desempenho do síndico. O síndico deve ser capaz de exercer funções de líder quando se fizer necessário. O fator é composto pelas variáveis descritas abaixo e foi denominado “Aspectos Relacionados às Aptidões de Chefia e Liderança”:

Variável	Descrição
4	O síndico/administrador precisa ter pleno conhecimento do Regimento Interno do Condomínio (direitos e deveres dos moradores)
16	O síndico/administrador deve ser uma pessoa preparada para chefiar outras pessoas (empregados do condomínio).
17	O síndico precisa ter noções básicas de segurança (contra sinistros).
18	O síndico/administrador precisa ter aptidão e sensibilidade para recrutar e selecionar pessoas.

Quadro 6. Componentes do Fator 5

Fonte: Dados primários.

3.2.6 Fator 6

Este fator representa a sexta maior parte da variância da amostra (5,13%). O estabelecimento deste fator permite supor que os aspectos de contabilidade elementar são, na percepção de condôminos, relevantes para a eficiência de um síndico. A partir das percepções dos sujeitos da amostra constata-se que o síndico (na realidade, o administrador do condomínio) precisa ter uma noção básica de contabilidade para interpretar os dados relativos às entradas e saídas de recursos, os quais são disponibilizados através de relatórios elaborados de acordo com as normas técnicas de contabilidade vigentes, como, por exemplo, balancetes, balanço, diário, razão entre outras.

O fator é composto pelas variáveis descritas abaixo e foi denominado “Aspectos Relacionados à Matemática Básica e Contabilidade Elementar”:

Variável	Descrição
11	O síndico/administrador precisa ter conhecimentos básicos de aritmética (fazer sem problemas contas de matemática simples).
12	O síndico/administrador precisa ter conhecimentos elementares (básicos) de contabilidade (débitos/créditos, entradas/saídas, saldos).

Quadro 7. Componentes do Fator 6

Fonte: Dados primários.

3.2.7 Fator 7

Este fator representa a sétima maior parcela da variância da amostra (4,6%), constituindo-se enquanto o sétimo mais representativo. O estabelecimento deste fator possibilita supor que a capacidade de mediar os conflitos que surgem no cotidiano de um condomínio tem importância no desempenho do síndico. O síndico deve ser capaz de negociar a solução harmônica de conflitos, divergências e desentendimentos decorrentes da convivência entre os condôminos e os empregados. Além de atuar como mediador, o síndico deve desempenhar o papel de facilitador, servindo como exemplo de boa conduta no condomínio. O fator é composto pelas variáveis descritas a seguir e foi denominado “Aspectos Relacionados à Mediação de Conflitos”:

Variável	Descrição
24	O síndico/administrador deve ser um facilitador e não um complicador (defensor dos interesses da coletividade — moradores).
25	O síndico/administrador precisa dar o exemplo do cumprimento de normas (internas e externas).

Quadro 8. Componentes do Fator 7

Fonte: Dados primários.

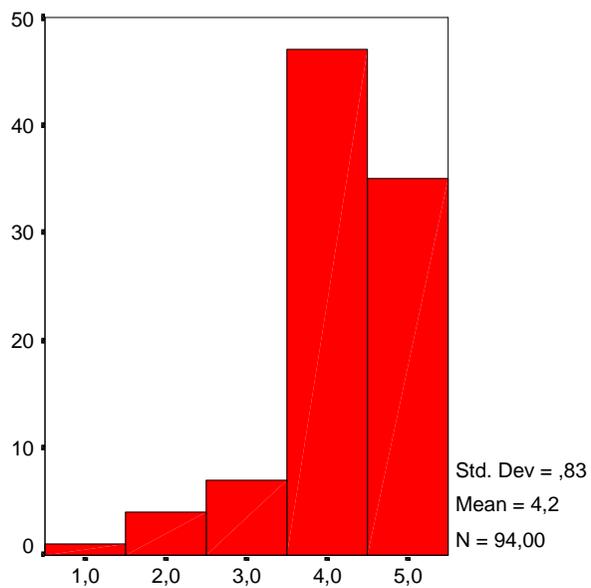
3.2.8 Fator 8

Este fator representa a oitava maior parcela da variância da amostra (4,2%), sendo o oitavo e último mais significativo. O estabelecimento deste fator permite supor que a capacidade de lidar com aspectos burocráticos, tais como organização, classificação, arquivamento e manuseio de documentos seja importante para o desempenho do síndico ou de quem esteja à frente da administração, considerando-se a necessidade de trabalhar com documentação cartorial de órgãos públicos e também junto aos prestadores de serviços. Inclui-se neste rol a documentação contábil, a financeira, a patrimonial, os orçamentos, as requisições, os contratos, as correspondências em geral, entre outros. O fator é composto por uma única variável, motivo pelo qual foi denominado “Aspectos Relacionados às Rotinas Burocráticas”:

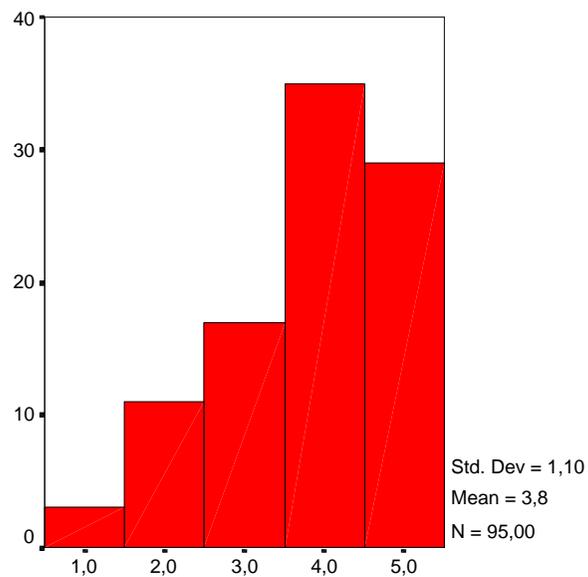
Variável	Descrição
10	Para o síndico/administrador, a papelada (burocracia) não é novidade.

