

ROSELY BENEVIDES DE OLIVEIRA SCHWARTZ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO
DE CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da USP para obtenção do
Título de Especialista em Gerenciamento
Facilidades – MBA/USP.

São Paulo
2009

ROSELY BENEVIDES DE OLIVEIRA SCHWARTZ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO
DE CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da USP para obtenção do
Título de Especialista em Gerenciamento
Facilidades – MBA/USP.

Área de Concentração:
Gerenciamento de Facilidades

Orientador:
Prof. Mestre Eng^o Rogério Fonseca Santovito

São Paulo
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Schwartz, Rosely Benevides de Oliveira

Avaliação de desempenho da administração de condomínios residenciais. São Paulo, 2009.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Administração de condomínio. 2. Avaliação de desempenho.

Dedicatória

A meus pais, pela minha formação.
A meu querido marido Carlos, que muito me incentivou, principalmente
nas horas de muito cansaço.
A meus filhos, para que os exemplos observados de dedicação, persistência e paciência sejam
praticados em suas vidas.

Agradecimentos

Ao Professor Mestre Eng.º Rogério Fonseca Santovito, meu orientador, que muito me incentivou e me auxiliou a ordenar as ideias, mostrando-me o caminho com clareza e simplicidade, e que há muito a ser feito na área de condomínios residenciais.

Ao Professor Dr. Moacyr Eduardo Alves da Graça, coordenador do curso, que durante todo o curso entusiasmou a todos, transmitindo toda sua paixão e dedicação pela área de gestão de facilidades.

Aos meus colegas de turma, que tiveram paciência comigo e também foram meus professores, pois muitos temas eram novidade.

Ao meu colega Sr. Luiz Carlos França Domingos, pelo exemplo de vida, que aos 81 anos tem desejo de aprender, provando que, para isso, não há idade.

A todos os professores do curso, pois cada um em sua área deu um verdadeiro *show* de conhecimento.

Ao síndico, Sr. Nicanor Pereira de Souza, que participou da pesquisa e permitiu o acesso aos dados do condomínio.

A todos que participaram da pesquisa e contribuíram para o trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	i
LISTA DE FIGURAS	ii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificativas.....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Metodologia.....	4
2. PANORAMA DOS CONDOMÍNIOS.....	5
2.1. Histórico.....	5
2.2. Principais normas que disciplinam a área.....	15
2.2.1. Código Civil.....	15
2.2.2. Lei n.º 4.591/64.....	15
2.2.3. Convenção de Condomínio.....	16
2.2.4. Regulamento Interno.....	16
2.2.5. Leis Federais.....	16
2.2.6. Leis Estaduais.....	18
2.2.7. Leis Municipais.....	18
2.2.8. Normas Técnicas.....	19
2.2.8.1. Normas da ABNT.....	19
2.2.8.2. Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros.....	20
2.2.8.3. Normas Regulamentadoras – Ministério do Trabalho.....	20
2.3. Consciência da vida condominial.....	22
2.3.1. Motivos da omissão.....	23
3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
3.1. Avaliação de desempenho para condomínios.....	27
3.1.1. Programa de gestão de pessoal.....	27
3.1.2. Programa da qualidade.....	29
3.1.4. Trabalho em equipe.....	31
3.2. Métodos de avaliação de desempenho.....	32
3.2.1. Comparação simples ou atribuição de graus.....	33
3.2.2. Comparação binária.....	33
3.2.3. Escolha forçada.....	34
3.2.4. Avaliação 360 Graus.....	34
3.2.5. Avaliação de desempenho por objetivo.....	36
4. MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS MORADORES.....	38
4.1. Resultados da pesquisa.....	40
4.1.1. Estado.....	40
4.1.2. Municípios.....	41
4.1.3. Número de apartamentos.....	42
4.1.4. Área privativa.....	42
4.1.5. Número de apartamentos por andar.....	43
4.1.6. Valor do condomínio.....	43
4.1.7. Área de lazer.....	44
4.1.8. Grau de importância dos itens relevantes para uma administração eficaz.....	45

5. FORMULÁRIO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA GESTÃO.....	47
5.1. Itens relevantes para uma administração eficaz.....	47
6. APLICAÇÃO DO MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ESTUDO DE CASO	52
6.1. Procedimento amostral	52
6.2. Resultados do Estudo de Caso	53
7. CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXO I – Gestão da qualidade	66
ANEXO II – Benchmarking	75
ANEXO III – Modelo de questionário utilizado na pesquisa.....	76
ANEXO IV – Relatórios dos resultados da pesquisa do site: www.surveymonkey.com	79
ANEXO V – Transcrição dos Dados da Pesquisa.....	80
ANEXO VI – Tabulação dos dados da pesquisa.....	84
ANEXO VII – Critério e pontuação para avaliação de desempenho	85
ANEXO VIII – Aplicação do método de avaliação de desempenho – Estudo de Caso.....	91
ANEXO IX – Aplicação do método de avaliação de desempenho – Itens avaliados pelos moradores	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento populacional da Europa Ocidental	5
Tabela 2 – Crescimento das cidades – século XIX – N.º de habitantes	6
Tabela 3 – Crescimento populacional do final do século XIX.....	8
Tabela 4 – Processo de urbanização do Brasil	10
Tabela 5 – Índice de urbanização do Brasil em 2006.....	11
Tabela 6 – Aumento das favelas desde 1991 a 2000.....	12
Tabela 7 – Número de moradores em domicílios particulares	13
Tabela 8 – Encargos do INSS.....	17
Tabela 9 – Resultado da avaliação de desempenho.....	37
Tabela 10 – Estado dos participantes da pesquisa.....	41
Tabela 11 – Municípios dos participantes da pesquisa	41
Tabela 12 – Número de apartamentos do condomínio dos respondentes	42
Tabela 13 – Área privativa	43
Tabela 14 – Número de apartamentos por andar	43
Tabela 15 – Valor do condomínio	44
Tabela 16 – Composição da área de lazer	44
Tabela 17 – Reprodução parcial do ANEXO VI.....	45
Tabela 18 – Grau de importância em ordem decrescente.....	45
Tabela 19 – Pontuação total do grau de importância.....	46
Tabela 20 – Critério de avaliação para o item “honestidade da gestão”	51
Tabela 21 – Resumo da aplicação da avaliação de desempenho.....	54
Tabela 22 – Resumo do movimento brasileiro pela qualidade.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da avaliação de desempenho	25
Figura 2 – Sistema integrado da avaliação de desempenho	26
Figura 3 – Defasagem entre o comportamento real e o ideal	26
Figura 4 – Modelo de hierarquia e plano de carreira para um condomínio residencial	28
Figura 5 – Distribuição hierárquica da administração interna do condomínio.....	30
Figura 6 – Comparação binária	33
Figura 7 – Escolha forçada	34
Figura 8 – Fatores para avaliação do líder.....	35
Figura 9 – Hierarquia dos objetivos	36
Figura 10 – Página para iniciar a participação na pesquisa pela internet.....	39
Figura 11 – Gerenciamento da qualidade	69
Figura 12 – Ciclo PDCA	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABIC	Associação das Administradoras de Bens, Imóveis e Condomínios de São Paulo
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APO	Administração por Objetivos
ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
AVCB	Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
BNH	Banco Nacional da Habitação
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CEF	Caixa Econômica Federal
CFTV	Circuito Fechado de TV
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CST	Coordenadoria do Sistema Tributário
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FMU	Faculdades Metropolitanas Unidas
GEIA	Grupo Executivo da Indústria Automobilística
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GN	Gás Natural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBP	Instituto Brasileiro de Petróleo
INB	Indústrias Nucleares do Brasil
INPM	Instituto Nacional de Pesos e Medidas
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPT	Instituto Nacional de Tecnologia
ISO	International Organization for Standardization
JESE	Associação dos Engenheiros e Cientistas Japoneses
ME	Microempresa
NBR	Norma Brasileira
NR	Norma Regulamentadora
ORTN	Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde
PDCA	Planejamento, Execução, Controle e Ação
PEGQ	Gestão da Qualidade
PIS	Programa de Integração Social
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
ProQP	Programa de Qualidade e Produtividade
RH	Recursos Humanos
RIA	Relatório de Inspeção Anual
SFH	Sistema Financeiro da habitação
SIDRA	Sistema IBGE de Recuperação Automática
SRF	Secretaria da Receita Federal