Quadro 9. Componentes do Fator 8

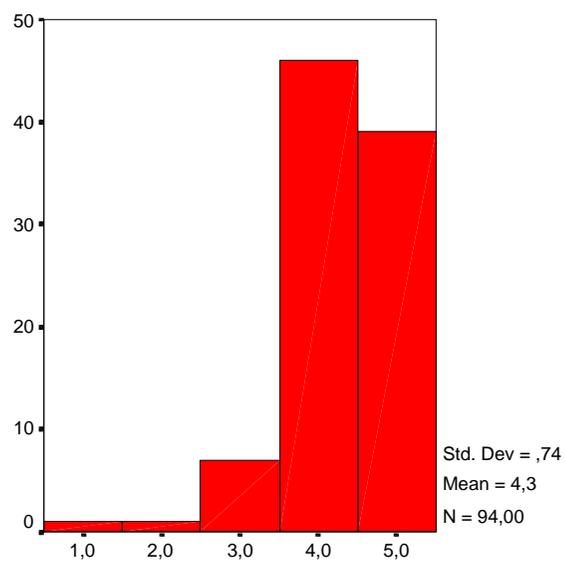
Fonte: Dados primários.

FATOR 1

VARIÁVEL 5

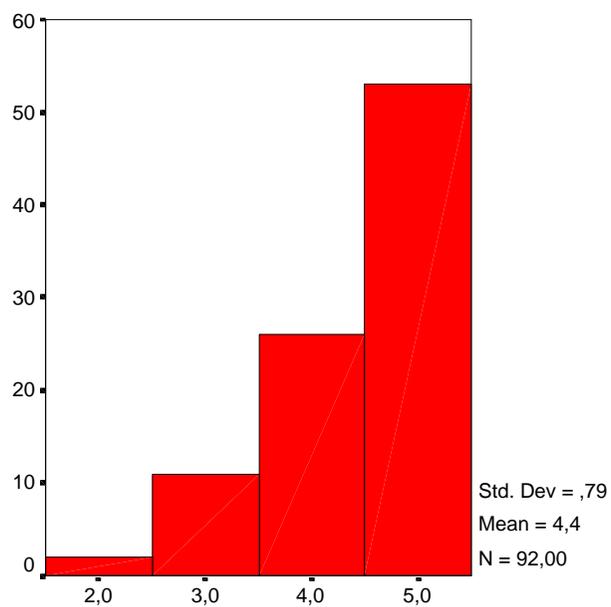


VARIÁVEL 09

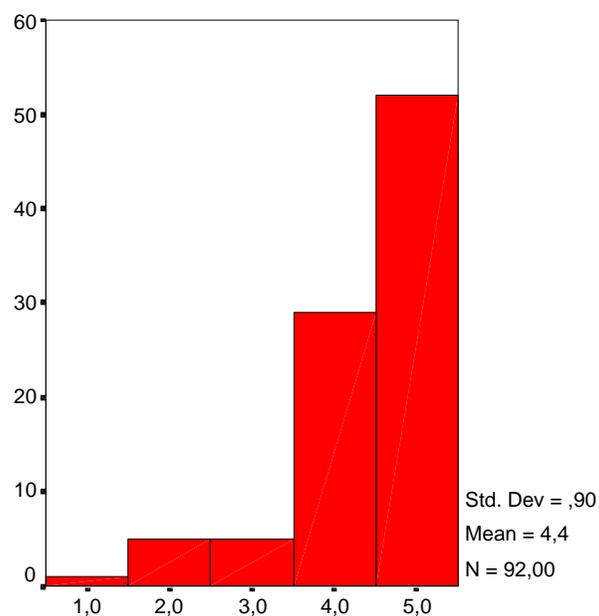


VARIÁVEL 06

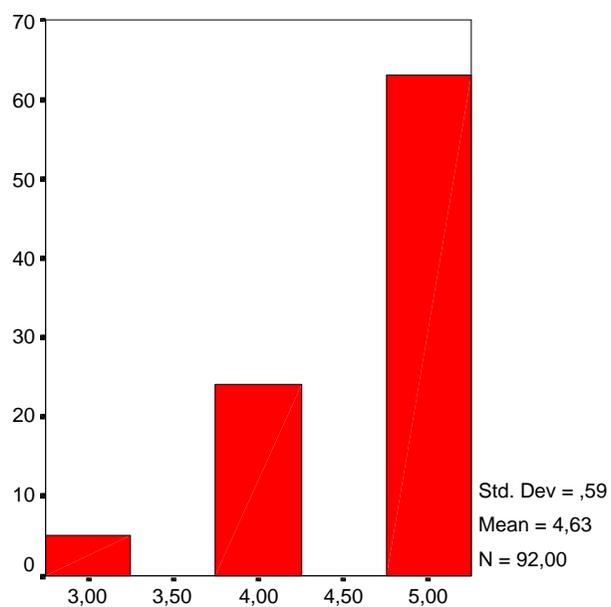
FATOR 2



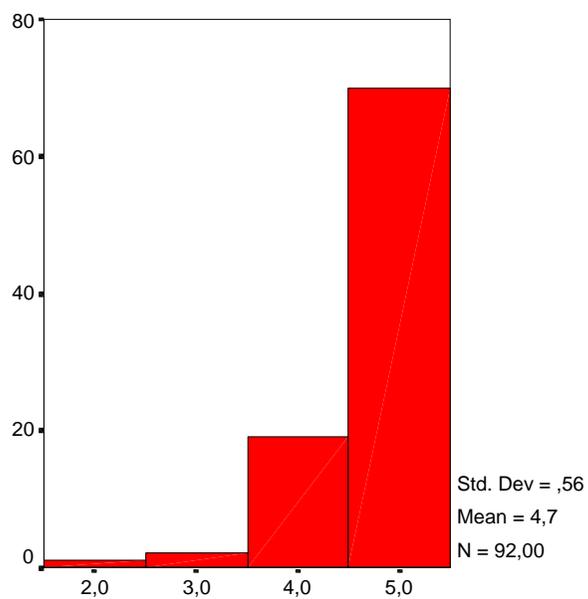
VARIÁVEL 19



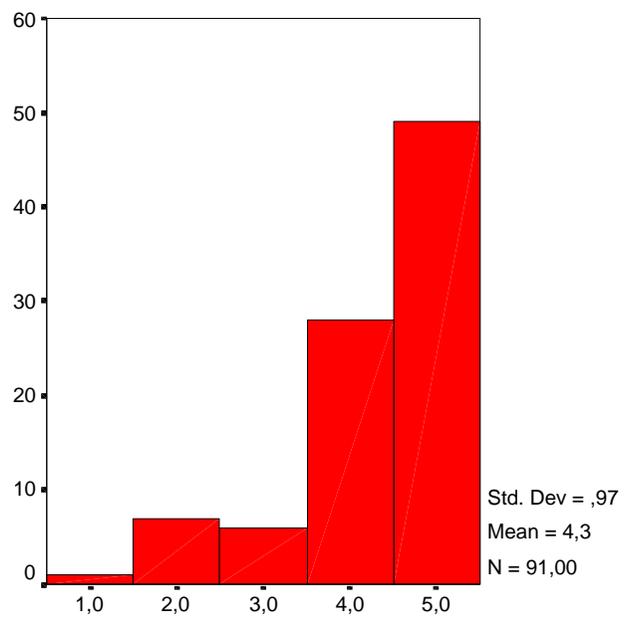
VARIÁVEL 20



VARIÁVEL 21

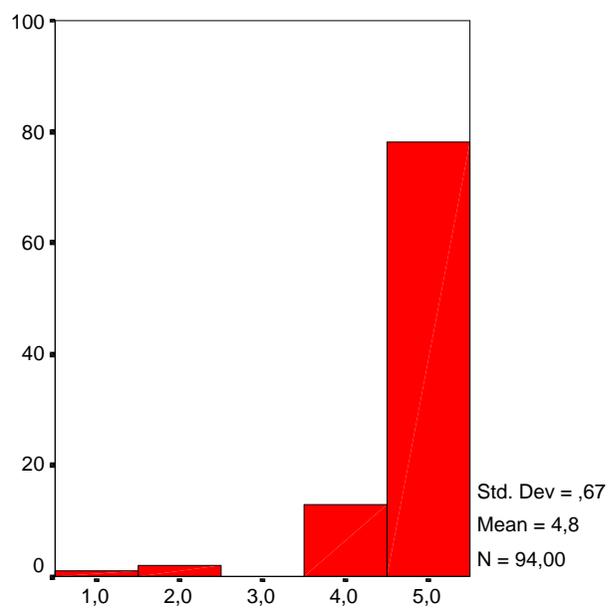


VARIÁVEL 22

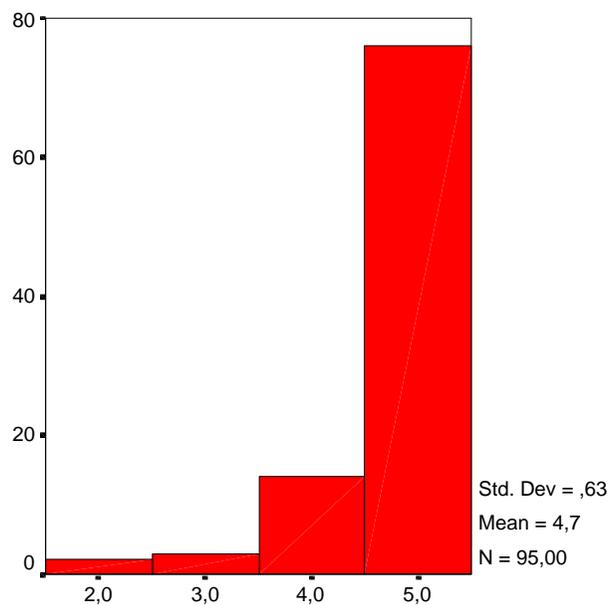


VARIÁVEL 23

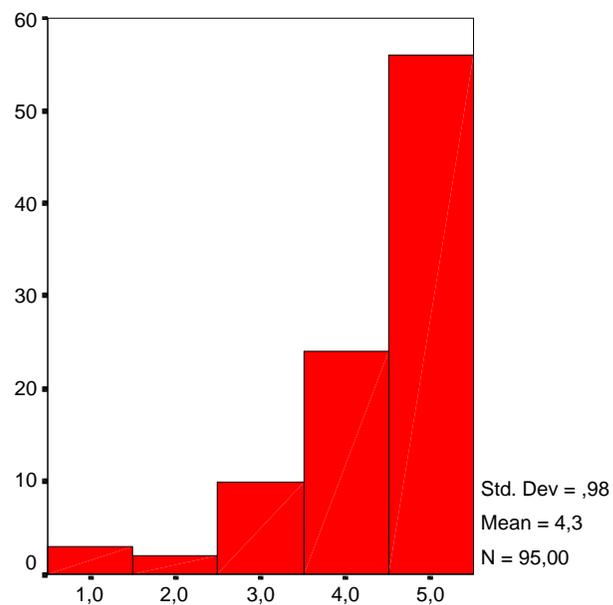
FATOR 3



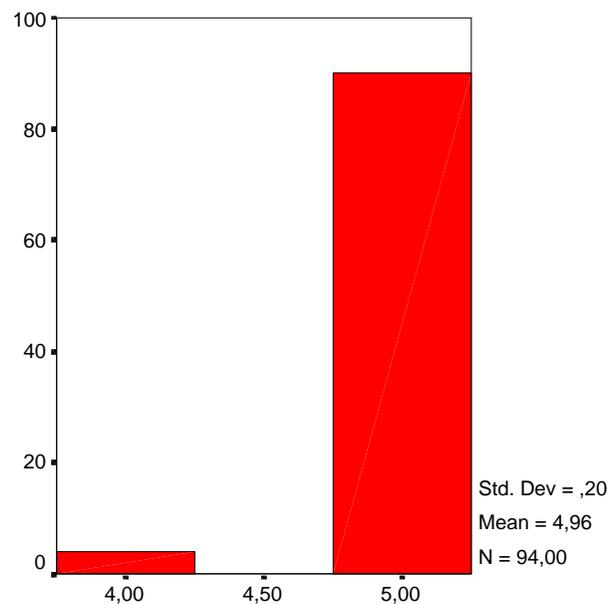
VARIÁVEL 02

FATOR 4

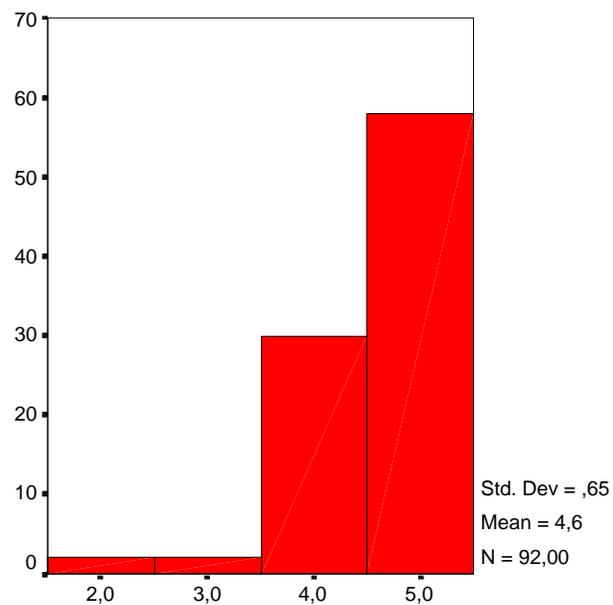
VARIÁVEL 13



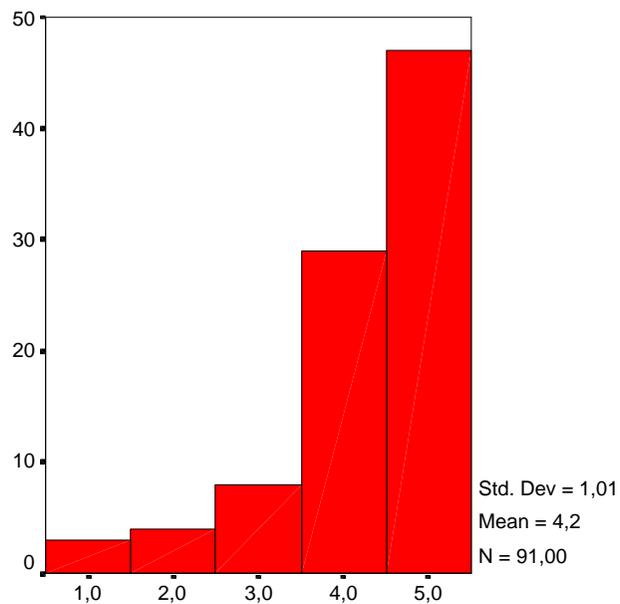
VARIÁVEL 14

FATOR 5

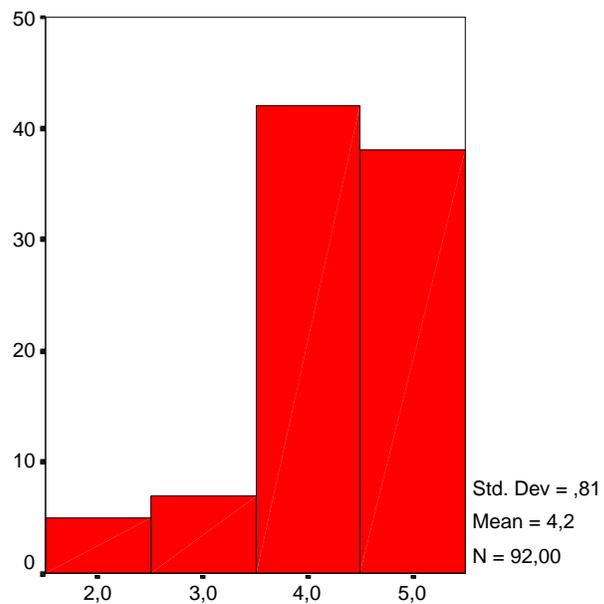
VARIÁVEL 04



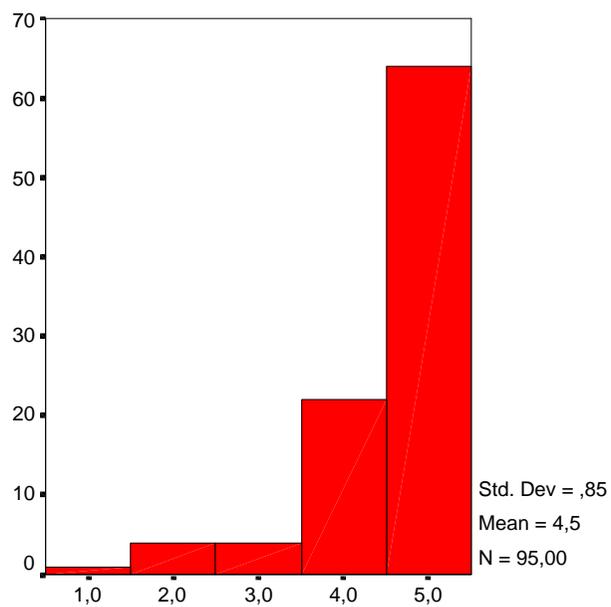
VARIÁVEL 16



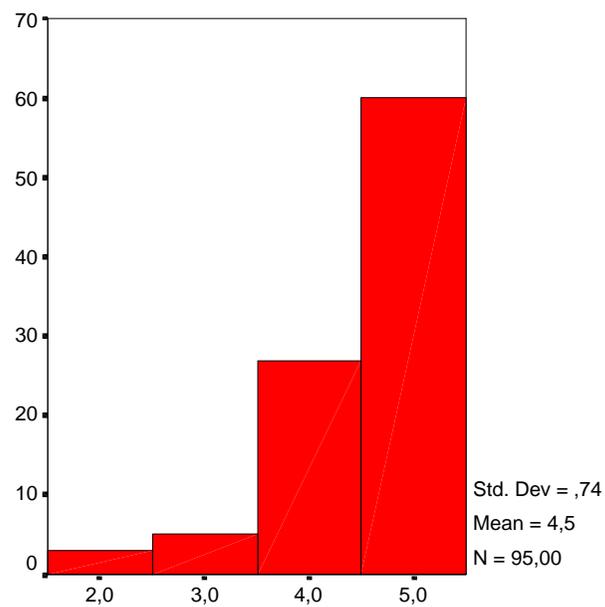
VARIÁVEL 17



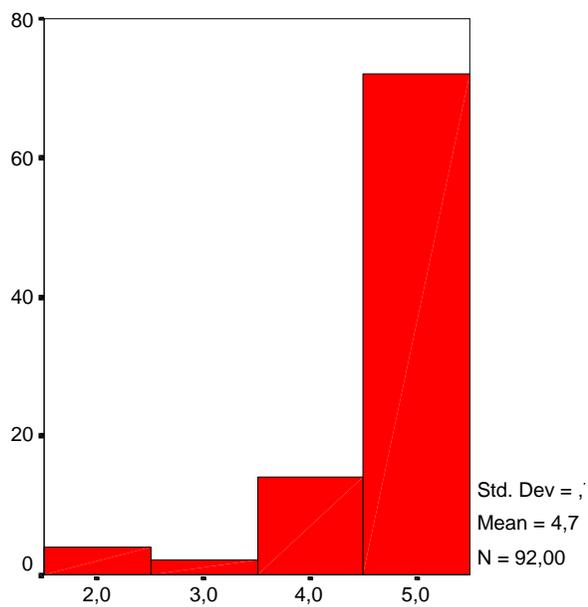
VARIÁVEL 18

FATOR 6

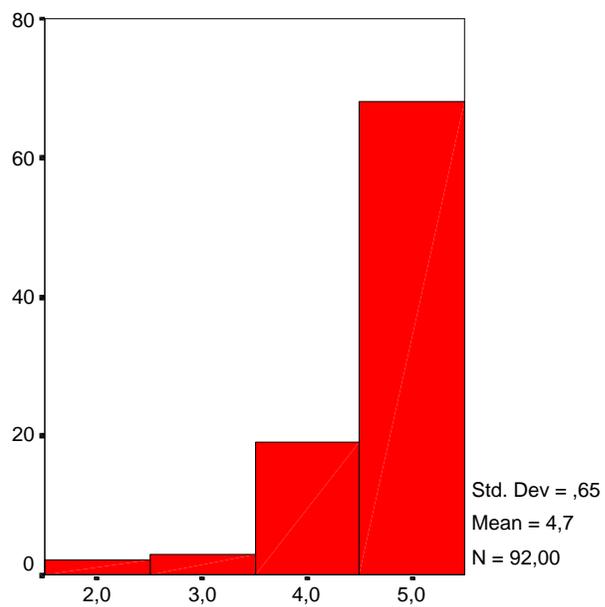
VARIÁVEL 11



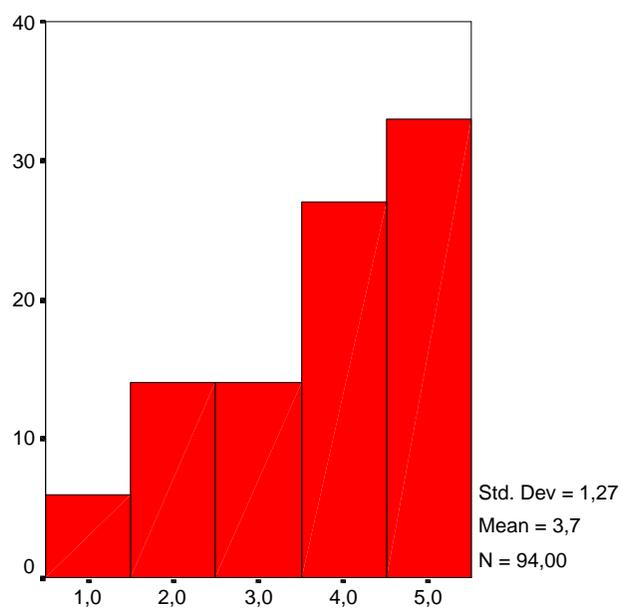
VARIÁVEL 12

FATOR 7

VARIÁVEL 24



VARIÁVEL 25

FATOR 8

VARIÁVEL 10

3.3 Roteiro Proposto

Após a tabulação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, foi elaborada uma proposta de roteiro para aplicação prática. A partir da apuração dos valores em uma ordem decrescente de importância, apontada pelos próprios respondentes, obteve-se a seguinte formatação para o atendimento das necessidades da clientela:

1. Aspectos gerenciais

Ordem	Descrição
1	Conhecimentos sobre o Código Civil, principalmente no que concerne aos condomínios
2	Domínio sobre o conhecimento da Consolidação das Leis do Trabalho (C.L.T.)
3	Conhecimentos específicos ou noções básicas sobre administração de empresas.
4	Noções de Organização & Métodos
5	Noções básicas do uso de computadores.

2. Aspectos relacionados aos recursos humanos

Ordem	Descrição
6	Aptidão e disposição para o trabalho de equipe.
7	Motivador no ambiente de trabalho (clima organizacional).
8	Habilidades na mediação de conflitos e resolução de problemas.
9	Habilidades de comunicar-se com os demais (ouvir e ser ouvido por empregados e moradores, principalmente).
10	Deve ser reconhecido como liderança entre os moradores.

3. Aspectos relacionados à legislação condominial e correlatas

Ordem	Descrição
11	Conhecimento da Lei dos Condomínios (Lei 4.591/64).
12	Conhecimento da Convenção do Condomínio.
13	Noções básicas de orçamentos (previsão orçamentária).

4. Aspectos relacionados às áreas financeira e bancária

Ordem	Descrição
14	Entender de movimentação de contas bancárias (extratos, recibos, depósitos, boletos, etc.).
15	Noções básicas sobre aplicações de recursos financeiros (Poupanças, rentabilidade, juros, etc.).

5. Aspectos relacionados às aptidões de chefia e liderança

Ordem	Descrição
16	Pleno conhecimento do Regimento Interno do Condomínio (direitos e deveres dos moradores).
17	Deve ser uma pessoa preparada para chefiar outras pessoas (empregados do condomínio).
18	Noções básicas de segurança (contra sinistros).
19	Aptidão e sensibilidade para recrutar e selecionar pessoas.

6. Aspectos relacionados à matemática básica e contabilidade elementar

Ordem	Descrição
20	Conhecimentos básicos de aritmética (fazer sem problemas contas de matemática simples).
21	Conhecimentos elementares (básicos) de contabilidade (débitos/créditos, entradas/saídas, saldos)

7. Aspectos relacionados à mediação de conflitos

Ordem	Descrição
22	O síndico/administrador deve ser um facilitador e não um complicador (defensor dos interesses da coletividade - moradores)
23	O síndico/administrador precisa dar o exemplo do cumprimento de normas (internas e externas)

8. Aspectos relacionados às rotinas burocráticas

Ordem	Descrição
24	Ter afinidade com o manuseio de documentos e procedimentos burocráticos.

Os Administradores e Síndicos de condomínios podem já possuir algumas habilidades e competências gerenciais, bem como o domínio sobre vários conhecimentos desejados, contudo, as referidas habilidades e competências poderão ser desenvolvidas, potencializadas ou intensificadas para um melhor desempenho da função. Com relação aos conhecimentos necessários, estes poderão ser aprofundados ou adquiridos no decorrer do tempo, haja vista a importância da constante atualização de assuntos de interesse condominial, bem como conjuntural.

O arcabouço do roteiro gerencial ora proposto foi elaborado inicialmente com base empírica. Posteriormente, foi substanciado pelas teorias da administração e pelas práticas gerenciais conhecidas. Mas é fundamental sublinhar: teve sua formatação baseada nas necessidades da própria clientela - ou seja, os condôminos em edifícios residenciais, comerciais e mistos - sendo submetido à avaliação por profissionais de renome no mercado.