RESUMO

Morar em condomínio é hoje uma realidade crescente nos grandes centros urbanos. Pesquisa bibliográfica indicou que esse modo de habitar é bastante antigo, porém a forma de administrar não evoluiu conforme a demanda. Obter uma gestão eficaz não é uma tarefa fácil, sendo necessário ao administrador ter competência em várias áreas, além da qualidade de mediar constantes conflitos entre os moradores. O responsável legal pela administração do condomínio é o síndico, que frequentemente não possui conhecimento adequado e ferramentas para atender às necessidades burocráticas. Em função disso, delega parte de suas atividades para uma empresa especializada na administração de condomínios (administradoras). Outro ponto relevante é que os síndicos geralmente não consideram em suas decisões as expectativas dos moradores, o que gera muita insatisfação. Para amenizar esse quadro, é fundamental que os administradores (síndico e administradora) adquiram conhecimento e estabeleçam objetivos baseados no consenso comum. Esse estudo permitirá aos administradores identificar as principais expectativas dos moradores com relação à gestão e quais as medidas, inclusive de ordem legal, que devem ser adotadas. Possibilitará também aos moradores avaliar o desempenho da administração, por meio de pontuação, o que servirá de indicador de desempenho. A criação de indicadores possibilitará aos moradores o monitoramento de metas e medidas corretivas, trazendo maior transparência e contribuindo para que os objetivos da administração condominial sejam atingidos.

ABSTRACT

Living in condominiums is nowadays an increasing reality in big urban centers. Despite the fact that a bibliographical research has indicated that this way of living is quite old, the way of managing it hasn't developed according to the demand. Obtaining an efficient management isn't an easy task. The manager must be able to having knowledge in many areas, besides the quality of mediating frequent conflicts between the inhabitants. The legal responsible for the management of the condominium is the management agent (also called syndic), who often doesn't have both appropriate knowledge and tools to attend to bureaucratic needs. Because of that, he delegates part of his activities to a company specialized in managing condominiums (managers). It is also important to point out that management agents usually don't consider in their decisions the expectations of the inhabitants, an attitude which generates a lot of dissatisfaction. In order to ease this picture, it is fundamental that the management agents (the agent himself and the manager company) get some knowledge and establish objectives based on the common sense. This paper allows to the agents to identify not only the main inhabitants' expectations related to the management but also which measures, including the legal ones, must be taken. It allows to the inhabitants to evaluate the managers performance attributing them points, which will be a performance indicator. The creation of indicators will make possible to the inhabitants monitoring the goals and corrective measures of the administration, generating more transparency and contributing to making true the management agents objectives.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativas

Desde a Idade Média, a falta de espaço para a construção de moradias independentes fez surgirem as primeiras edificações verticais. No Brasil, a primeira cidade a se desenvolver como centro urbano foi o Rio de Janeiro, impulsionada pela chegada da família real, em 1808. Após a primeira Guerra Mundial (1914-1918), houve grande desenvolvimento da área industrial e, conseqüentemente, crescimento das principais cidades, como São Paulo, que assumiu em 1920 a posição de hegemonia no setor industrial, enquanto o Rio de Janeiro destacava-se no setor de serviços. Todo esse progresso trouxe desequilíbrio entre a oferta e a procura, provocando uma grave crise habitacional. Para amenizar essa situação, houve um aumento na construção de edifícios de apartamentos, movido principalmente pela racionalização do solo, pelo decréscimo no preço das construções, em função da compra de grandes quantidades de materiais, além da possibilidade de moradia próxima aos locais de trabalho. Foram construídos edifícios mistos que abrigavam, entre outros, apartamentos residenciais, escritórios e lojas.

Nos anos que se seguiram observou-se grande desenvolvimento das cidades. Segundo o IBGE, a população rural em 1940 era de 68,90%, e a urbana, de 31,10%, sendo que, em 2000, a população rural passa para 18,77%, e a urbana, para 81,23%. A opção para atender essa demanda habitacional foi a construção de mais edifícios, totalizando, em 2005, na grande São Paulo, aproximadamente 28.000¹ deles.

O aumento do número de edifícios verticais trouxe a necessidade de novas normas, tais como: Lei n.º 4.591/64 e Código Civil/2002, que visam atender genericamente as necessidades de disciplina e de gestão. Essas são particularizadas por meio da convenção de condomínio, em que são definidos, por exemplo: a fração ideal de cada unidade; a forma de rateio; o prazo para convocação das assembleias; o mandato do síndico e conselho; e as penalidades, quando as normas não são cumpridas. Além das normas básicas, é necessário planejamento financeiro para a manutenção do empreendimento, sem deixar de lado a segurança, que envolve a prevenção de incêndio e a entrada de estranhos no prédio.

¹ Fonte: Revista *Veja São Paulo*, 14/05/2008 - Edição Especial - Condomínios S/A.

Em função dessas exigências percebeu-se que a administração de condomínios é uma atividade complexa, que envolve: legislação, planejamento, organização e controle, como qualquer empresa. Além disso, trata-se de uma atividade influenciada pelas expectativas dos moradores. Embora o número de prédios residenciais tenha crescido exponencialmente, a forma de administrá-los não acompanhou essa evolução, ou seja, faltam profissionalismo e conhecimento.

Devido a esses fatores, frequentes são as ações que desconsideram as normas gerais que envolvem o condomínio. Entre elas estão a Convenção e as normas de segurança contra incêndio. Outros pontos críticos encontrados são as ações que beneficiam um pequeno grupo em detrimento da maioria e a falta de participação dos moradores, principalmente nas assembleias.

A falta de acompanhamento por parte dos moradores ocorre por vários motivos, dentre eles estão: o fato de não possuírem conhecimento para avaliar a gestão; o sentimento de que não compreendem os demonstrativos financeiros (balancetes); discordância da forma de administrar do síndico, principalmente quando há concentração de poder e falta de organização das assembleias. Em muitos casos, essa situação poderia ser minimizada se o síndico pudesse contar com uma assessoria mais completa das administradoras, que, além de realizar as atividades burocráticas (tais como: folha de pagamento dos funcionários, emissão de boletos da taxa condominial e cobrança dos inadimplentes), poderiam, dentre outras ações, analisar as despesas e propor redução de custos, organizar as assembleias e realizar pesquisa de opinião com os moradores, a fim de conhecer suas expectativas e visando definir objetivos para a administração, obtendo, assim, maior satisfação dos moradores.