Espera-se que, com sua aplicação prática, os síndicos e administradores tenham condições de se tornar realmente gestores em seus edifícios, podendo, desta forma, administrar com eficácia o complexo condominial, utilizando-se de técnicas gerenciais consagradas, tornando-se detentores de conhecimentos específicos referentes a esses empreendimentos singulares, denominados condomínios.

4 VALIDAÇÃO DO ROTEIRO SEGUNDO A ANÁLISE E JULGAMENTO DE PROFISSIONAIS DO MERCADO IMOBILIÁRIO

Parecer 1 referente à proposta ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS.

Parecerista: **José Manuel Meireles de Sousa**

Função: **Professor Doutor**

A Dissertação apresentada pelo Dr. José Henrique Carneiro, com propósito de obtenção do grau de mestre, trabalha um sub-setor de atividade – administração de condomínios – pouco explorado cientificamente mas de grande relevância no contexto econômico atual. A metodologia do trabalho, incluindo os procedimentos metodológicos da pesquisa e o tratamento de dados efetuado pelo autor, além da utilização de ferramentas atualizadas, mostram-se pertinentes e apresentam coerência relativamente ao trabalho científico realizado.

Parece-nos assim que o contributo do Sr. José Henrique Carneiro à comunidade científica, através da sua dissertação intitulada de ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS, é muito positivo além de permitir novas linhas de pesquisa num setor carente de aprofundamento de conhecimento.

Professor Doutor José Manuel Meireles de Sousa

Agosto de 2004

Parecer 2 referente à proposta ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS.

Parecerista: **José Alexandre Seadi**

Função: **Engenheiro, Diretor Comercial e de Condomínios da Auxiliadora Predial Ltda.**

Em relação ao ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS, tenho as seguintes considerações.

- Conteúdo - considero que está consistente, inclusive com dados de literaturas atuais práticos e bem abrangentes.
- Pesquisa - o modelo adotado é bem prático e realista, consolidando as informações de forma clara e objetiva.
- Fatores - acredito que os Síndicos devem ter uma preocupação e algum conhecimento sobre MANUTENÇÃO PREDIAL, pois esse fator é determinante para manter o condomínio valorizado e ter baixo índice de vacância. Considero os fatores mais importantes aqueles relacionados com pessoas tanto no relacionamento quanto no custo.
- Novo Código Civil - além do cuidado com a multa que está voltando para 10 %, também o novo papel do conselho que fica tão responsável quanto é o síndico.
- Conclusão - concordo com o que foi exposto e temos certeza que será de grande valia.

Parabéns, conte conosco para o que for preciso.

Jose Alexandre Seadi

Engenheiro e Diretor Comercial e Condomínios da Auxiliadora Predial Ltda.

Parecer 3 referente à proposta ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS.

Parecerista: **Ingo Luiz Voelcker**

Função: **Diretor Presidente da Auxiliadora Predial**

A propósito do ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS, saliento que: a gestão de condomínios é hoje uma atividade bastante complexa e exige uma quantidade bastante grande de conhecimentos e habilidades. O primeiro passo para uma gestão de sucesso é determinar quais são estas habilidades e conhecimentos, conforme o modelo proposto. O segundo passo é determinar como viabilizar uma gestão, se via de regra, o síndico é uma pessoa leiga no assunto e que não tem nem o conhecimento e nem o preparo para a função.

A solução me parece ser a que o próprio mercado tem apontado, através de empresas auxiliares de administração de condomínio, que sem tirar o poder de decisão do síndico, o orientam dentro dos aspectos elencados, a fim de viabilizar sua gestão.

Ingo Luiz Voelcker

Diretor da Auxiliadora Predial

Parecer 4 referente à proposta ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS.

Parecerista: **Geraldo Leal de Moraes**

Função: **Diretor da MCA Consult/** Consultor em estratégia empresarial e educação corporativa/ Professor da Universidade Anhembi - Morumbi e de MBA da Unisa Business School/ Economista com Pós-graduação em micro e macro economia e administração de empresas.

Criar qualidade de gestão que harmonize interesses dos condôminos e elimine desperdícios e mantenha com valorização o patrimônio dos mesmos requer profissionalismo e especialização na arte de administrar um imóvel por parte do síndico. Não há voluntarismo que consiga suprir esta necessidade hoje percebida por todos.

Assim, o presente trabalho do Professor José Henrique D. Carneiro vem cobrir uma lacuna para o entendimento e compreensão desta função e criar condições para uma melhor formação destes profissionais, destacando as capacitações necessárias que o cargo exige.

O presente trabalho, também, destaca a importância econômica, dentro do 3º setor da economia, dos condomínios habitacionais, já que a missão da gestão dos condomínios visa à qualidade de vida e harmonia das relações de seus moradores e não tem objetivo de lucro, e com clareza demanda a necessidade de uma nova caracterização fiscal, tributária e legal que não venha onerar custos e permita a contratação de mão de obra especializada e não especializada para o setor. Este setor não tem concordatas ou fechamento das suas atividades dando sustentação e equilíbrio a economia pelo grande número de profissionais que ocupa.

Aqui, a função do síndico, como um coucher, multiplicador, líder de equipes interdisciplinares (de funcionários e de terceiros), que orienta, treina, acompanha, audita a execução dos serviços e determina em nome de uma comunidade as decisões dos Conselhos ou Assembléias, requer uma boa formação pessoal, profissional e técnica e uma capacitação para bom relacionamento e harmonizador de interesses entre os condôminos.

Com foco nos dados na cidade de Florianópolis, fica claro que este segmento está em fase de início de evolução e podemos até dizer que este mercado é ainda inicial e inexplorado de forma profissional.

A montagem do questionário de pesquisa abrange todas as áreas do dia-a-dia de um condomínio, utilizando metodologia científica já comprovada e a experiência e intuição do autor.

No estudo do estado atual da evolução da gestão dos condomínios e da tendência da terceirização que ocorre em todo mundo, ficou claro o primarismo ainda existente na gestão atual do síndico e no grau de percepção das necessidades e expectativas das administradoras atuais.

Este trabalho contribuirá como ferramenta de apoio para uma significativa melhoria de setor. Como ex-síndico de um edifício comercial na Av. Paulista há alguns anos e tendo tido a vivência de instalação de muitos condomínios, acredito que o presente trabalho venha dar uma contribuição rica à profissionalização e gestão dos síndicos.