Para que haja evolução e mais eficiência nesse setor, é fundamental a reformulação dos métodos utilizados na administração de condomínios residenciais. Na busca por essa eficiência, é imprescindível conhecer as principais expectativas dos moradores com relação à gestão do condomínio. Essa identificação possibilitará aos gestores traçar com clareza os objetivos a serem atingidos, racionalizando a aplicação de recursos humanos e financeiros, bem como estabelecendo os parâmetros que deverão ser cumpridos. A ampla divulgação dessas exigências e a criação de um mecanismo que possibilite aos moradores avaliar o desempenho da gestão trarão

maior consciência da sua importância, constituindo um fator motivacional para a participação da vida condominial e, conseqüentemente, maior valorização do patrimônio.

1.2. Objetivos

Neste estudo teve-se como objetivo a criação de um modelo que permita avaliar o desempenho dos administradores² de condomínios residenciais, buscando tornar a gestão mais eficaz. Para que a avaliação seja possível, será necessário identificar as principais expectativas dos moradores e definir os principais parâmetros que devem ser atendidos pelos gestores.

A área de estudo que aborda a administração de condomínio residencial ainda é pouco desenvolvida se comparada à administração de empresas tradicionais. Podemos encontrar ótimos livros que comentam a legislação concernente ao condomínio; porém, existe carência de literatura sobre técnicas de administração de condomínios. Outro assunto sobre o qual não encontramos literatura específica refere-se ao comportamento dos condôminos, que, na maioria dos prédios, desconhecem tanto o significado de morar em condomínio como a importância da sua participação nele.

Diante desse quadro, uma das propostas desta pesquisa é trazer informações que permitam aos administradores ampliar seus conhecimentos sobre a área, bem como identificar as principais expectativas dos moradores, possibilitando a definição de objetivos e facilitando a tomada de decisões. Também são apontados os parâmetros que poderão ser atendidos pela administração, a fim de elevar o desempenho da gestão, permitindo pontuação, monitoramento de metas e ações corretivas, o que culminará em maior segurança e transparência. Por outro lado, os moradores terão condições reais de avaliar o desempenho da gestão, pois a avaliação é uma importante ferramenta de decisão, que torna possível comparar as diversas gestões dos administradores ao longo do tempo. Tal recurso, por exemplo, oferece argumentos para a substituição do administrador quando a pontuação obtida apresentar constante queda. Já os resultados positivos contribuirão para um ambiente tranquilo, harmonioso e seguro, onde os administradores terão respeito e reconhecimento, além de valorizar o imóvel.

² Serão chamados de administradores o síndico e a empresa administradora de condomínio.

1.3. Metodologia

Para contextualizar o trabalho, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica e em sites, com a finalidade de obter informações sobre a história e a formação dos condomínios, a consciência da vida condominial, a importância da participação dos moradores, as principais normas que disciplinam a área e influenciam as atividades dos administradores de condomínio. Além desses pontos, foram levantados importantes conceitos existentes no mercado sobre avaliação de desempenho e gestão da qualidade, visando propiciar à área conhecimentos frequentemente utilizados nas empresas industriais e comerciais, sendo recentemente também aplicado às prestadoras de serviço.

Em seguida, a pesquisa desenvolveu-se em três fases. Na primeira, com moradores de condomínios residenciais, foi utilizada a técnica de questionários, que possibilitou a identificação das principais expectativas relativas à administração. Alguns itens foram predefinidos no questionário, havendo ainda a possibilidade de incluir outros que o morador julgasse relevante. Além dessas informações, os respondentes deveriam classificar as expectativas conforme o grau de importância.

Com base nos resultados obtidos na primeira fase, referente às expectativas dos moradores, foi realizada a segunda, que buscou criar os critérios que permitiriam avaliar o desempenho da gestão em condomínios residenciais. Foram consultados nessa fase: livros, sites, revistas, órgãos públicos (federal, estadual e municipal), além de empresas que prestam serviços para os condomínios.

Na sequência foram utilizadas as informações obtidas para criar um documento que apontasse os principais parâmetros que podem ser atendidos pelos administradores, a fim de atingir as expectativas determinadas pelos moradores.

A terceira fase do trabalho deu-se com a elaboração de um Estudo de Caso, com a aplicação prática, em um condomínio residencial, do documento proposto.

2. PANORAMA DOS CONDOMÍNIOS

2.1. Histórico

Segundo MORAES (1998), a passagem dos séculos X e XI trouxe para a Europa feudal grandes mudanças. Com o fim das guerras contra os bárbaros (vikings e magiares) e com a diminuição das epidemias, que causavam o aumento da mortalidade, houve um grande crescimento demográfico, conforme demonstrado na Tabela 1. Além disso, ocorreu o aumento das colheitas, motivado pelo desenvolvimento das técnicas agrárias. Os excedentes da produção agrícola começaram a ser trocados, o que fez surgirem o comércio, as vilas e as cidades, sendo que várias se desenvolveram próximas aos castelos e mosteiros fortificados, cercados por muros.

Ano	População
1050	46 milhões
1150	50 milhões
1200	61 milhões
1300	73 milhões

Fonte: MORAES (1998, p. 115)

Tabela 1 - Crescimento populacional da Europa Ocidental

Conforme salientou GOITIA (1982), com o desenvolvimento do comércio nos séculos XI e XII, surgiu uma nova classe social, conhecida como burguesia, que exercia as atividades comerciais e manufatureiras. As cidades começam a atrair um número cada vez maior de pessoas do meio rural, que buscavam melhores condições de vida. Ocorreu nesse período um fenômeno novo para a Idade Média: o êxodo rural. Como afirma ARRUDA (1982) não se têm dados seguros sobre o número de habitantes, sendo que várias cidades possuíam entre 30.000 e 50.000, como é o caso de Londres, Praga, Barcelona, Gênova, Bolonha, Roma e Parmo. Na Espanha, a cidade de Córdoba atingiu 900.000 habitantes no século XI.

Observa ARIES (1991) que, no final da Idade Média, talvez pelas dificuldades provocadas pela Guerra dos Cem Anos, nota-se um novo conceito de morar, em uma parte da França, onde os espaços passaram a ser divididos por dois irmãos casados e, em outros casos, pela família de dois amigos. Ainda para ARIES (1991), a necessidade de espaço nas cidades se intensifica no final do

século XV com duas ou três famílias se aglomerando sob um mesmo teto. Em Chambéry, nesse final de século, houve relato de Jean Pierre Leguay de três lares por casa.

Esse tipo de ocupação instalada informalmente assemelhava-se aos condomínios, porém, sem nenhum suporte legal para determinar a divisão das responsabilidades, principalmente para a conservação e manutenção das casas.

De acordo com LOPES (1996), referindo-se aos ensinamentos de Racciatti, afirma que, em 1720, na cidade francesa de Grénoble, houve um grande incêndio que desabrigou mais de 8.000 pessoas. A Corte, com o intuito de economizar dinheiro e tempo, planejou uma cidade com ruas amplas, o que deixou reduzidos os espaços reservados às moradias, sendo necessária a divisão da propriedade por três ou quatro famílias, semelhantemente aos edifícios atuais, porém ainda sem um suporte legal para a divisão das despesas de conservação. O Código Napoleônico (art. 664) e o Código Português de 1867 (art. 2.335) mencionam em um único artigo a divisão das despesas para a manutenção das edificações.