Minha sugestão para o enriquecimento a este trabalho é de que venha dar destaque ao papel de líder do síndico. O síndico não manda, lidera. Lidera condôminos, funcionários e serviços de terceiros. O líder trabalha em equipe e tem que ser um facilitador, um aglutinador, um catalisador e motivador. Assim tem que ser um bom comunicador e entusiasta na participação de todos e na distribuição de atividades. O bom líder é aquele que é aceito, forma novas lideranças e tem assembleias cheias e participativas.

Geraldo Leal de Moraes

Consultor em estratégia empresarial e educação corporativa

MCA Consult – Diretor

Parecer 5 referente à proposta ROTEIRO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL BASEADO NO PERFIL DOS SÍNDICOS E ADMINISTRADORES DE CONDOMÍNIOS.

Parecerista: **Fernando Luis Bar**

Função: **Professor Doutor**

A administração brasileira carece de estudos que mostrem suas particularidades, forçando a adoção de modelos estrangeiros, muitas vezes sem a necessária adaptação. Este trabalho tem uma característica importante, que é validar estatisticamente uma proposta que vem de um profissional com muita vivência no setor, afastando as armadilhas do senso comum, rotineiras na literatura do “como fazer”, que abunda em nosso País.

O próprio campo de estudo não vem recebendo a atenção que merece, em proporção ao grande número de empregos que geram, validando o esforço do autor.

Fernando Luis Bar, Prof. Dr.

5 CONCLUSÕES

A Administração de Condomínios no Brasil e no mundo é um segmento da cadeia do mercado imobiliário ainda pouco explorado. O próprio condomínio, em sua configuração atual, é relativamente recente em nossos meios urbanos. Desta forma, o universo de pesquisa mostrou-se extremamente amplo para o desenvolvimento de estudos que venham a contribuir de alguma maneira para um melhor gerenciamento dos complexos condominiais e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem nesses tipos de conglomerados habitacionais.

Ao longo dos anos, principalmente no Brasil, mesmo antes da vigência da Lei dos Condomínios e Incorporações (Lei N° 4.591/64), os condomínios, em geral, sempre foram tratados de maneira simplista pela população, mesmo nos grandes centros do país. Isso acontecia (e ainda acontece) devido à falta de informação e o amadorismo de quem incorpora, constrói e administra esse tipo específico de empreendimento. Até mesmo para grande parte dos juristas, o tema condomínio é novo e pouco conhecido, observando-se ainda a formação de inúmeras jurisprudências, as quais vêm embasando os julgamentos e decisões dos Tribunais em todas as instâncias.

O modelo inicial de questionário de coleta de dados foi proposto com base no conhecimento empírico, através da visão de quem realiza os serviços e desempenha as funções de administrador ou síndico nos condomínios. Contudo, não contemplava a visão de quem recebe os serviços, ou seja, o condômino. Através da aplicação do questionário com uma amostra significativa, conseguiu-se priorizar aspectos importantes para um melhor gerenciamento do condomínio, estabelecendo, de certa forma, um perfil e um roteiro com informações gerenciais baseado nas necessidades dos condôminos.

O roteiro proposto pode ser aplicado em condomínios residenciais, comerciais e mistos, independentemente do número de funcionários e moradores. A aplicação do roteiro poderá ser viabilizada através de um profissional da área de consultoria ou diretamente pelo próprio síndico ou administrador do condomínio se o mesmo possuir formação acadêmica direcionada e conhecimentos técnicos necessários.

Sugere-se que a preparação dos indivíduos seja viabilizada através de cursos que disponibilizem os conteúdos e competências contempladas no roteiro de

informações gerenciais proposto, de forma a capacitá-los como administradores de condomínios, alcançando um perfil que procure atender a seu público-alvo.

A proposta para continuidade dos estudos através do desenvolvimento de uma Tese de Doutorado envolvendo o tema gerenciamento de condomínios poderia iniciar-se com a implementação do roteiro em uma amostra significativa de condomínios com vistas à criação de um modelo que possa ser aplicado e validado para que, posteriormente, possa ser utilizado por qualquer tipo de condomínio, seja ele residencial, comercial ou misto.

Conclui-se, então, que os diversos moradores residentes e trabalhadores nos vários edifícios de nossa cidade esperam que o síndico e/ou administrador de seus respectivos condomínios sejam verdadeiros gestores, que saibam administrar com eficiência, envolvendo aspectos gerenciais, humanos, financeiros, bancários, contábeis etc.. Cabe acrescentar que o síndico bem preparado deve também ter noções de mediação de conflitos e ter familiaridade com as questões burocráticas que envolvem a gestão de um condomínio.

REFERÊNCIAS

- AABIC — Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios. *Terceirizar com segurança: o segredo da boa contratação*. AABIC News, ano X, n. 116, 2003.
- AMERICAN STATISTICAL ASSOCIATION. Section on Survey Research Methods. *What is a survey?* Alexandria: ASA, 1980.
- ANGÉLICO, A. I. *Condomínio no novo Código Civil*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2003.
- APPLEY, Lawrence. *Management in Action*. New York: AMA, 1956.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos da. *O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI)*. In: *XXIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- CARNEIRO, J.C.D. *Padronização e melhoramento de processos em pequenas empresas administradoras de condomínios: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- CARNEIRO, J.H.D. História do condomínio. *Condonews*, n. 1, out. 1998.
- CAVALCANTE, Rômulo. *Revista Secovi*. Rio de Janeiro, n. 16, p. 17. 2003
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- COCHRAN, W.G. *Sampling Techniques*. New York: Wiley, 1977.
- DAVIS, S.F. *Terceirização e multifuncionalidade*. São Paulo: STS, 1992.
- DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. Harper & Row, 1965.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.
- FERREIRA, Ademir Antônio. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FISCHMANN, Adalberto A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese de Livre-Docência. FEA-USP, 1987.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J.S. *O lado desumano da terceirização*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FRIEDMAN, J.R. *Dictionary of business terms*. Baron: Nova York, 1994.

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H.L. *Administração estratégica*.

GOMES, O. *Raízes históricas e sociológicas do Código Civil*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

HOUAISS, A. *Dicionário Inglês-Português*. Rio de Janeiro: Record, 1983.

HOUSTON, A. *Survey Handbook*. Washington, US Navy. Disponível em <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan002507.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2003.

Institute of Real Estate Management – IREM - National Association Realtors - Chicago, 2004. Disponível em: www.irem.org/International/Portuguese/. Acesso em: 8 dez. 2004.

KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, set. 1974.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução a Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEVITT, Theodore. O carrossel dos administradores. *Revista Expansão*, p. 52-66, 18 set. 1974.

LOPES, J.B. *Condomínio*. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2000.