A Tabela 2 apresenta a evolução populacional das principais cidades europeias no final no século XIX, sendo que a Inglaterra, a partir de 1870, possuía uma população urbana maior que a rural.

Tabela 2 – Crescimento das cidades – século XIX – N.º de habitantes

	Paris	Londres
1875	1,5 milhão	2,5 milhões
1881	1,9 milhão	3,9 milhões
	Viena	Berlim
1846	400 mil	378 mil
1880	700 mil	1 milhão

Fonte: MORAES (1994, p. 11)

Afirmam VINCENTINO e DORIGO (2001) que, no fim do século XVIII e início do XIX, a Europa assistiu a um grande avanço tecnológico, resultado direto dos primeiros momentos da Revolução Industrial e da cultura iluminista. Contribuíram também os avanços na medicina, na saúde pública e no saneamento básico, havendo elevação da expectativa de vida do europeu e diminuição da mortalidade infantil. Outro fator importante para o desenvolvimento das cidades foi a evolução dos transportes, impulsionada principalmente pelas estradas de ferro, que fizeram

surgir cidades em torno das estações ferroviárias. A necessidade de moradia crescente nos centros urbanos foi determinante para a descoberta de novas possibilidades construtivas e estruturais, de forma que os antigos materiais, como a pedra e a madeira, passaram a ser substituídos gradativamente pelo concreto, e, mais tarde, pelo concreto armado e pelo metal. Essa nova técnica possibilitou a construção de edifícios com um número elevado de andares.

Segundo MORAES (1994), a primeira cidade a se desenvolver como centro urbano no Brasil foi o Rio de Janeiro, impulsionada pela chegada da família real em 1808. Por conta disso, passou por uma série de melhorias, tornando-se centro político, administrativo, econômico e cultural da colônia. O desenvolvimento da cafeicultura, em meados de 1840, também contribuiu para o crescimento da cidade, impulsionando a expansão e a consolidação de um mercado interno. Houve também a expansão do setor de transporte (basicamente ferroviário), acarretando o aquecimento das atividades comerciais, que, por sua vez, atraíram imigrantes, principalmente para as regiões Sul e Sudeste, possibilitando a entrada de capital estrangeiro, predominantemente no setor de serviços. Outras áreas da economia que tiveram crescimento foram a bancária e a de comunicação, como o telégrafo, o jornal e o rádio. Esse mesmo quadro se manifestou em várias regiões do país, dando origem aos centros urbanos. Consequentemente, aumentou a necessidade de espaço, tanto para o trabalho, como para moradia. A construção de edifícios surgiu como forma apropriada de viabilizar tal necessidade, além de, segundo ATIQUÉ (2005), ser a opção adequada para os trabalhadores urbanos, que poderiam deixar de morar nos cortiços e porões, uma vez que sua condição financeira não permitia morarem em casas individuais.

O edifício “Casa Médici” foi considerado por ATIQUÉ (2005), apud SOMEKH (1997) e SOUZA (1994), um dos primeiros edifícios de apartamentos, construído em 1912 e localizado na esquina da Rua Libero Badaró com a ladeira Dr. Falcão Filho, em São Paulo. Ainda segundo ATIQUÉ (2005) apud VILLAÇA (1978), na década de 1920 duas áreas receberam construção de prédio de apartamentos: a região da praça Marechal Deodoro, no bairro de Santa Cecília, e Júlio Mesquita, ao lado da Avenida São João.

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918), segundo VICENTINO E DORIGO (2001), possibilitou ao Brasil grande desenvolvimento na área industrial, em razão das dificuldades de se importar produtos, além da desvalorização cambial da moeda brasileira, que encarecia as importações. As

indústrias que tiveram maior crescimento foram a de bens não-duráveis, como têxteis e alimentos processados. A cidade que mais cresceu nesse período foi São Paulo, assumindo em 1920 a posição de hegemonia no setor industrial, enquanto o Rio de Janeiro destacava-se no setor de serviços. A Tabela 3 demonstra o crescimento populacional do final do século XIX e início do século XX nas principais cidades do Brasil. Nesse contexto, surgem os grupos sociais urbanos, a burguesia industrial, o operariado e a classe média.

Tabela 3 – Crescimento populacional do final do século XIX

Cidades	1872	1890	1900	1920
Rio de Janeiro	274.972	522.651	811.443	1.157.873
São Paulo	31.385	64.934	239.820	579.033
Salvador	129.109	174.412	205.813	290.443
Recife	116.671	111.550	113.106	238.843
Porto Alegre	43.998	52.421	73.674	179.263

Fonte: MORAES (1994, p. 37)

Segundo MALUF³, após a Primeira Guerra Mundial, os principais centros urbanos do país passaram por uma grave crise habitacional, que provocou um desequilíbrio entre a oferta e a procura. Para amenizar essa situação, houve um aumento considerável na construção de edifícios de apartamentos, que obtiveram grande aceitação, principalmente em função de alguns fatores: racionalização do uso do solo, decréscimo no preço das construções, principalmente pela compra de grandes quantidades de materiais, além da possibilidade de moradia próxima aos locais de trabalho. Foram construídos edifícios mistos que abrigavam, entre outros, apartamentos residenciais, escritórios e lojas.

Essa nova forma de habitar ou trabalhar impunha a divisão da propriedade, sendo denominada de condomínio. Para auxiliar no seu ordenamento, foi necessária a criação de normas que

³ Dr. Carlos Alberto Dabus Maluf, em seu artigo publicado no site: www.intelligentiajuridica.com.br/artigos - Ano II, n.º 26 - dez/2002. Professor Associado do Departamento de Direito Civil da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Conselheiro do Instituto dos Advogados de São Paulo. Coautor do *Novo Código Civil Comentado*. São Paulo: Saraiva, 2002.

disciplinassem a administração, definindo critérios para a divisão das despesas referentes à conservação e à manutenção do edifício.

Em 1916, entrou em vigor o Código Civil, que, em seu Capítulo IV, estipulou os direitos e deveres dos condôminos e a forma de administração, referindo-se ao condomínio de forma geral, ou seja, a qualquer bem comprado em conjunto. Essa norma não regulamentou o condomínio em edifícios ou em plano horizontal, assim denominado pelo jurista Dr. Caio Mario da Silva Pereira⁴. Eram então os condomínios regidos pelos usos e costumes, e pelas disposições estabelecidas pelo condomínio tradicional.

Conforme salientou MALUF, devido aos inúmeros problemas que existiam no dia-a-dia dos condomínios e à importância socioeconômica, foi aprovado o Decreto n.º 5.481, de 25 de junho de 1928, posteriormente modificado pelo Decreto-lei n.º 5.234, de 8 de fevereiro de 1943, e pela Lei n.º 285, de 5 de junho de 1948.

O primeiro edifício considerado arranha-céu, em função da elevada altura, foi o Edifício Martinelli⁵, construído entre 1925 e 1929, na capital de São Paulo, localizado na Avenida São João. Totalmente em concreto armado, misturando estilos europeus, com 30 andares e 130 metros de altura. Possuía 1.267 dependências, entre salões, apartamentos, restaurantes, cassinos, *night clubs*, cinema, barbearia, lojas e uma igreja. Também era nesse edifício que estava instalado o luxuoso Hotel São Bento.

Segundo VICENTINO e DORIGO, na década de 1930, as cidades continuaram a crescer, em parte devido ao desenvolvimento da indústria leve, de bens de consumo não-duráveis, como produtos têxteis e alimentos; em parte por causa do Estado Novo (governo de Getúlio Vargas), que incentivou a industrialização em substituição às importações. A Segunda Guerra Mundial, iniciada em 1939, trouxe alguns benefícios para a economia, como o aumento no preço dos produtos agrícolas exportados pelo Brasil. Nos anos 1940 é implantada pelo governo a indústria base: siderurgia (Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda); mineração (Companhia

⁴ Dr. Caio Mario da Silva Pereira (1913-2004) – considerado o mestre na área de condomínio. Escreveu em 1961 o livro intitulado *Propriedade Horizontal* e trabalhou na elaboração da Lei n.º 4.591/64, considerada a Lei dos Condomínios.

⁵ Janaina Fidalgo – Artigo *Folha Online* de 20/09/2003 – Turismo no centro histórico - Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/saopaulo450/turismo-centro_historico.shtml>. Acesso em: 4 fev. 2009.

Vale do Rio Doce); mecânica pesada (Fábrica Nacional de Motores); química (Fábrica Nacional de Álcalis); hidrelétrica (Companhia Hidrelétrica do Vale do São Francisco).

Para VICENTINO e DORINGO, durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) foram instaladas as indústrias de consumo duráveis, principalmente de automóveis e eletrodomésticos, contribuindo para o desenvolvimento imobiliário e para a construção civil. A Tabela 4 demonstra a forte migração que houve desde os anos 1940.

Tabela 4 – Processo de urbanização do Brasil

Ano	1940	1950	1960	1970	1980	1991	2000
População urbana	31,1%	36,2%	45,1%	55,92%	67,57%	75,2%	81,23%

Fonte: Mendes & James (2004, p. 165) - IBGE – Censos Demográficos de 1940 a 2000

No governo de Juscelino, a dívida externa brasileira cresceu de forma acentuada, superando as exportações e contribuindo para o crescimento da inflação. Segundo TARCHA⁶, esse cenário prejudicava as empresas, que, em muitos casos, não conseguiam cumprir seus compromissos. As construtoras, por exemplo, não conseguiam concluir os edifícios, causando grande prejuízo aos coproprietários⁷, que precisavam se organizar para terminar o prédio.

Ainda segundo VICENTINO e DORINGO (2001), a elevada inflação inviabilizava o crédito de longo prazo, uma vez que as parcelas da dívida eram corroídas pela inflação, acarretando prejuízo para os credores. Para amenizar essa situação, o governo Castelo Branco, em julho de 1964, criou o índice intitulado Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional (ORTN), que seria atualizado mensalmente de acordo com a variação de preço. Ainda nesse mesmo ano foram criadas a correção monetária, o Banco Nacional da Habitação (BNH), o SFH (Sistema Financeiro da Habitação) e as CEF (Caixa Econômica Federal), cujo objetivo era repassar recursos captados da própria sociedade, principalmente de poupança e previdência, para os adquirentes das linhas de crédito imobiliário. Para TARCHA, essas medidas não foram suficientes para impedir que as empresas continuassem a ter prejuízos. As construtoras e incorporadoras continuavam no centro dos conflitos com os compradores de apartamentos e salas comerciais.

⁶ Prof. Jorge Tarcha – Formado em Direito Comercial pela Universidade de São Paulo, grande autoridade em Direito Imobiliário. Autor do livro *Título de Crédito e sobre Contratos Mercantis* e coautor de *Despesas Ordinárias e Extraordinárias de Condomínio*. Informações extraídas da apostila do Curso de Direito Imobiliário, 1994.

⁷ Coproprietário: aquele que possui parte da propriedade, também chamado de condômino.

Para contornar parte desses efeitos, entra em vigor, em 16 de dezembro de 1964, a Lei n.º 4.591, cuja principal finalidade era disciplinar as atividades das incorporadoras (Título II), exigindo que essas apresentassem Alvará para início da obra, aprovado pela Prefeitura. Além disso, para que o imóvel fosse registrado no Cartório de Imóveis, as incorporadoras deveriam apresentar outros documentos, dentre eles: título de propriedade do terreno; certidões negativas de impostos federais; projeto de construção devidamente aprovado; memorial descritivo das especificações da obra projetada; avaliação do custo da obra e minuta da futura convenção de condomínio. Essa lei foi considerada um grande avanço para a gestão de condomínios (Título I), pois estabelecia a forma correta ou legal de elaborar a Convenção, que pode ser considerada como a Constituição do condomínio. Esse documento deveria conter, entre outros itens, a discriminação das partes exclusivas e de propriedade comum, o modo de usar as coisas e os serviços comuns, a administração do condomínio, mandato e atribuições do síndico, subsíndico e conselheiros, prazo e formas de convocação das assembleias, quoruns e penalidades. A Lei n.º 4.591/64, em seu Título I, foi parcialmente revogada pelo Novo Código Civil, Lei n.º 10.406, que entrou em vigor em 11 de janeiro de 2003.

Nos anos seguintes, observa-se a aceleração da concentração urbana de forma não estruturada, com consequências negativas para a sociedade. A Tabela 5 demonstra a forte concentração urbana que ocorre em todas as regiões do Brasil, principalmente no Sudeste, em função da concentração industrial e das oportunidades de trabalho.

Tabela 5 – Índice de urbanização do Brasil em 2006

Região	Índice de urbanização
Sudeste	91,8%
Centro-Oeste	86,0%
Sul	82,5%
Norte	74,4%
Nordeste	70,7%

Fonte: IBGE – Sistema de Indicadores Sociais - 2006

Como afirmam JAMES & MENDES (2004), o crescimento desordenado das cidades ocasionou a degradação das condições de vida de grande parte da população, que sofre o efeito da forte

especulação imobiliária, sendo empurrada para a periferia, onde, para muitos, as únicas opções de moradia eram as favelas e os cortiços. A Tabela 6 demonstra o real crescimento das favelas.

Tabela 6 – Aumento das favelas desde 1991 a 2000

Principais Capitais	Aumento %
Belém	365,0%
Salvador	41,4%
Curitiba	40,0%
Recife	17,7%
Rio de Janeiro	11,0%
Porto Alegre	10,1%
São Paulo	4,6%
Fortaleza	1,9%
Belo Horizonte	0%

Fonte: James & Mendes (2004, p. 181) Censo – IBGE 2000

Ainda segundo JAMES & MENDES (2004, p. 169),

faltou uma política nacional voltada para atender aos reais anseios da população brasileira. (...). Essa histórica negligência do poder público agravou a concentração de renda. E, por extensão, as desigualdades socioespaciais. O crescimento descontrolado de algumas cidades levou a uma verdadeira segregação espacial. Sequestros, roubos, assaltos e assassinatos são algumas consequências previsíveis da convivência com a aberração representada pela impressionante desigualdade social brasileira.