MACHADO, F. J.; TAVARES JÚNIOR, J.A. *Como administrar um condomínio*.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. *Administração: Conceitos e Aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

NUNNALLY, J. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1978.

PAIVA, A.O.P. *Síndicos, condôminos, condomínios*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1999.

PLUNKETT, Lorne; FOURNIER, Robert. *Participative management: implementing empowerment*. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 1991.

QUEIROZ, C.A.R.S. *Manual de terceirização*. São Paulo: STS, 1972.

QUEIROZ, L.F. *Guia do condomínio IOB*. São Paulo, 1994.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 4. out.-dez. 1997.

SÁ, L.R. *Condomínio- a responsabilidade do síndico*. Rio de Janeiro: LTR, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCHWARTZ, R.B.O. *Revolucionando o condomínio*. São Paulo: Saraiva, 1996.

STONER, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo, Atlas, 1970.

TERRY, George. *Principles of management*. Richard Irwin, 1953.

TILETT, A.; KEMPNER, WILLS (eds) G. *Management thinkers*. Middlesex : Penguin, 1970.

WASHINGTON POST BUSINESS GLOSSARY. Washington Post Press, Washington, 1999. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/longterm/glossary/glossary.htm> Acesso em: 10 jun. 2003.

APÊNDICES

Apêndice A - Matriz para elaboração do questionário

Apêndice B - Questionário

Apêndice A

MATRIZ PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

(Cinco aspectos inerentes à função de administrador de condomínios)

1. ASPECTOS LEGAIS

- Conhecimento no Novo Código Civil (relativo aos condomínios)
- Conhecimento Lei 4.591/64 (Lei dos Condomínios)
- Convenção (Lei Interna do edifício baseada na Lei 4.591/64)
- Regimento Interno (direitos e deveres dos moradores)
- CLT (Legislação Trabalhista e afins)

2. ASPECTOS GERENCIAIS/ADMINISTRATIVOS/BUROCRÁTICOS

- Conhecimento específico ou noções básicas de administração geral
- Organização e métodos (procedimentos)
- Comunicação/Redação e Expressão
- Noções de Informática (Editor de texto, planilhas, Internet etc.)
- Ter familiaridade com os procedimentos burocráticos (papéis: circulares, avisos, advertências, multas etc.)

3. ASPECTOS FINANCEIROS & CONTÁBEIS

- Familiaridade com números para interpretação de relatórios financeiros
- Conhecimento básico de contabilidade (balancetes: débito/crédito)
- Familiaridade com movimentação de contas correntes (extratos bancários)
- Noções básicas sobre aplicação de recursos financeiros
- Noções básicas sobre contas a pagar e receber, fluxo de caixa: entrada e saída

4. ASPECTOS RELACIONADOS AOS RECURSOS HUMANOS

- Perfil voltado para chefia e Liderança (comando)
- Noções de distribuição de tarefas/segurança
- Aptidão para recrutamento e seleção de pessoas
- Aptidão para a formação e gerenciamento de equipes de trabalho
- Propagador da motivação

5. ASPECTOS RELACIONADOS AO CONVÍVIO COLETIVO (VIZINHANÇA)

- Mediação de conflitos entre vizinhos
- Empatia
- Reconhecimento como liderança positiva entre os moradores
- Propensão para facilitador e não complicador
- Mantenedor das leis, da ordem e da democracia

Apêndice B

QUESTIONÁRIO

Prezado Colaborador,

Este questionário tem como objetivo a coleta de dados para elaboração de minha dissertação de mestrado, que está sendo desenvolvida na área de Gestão de Negócios dentro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Sua participação é imprescindível para que a pesquisa atinja os resultados esperados.

Muito obrigado.

José Henrique Domingues Carneiro

*** Assinale com um "X" apenas uma alternativa correspondente a cada afirmação:**

1	O síndico deve ter bom conhecimento do Código Civil (na parte relativa a condomínios).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
2	O síndico precisa ter conhecimento da Lei dos Condomínios (Lei 4.591/64).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
3	O síndico precisa ter conhecimento da Convenção do Condomínio (baseada na Lei 4.591/64)	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
4	O síndico precisa ter pleno conhecimento do Regimento Interno do Condomínio (direitos e deveres dos moradores)	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
5	O síndico precisa ter conhecimentos sobre a CLT (Legislação Trabalhista e afins).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
6	O síndico precisa ter conhecimentos específicos ou noções básicas de Administração & Gerência.	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
7	É oportuno que o síndico tenha noções de Organização (Sistemas & Métodos).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
8	A comunicação, redação e expressão são aspectos importantes para o desempenho da função de síndico.	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
9	O síndico precisa ter noções básicas do uso de computadores.	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
10	Para o síndico a papelada (burocracia) não é novidade.	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
11	O síndico precisa ter conhecimentos básicos de aritmética (fazer sem problemas contas de matemática simples).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
12	O síndico precisa ter conhecimentos elementares (básicos) de contabilidade (débitos/créditos, entradas/saídas, saldos)	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5

13	O síndico precisa entender de movimentação de contas bancárias (extratos, recibos, depósitos, boletos, etc.).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
14	O síndico precisa ter noções básicas sobre aplicações de recursos financeiros (Poupanças, rentabilidade, juros, etc.).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
15	O síndico precisa ter noções básicas de orçamentos (previsão orçamentária).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
16	O síndico deve ser uma pessoa preparada para chefiar outras pessoas (empregados do condomínio).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
17	O síndico precisa ter noções básicas de segurança (contra sinistros).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
18	O síndico precisa ter aptidão e sensibilidade para recrutar e selecionar pessoas (empregados).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
19	O síndico precisa ter aptidão e disposição para o trabalho de equipe.	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
20	O síndico deve saber a importância da motivação no trabalho.	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
21	O síndico precisa ter habilidades na mediação de conflitos e resolução de problemas	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
22	O síndico deve ter habilidades de comunicar-se com os demais (ouvir e ser ouvido por empregados e moradores, principalmente).	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
23	O síndico precisa ser reconhecido como liderança entre os moradores (representatividade)	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
24	O síndico deve ser um facilitador e não um complicador (defensor dos interesses da coletividade - moradores)	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
25	O síndico precisa dar o exemplo do cumprimento de normas (internas e externas)	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	nem concordo nem discordo 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5

Obs.: Todos os dados aqui coletados destinam-se ao fim específico acima mencionado, sendo que, tanto as informações, como as identidades dos entrevistados serão preservadas, garantindo o caráter confidencial de todo o processo.