Mediante esse tenebroso quadro, constatamos, por meio da Tabela 7, que viver em condomínio é uma realidade cada vez mais constante. Além da falta de espaço, há também a preocupação crescente com a segurança. Houve um aumento da procura por apartamentos em todas as principais capitais do Brasil no período de 2002 a 2007, sendo que os maiores crescimentos ocorreram em Fortaleza (36,3%), Salvador (26,5%), Belo Horizonte (22,1%), São Paulo (12,6%) e Rio de Janeiro (12,6%). Embora Fortaleza tenha apresentado o maior crescimento em número de moradores em apartamentos nos últimos seis anos, não podemos deixar de considerar a relevância do número de pessoas que vivem em apartamento em São Paulo e Rio de Janeiro, o qual corresponde, respectivamente, a 7,64 e 5,85 vezes mais moradores em apartamentos que Fortaleza.

Tabela 7 – Número de moradores em domicílios particulares

Variável = Moradores em domicílios particulares permanentes (Mil pessoas)												
Condição de ocupação do domicílio = Total												
Brasil e Região Metropolitana	Tipo de domicílio X Ano											
	Total			Casa			Apartamento			Cômodo		
	2002	2007	%	2002	2007	%	2002	2007	%	2002	2007	%
Brasil	172.521	188.836	9,5	157.998	172.055	8,9	13.836	16.331	18,0	686	450	-34,4
Belém	1.857	2.130	14,7	1.712	1.991	16,3	117	131	12,0	28	9	-67,9
Fortaleza	3.131	3.469	10,8	2.801	3.027	8,1	322	439	36,3	8	4	-50,0
Recife	3.453	3.682	6,6	2.948	3.166	7,4	494	514	4,0	10	2	-80,0
Salvador	3.154	3.458	9,6	2.501	2.634	5,3	642	812	26,5	11	12	9,1
Belo Horizonte	4.575	5.022	9,8	3.886	4.193	7,9	666	813	22,1	22	16	-27,3
Rio de Janeiro	11.186	11.794	5,4	8.837	9.182	3,9	2.283	2.570	12,6	66	42	-36,4
São Paulo	18.548	19.786	6,7	15.483	16.400	5,9	2.981	3.356	12,6	84	30	-64,3
Curitiba	2.917	3.295	13,0	2.561	2.907	13,5	356	386	8,4	-	1	0,0
Porto Alegre	3.848	4.146	7,7	3.184	3.441	8,1	659	704	6,8	5	1	-80,0

Fonte: Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA – 2007

Nota: Os percentuais foram calculados pela autora

Para atender a crescente demanda por apartamentos, o mercado oferece diferentes produtos destinados às diferentes classes sociais, desde os mais simples, compostos apenas pelo edifício, serviço de portaria e em alguns casos *playground* e salão de festas, até os mais sofisticados e completos em estrutura, os chamados condomínios clube, que possuem uma extensa área e várias torres, contando com área *gourmet*, brinquedoteca, *garage band*, *home office*, *home theater*, *lan house*, piscina fria, piscina aquecida, *playground*, quadra poliesportiva, salão de festas, salão de jogos, sala de ginástica, sauna seca, sauna úmida e serviços. Esse tipo de empreendimento teve início em 1973, com a implantação do arrojado projeto habitacional “Ilhas do Sul”, localizado na cidade de São Paulo, no bairro de Pinheiros, destinado à classe média alta, idealizado pela construtora Albuquerque Takaoka S/A⁸. O condomínio é composto por 6 torres, 480 apartamentos e aproximadamente 2.000 moradores. Possui, dentre outros itens de lazer: 6 piscinas, sendo uma aquecida, quadra poliesportiva, sauna, salão de jogos, quadra de tênis, *playground*, biblioteca, gerador de energia movido a diesel, além de teatro com 240 lugares, salão de beleza e restaurante. Para atender toda essa estrutura, o condomínio possui aproximadamente 170 funcionários e movimenta anualmente R\$ 6 milhões.

⁸ Informações disponíveis em: <www.takaoka.org.br> e <www.nomads.usp.br/site/condominio2.htm>. Acessos em: 01 dez.2008.

Nesse mesmo ano foi lançado, em Alphaville, um dos primeiros empreendimentos chamados de condomínio horizontal. Na verdade, trata-se de um loteamento fechado, pois não foi constituído de acordo com a Lei n.º 4.591/64. As despesas para sua manutenção são definidas por um estatuto, não por uma convenção de condomínio. Não há um síndico, mas um presidente de uma associação de proprietários.

Outros empreendimentos gigantescos surgiram na cidade de São Paulo, como o Condomínio Conjunto Residencial Parque Brasil, localizado no bairro do Morumbi, em São Paulo, composto de 15 torres, 1.275 apartamentos, e aproximadamente 4.000 pessoas. Sua administração é bastante complexa, na qual o síndico é um verdadeiro prefeito.

Para melhor contextualizar a grandeza que envolve a administração de condomínio foram buscadas informações sobre o número de prédios residenciais, número de pessoas que moram em apartamentos, valores arrecadados referentes à taxa de condomínio na cidade de São Paulo, e o número de empresas administradoras de condomínios. Para o IBGE, em 2007 o número de pessoas que moravam em apartamentos na cidade de São Paulo era de 3,356 milhões. Segundo a revista *Veja SP*, de 14 de maio de 2008, são mais de 4 milhões as pessoas que vivem em apartamentos, num total de 20.000 condomínios residenciais⁹. Já o Jornal *O Estado de S. Paulo*¹⁰ indica que 4,6 milhões de pessoas vivem em condomínios na cidade, que o número de apartamentos está em torno dos 22.000 e que a arrecadação anual da taxa de condomínio seria de cerca de R\$ 10,5 bilhões. Segundo a AABIC, há na cidade de São Paulo 450 administradoras, sendo que 80% dos condomínios são administrados por pequenas administradoras; 12%, por grandes, e 8% adotam o sistema da autogestão, ou seja, a administração é totalmente realizada internamente pelos moradores, sem o auxílio de uma empresa externa.

Embora haja algumas divergências entre os números obtidos, fica claro que a verticalização dos grandes centros urbanos é uma realidade crescente que envolve muitos desafios. Para que as cidades não se tornem um verdadeiro caos, os problemas devem ser encarados com muita responsabilidade, tanto pelo poder público, como pelos fornecedores de produtos e serviços para condomínios residenciais. Os governos deverão preocupar-se com a infra estrutura das cidades.

⁹Fonte: Administradora Lello.

¹⁰ Jornal *O Estado de S. Paulo*, de 31 de agosto de 2008 – Caderno Metrôpoles – Fonte AABIC (Associação das Administradoras de Bens, Imóveis e Condomínios de São Paulo).

Já os gestores de condomínios precisarão de maior profissionalismo e conhecimento para atender todas as exigências legais e as expectativas dos milhões de moradores. O processo precisará ser transparente, com facilidade de acesso às informações e clareza nos demonstrativos financeiros. O acompanhamento de todas essas variáveis será facilitado com a aplicação de uma ferramenta que possibilite avaliar o desempenho dos gestores.

2.2. Principais normas que disciplinam a área

Nesta pesquisa se evidenciam as principais normas que disciplinam a administração de condomínio, não se pretendendo, contudo, esgotar o assunto. O cumprimento das normas estabelecidas contribuirá para evitar muitos problemas, auxiliando a melhora do desempenho da administração.

2.2.1. Código Civil

Foi aprovada, em 10 de janeiro de 2002, a Lei n.º 10.406, que substitui o Código Civil de 1916. Entrou em vigor em 11 de janeiro de 2003 e trouxe um capítulo exclusivo intitulado “Condomínio Edilício”, que regula a administração dos condomínios em edificações, separando-os do condomínio geral, que engloba o condomínio voluntário — casos em que duas ou mais pessoas se unem para a compra de um bem, tais como carro e ações —, e do condomínio necessário, que ocorre quando duas ou mais pessoas são obrigados a dividir os direitos e as obrigações de um imóvel (como paredes, cercas e muros).

O condomínio edilício, por sua vez, caracteriza-se pela divisão da propriedade e pela existência de partes exclusivas e partes comuns. Esse assunto é abordado nos artigos 1.331 a 1.358. Hoje, tais artigos servem de base para a elaboração da Convenção do Condomínio.

2.2.2. Lei n.º 4.591/64

Resumidamente, pode-se dizer que essa lei foi o conjunto de normas que disciplinavam a administração dos condomínios e as incorporações imobiliárias. Possuía caráter genérico e era particularizada por meio da Convenção do Condomínio. Segundo alguns especialistas, os arts. 1.º a 27, pertencentes ao Título I, os quais se referiam à administração de condomínio, foram quase todos derogados tacitamente, ou seja, foram revogados, ficaram sem efeito, em função de terem sido mencionados no Novo Código Civil, mesmo que com algumas alterações.

2.2.3. Convenção de Condomínio

Regulamenta a administração e as relações entre os condôminos, tornando-se obrigatória para os titulares de direito sobre as unidades, desde que seja subscrita pelos titulares de, no mínimo, dois terços das frações ideais. Após 11 de janeiro de 2003, todas as convenções elaboradas antes dessa data serão parcialmente afetadas, deixando de ter validade apenas os artigos que produzam efeitos após sua vigência (arts. 2.035 e 2.045). Para ter validade legal perante terceiros, deverá ser registrada no Cartório de Imóveis. Poderá ser modificada desde que tenha a aprovação de dois terços dos votos dos condôminos.

2.2.4. Regulamento Interno

São as normas que regulam a conduta interna dos condôminos, locatários, ocupantes das unidades e funcionários, pra que haja uma convivência harmônica entre as pessoas.

2.2.5. Leis Federais

Embora os condomínios residenciais possuam número de inscrição na Receita Federal – CNPJ, não são considerados pessoa jurídica, não estando sujeitos à entrega da declaração de imposto de renda nem ao desconto de renda na fonte dos seus prestadores de serviço¹¹. Porém, quando estiver na condição de empregador, o condomínio deverá recolher de seus funcionários o Imposto Retido na Fonte¹². Caso uma empresa, pessoa jurídica, seja contratada para prestar serviço e emita uma nota fiscal, mencionando o Imposto de Renda na Fonte, o condomínio deverá descontá-lo do valor da nota fiscal e recolhê-lo à Receita Federal.

Quando o condomínio contratar empresas para prestar serviço nas atividades de limpeza, conservação, manutenção, segurança, vigilância, assessoria e administração em geral, bem como tiver de remunerar serviços de profissão legalmente regulamentada (por exemplo: advocacia, arquitetura e auditoria), deverá reter e recolher os seguintes impostos: COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) – 3%; CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro

¹¹ Parecer Normativo CST n.º 37, de 24 de janeiro de 1972 – “Os condomínios não possuem condições que os obriguem a reter o imposto de renda na fonte, sobre rendimento que pagarem, quando o cumprimento desta obrigação exigir de pessoa jurídica da fonte pagadora”.

¹² Parecer Normativo n.º 114, de 28 de março de 1972 – “O único Imposto de Renda que o condomínio tem o dever de reter é aquele incidente sobre os rendimentos do trabalho assalariado, sem indagar a natureza jurídica da fonte pagadora, sendo responsável tanto a pessoa jurídica quanto a pessoa física”.

Líquido) 1% e PIS (Programa de Integração Social) – 0,65%¹³. Estarão isentas da retenção as pessoas jurídicas optantes pelo Simples (ME e EPP). Entretanto, deverão apresentar, a cada pagamento, à pessoa jurídica a quem prestam serviços, uma declaração justificando sua isenção da retenção em duas vias assinadas pelo representante legal. Além dessa condição, será dispensado dessa retenção todo pagamento de valor igual ou inferior a R\$ 5.000,00.

Os encargos do INSS (Tabela 8) referentes ao trabalho realizado pelos funcionários seguem a mesma orientação estabelecida para as empresas:

Tabela 8 – Encargos do INSS

ENCARGOS	%
Empregador	20,0
(+) Terceiros	4,5
(+) Seguro acidente	3,0
Subtotal	27,5
(+) Parcelas descontadas do empregado ¹⁴	8%, 9% e 11%
Valor % da Guia	variável

Sobre a remuneração ou isenção da quota condominial do síndico, o condomínio deverá recolher 20% para o INSS, mais 11% que deverá ser descontado sobre o valor de sua isenção ou remuneração, respeitando o limite máximo estabelecido pelo INSS¹⁵ de R\$ 3.038,99. Esse mesmo procedimento deverá ser adotado para os prestadores de serviço autônomos, tais como encanadores, pedreiros, pintores, etc.

A contratação de serviço terceirizado — porteiros, faxineiros, vigilantes, etc. — obriga o condomínio a descontar 11% sobre o valor da mão-de-obra e recolher esse valor ao INSS em nome da empresa que prestou o serviço.

Os condomínios também recolhem 8% de FGTS e 1% de PIS sobre a folha de pagamento.

¹³ Lei n.º 10.833, de 29 de dezembro de 2003, e Instrução Normativa SRF n.º 381, de 30 de dezembro de 2003.

¹⁴ A parcela descontada dos empregados irá variar de acordo com o valor do salário de cada funcionário.

¹⁵ Limite máximo estabelecido pelo INSS – Esse valor periodicamente reajustado.

2.2.6. Leis Estaduais¹⁶

São vários os instrumentos regulatórios estaduais que afetam os condomínios, entre os quais estão:

- Decreto n.º 46.076, de 31/08/2001 – Corpo de Bombeiros¹⁷. Esse Decreto estabelece entre, outras providências, a necessidade de os condomínios obterem, a cada três anos, o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB).
- Lei n.º 3.718, de 19/01/1983 – Análise da água;
- Decreto n.º 12.479, de 18/10/1978 – Exige empresa especializada para aplicação de inseticida;
- Decreto n.º 12.342, de 27/09/1978 – Exige empresa especializada para aplicação de inseticida.

2.2.7. Leis Municipais¹⁸

Os principais decretos e leis municipais são:

- Lei n.º 10.348, de 04/09/1987 – Instalações dos elevadores. Essa lei determina, entre outras providências, a necessidade de pagamento anual do Alvará de Funcionamento para cada elevador instalado e placas identificando o responsável pela conservação, a capacidade máxima em quilos e o número máximo de passageiros;
- Decreto n.º 33.948/1994 – Obrigações das empresas conservadoras;
- Lei n.º 10.770, de 08/11/1989 – Limpeza da caixa-d'água;
- Lei n.º 12.268, de 19/12/1996 – Dedetização e desratização;
- Decreto n.º 44.540/2004 – ISS;
- Lei n.º 13.701, de 24/12/2003 – ISS;
- Decreto n.º 24.714/1987 – Instalações de gás.

¹⁶ Leis Estaduais de São Paulo poderão ser encontradas no site <<http://www.saopaulo.sp.gov.br>>. Acesso em: 4 fev. 2009.

¹⁷ Corpo de Bombeiros. Disponível em: <www.ccb.polmil.sp.gov.br>. Acesso em: 4 fev. 2009.

¹⁸ Prefeitura da cidade de São Paulo. Disponível em: <www.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 4 fev. 2009.

2.2.8. Normas Técnicas

São muitas as normas técnicas que precisam ser observadas pelos administradores, entre elas estão as da ABNT¹⁹, as Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros e as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho. No presente estudo indicam-se as principais normas que poderão auxiliar os administradores a embasarem suas ações, sem contudo esgotar-se o assunto.

2.2.8.1. Normas da ABNT

IMPERMEABILIZAÇÃO		
N.º NBR	Data	Especificação
9.952	09/04/2007	Manta asfáltica para impermeabilização
9.574	01/09/1986	Execução de impermeabilização
9.575	31/10/2003	Impermeabilização – Seleção e projeto
13.321	14/07/2008	Membrana acrílica para impermeabilização
15.414	25/09/2006	Membrana de poliuretano com asfalto para impermeabilização

PROTEÇÃO CONTRA INCÊNDIO		
N.º NBR	Data	Especificação
9.441	30/03/1998	Execução de sistema de detecção e alarme de incêndio
10.898	01/09/1999	Sistema de iluminação de emergência
11.715	04/09/2006	Extintores de incêndio com carga d'água
11.716	30/04/2006	Extintores de incêndio com carga de dióxido de carbono (gás carbônico)
11.742	30/04/2003	Porta corta-fogo para saída de emergência
11.836	03/04/1992	Detectores automáticos de fumaça para proteção contra incêndio
11.861	01/10/1998	Mangueiras de incêndio – Requisitos e métodos de ensaio
12.615	01/05/1992	Sistema de combate a incêndio por espuma
12.693	01/02/1993	Sistema de proteção por extintores de incêndio
12.779	30/06/2004	Mangueira de incêndio, inspeção, manutenção e cuidados
12.962	01/02/1998	Inspeção, manutenção e recarga em extintores de incêndio
13.434	31/03/2004	Sinalização de segurança contra incêndio e pânico – parte 1
14.276	29/12/2006	Brigada de Incêndio – Requisitos
14.608	29/10/2007	Bombeiro profissional civil
14.880	30/08/2002	Saída de emergência em edifícios – Escada de segurança – controle de fumaça por pressurização
15.219	31/05/2005	Plano de emergência contra incêndio – Requisitos

ACESSIBILIDADE		
N.º NBR	Data	Especificação
9.050	31/05/2004	Acessibilidade a edificação, mobiliário, espaço e equipamentos urbanos

CONSTRUÇÃO CIVIL		
N.º NBR	Data	Especificação
1.219	30/11/1989	Qualidade da água da piscina
5.674	01/09/1999	Manutenção de edificações – procedimentos
11.238	01/08/1990	Segurança e higiene de piscinas
13.245	28/02/1995	Execução de pintura em edificações não industriais
14.037	01/03/1998	Manual de operação, uso e manutenção das edificações – conteúdos e recomendações para elaboração e apresentação

¹⁹ ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Disponível em: <www.abntnet.com.br>. Acesso em: 4 fev. 2009.

GASES COMBUSTÍVEIS		
N.º NBR	Data	Especificação
12.712	01/04/2002	Projeto de sistema de transmissão e distribuição de gás combu
13.523	11/08/2008	Central de gás liquefeito de petróleo - GLP
14.570	01/08/2000	Instalações internas para uso alternativo dos gases GN e GLP – Projeto e execução
15.526	29/11/2007	Redes de distribuição interna para gases combustíveis em instalações residenciais e comerciais – Projeto e execução (central de gás)

OUTRAS		
N.º NBR	Data	Especificação
14.350	30/08/1999	Segurança de brinquedos de <i>playground</i> – Parte 1 e 2
5.410	30/09/2004	Instalações elétricas de baixa tensão
5.419	29/07/2005	Proteção de estruturas contra descargas atmosféricas

2.2.8.2. Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros

As normas mais utilizadas nos condomínios residenciais são:

- IT 01 – Procedimentos administrativos – formulários e atestados;
- IT 02 – Conceitos básicos de segurança contra incêndio;
- IT 05 – Segurança contra incêndio – urbanística;
- IT 06 – Acesso de viaturas na edificação e área de risco;
- IT 07 – Separação entre edificações;
- IT 11 – Saída de emergência;
- IT 17 – Brigada de incêndio;
- IT 18 – Iluminação de emergência;
- IT 20 – Sinalização de emergência;
- IT 21 – Sistema de proteção por extintores de incêndio;
- IT 22 – Sistema de hidrantes e de mangotinhos para combate a incêndio

2.2.8.3. Normas Regulamentadoras – Ministério do Trabalho

As normas mais utilizadas nos condomínios residenciais são:

- NR 5 – CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
- NR 7 – PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde;
- NR 9 – PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;
- NR 10 – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade;
- NR 18 – Condição e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção.

Esse item do trabalho evidencia que administrar condomínios não é uma atividade fácil, exigindo atualização constante e cumprimento de normas, que visam evitar, entre outras consequências, ações trabalhistas e riscos de acidente. O síndico, também denominado mandatário, é o

representante legal do condomínio e poderá ser acionado judicialmente quando não cumprir com as determinações legais. Os principais fundamentos são:

- **Responsabilidade civil** – Os artigos mais importantes que constam no Código Civil são:
 - Art. 186 – Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.
 - Art. 187 – Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.
 - Art. 667 – O mandatário é obrigado a aplicar toda sua diligência habitual na execução do mandato, e a indenizar qualquer prejuízo causado por culpa sua ou daquele a quem substabelecer, sem autorização, poderes que devia exercer pessoalmente.
 - Art. 927 – Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.
- **Responsabilidade penal** – Os principais artigos do Código Penal são:
 - Art. 13 – O resultado, de que depende a existência do crime, somente é imputável a quem lhe deu causa. Considera-se causa a ação ou omissão sem a qual o resultado não teria ocorrido.
 - Art. 132 – Expor a vida ou a saúde de outrem a perigo direto e iminente: (...).

Em função de tais responsabilidades, é indispensável que o síndico possua, no mínimo, os conhecimentos básicos sobre a área, que conte com a assessoria de uma empresa qualificada e que os moradores tenham conhecimento básico sobre o que é morar em condomínio, sendo fundamental a sua participação.

Devido à complexidade crescente do cargo de síndico, muitos condomínios têm tido dificuldades em encontrar alguém disposto a assumir essa função, que, além de conhecimento, também exige disponibilidade de tempo. O “síndico morador”, na maioria das vezes, exerce outras atividades, que o ocupam o dia todo. Para suprir essa necessidade, surge como opção o síndico profissional, para cuja contratação recomenda-se a comprovação, por meio de currículo, a capacidade para exercer o cargo. São indispensáveis, entre outros, os seguintes conhecimentos: contabilidade, legislação trabalhista, aplicações financeiras e normas de segurança, principalmente contra incêndio.

Outra novidade para o gerenciamento de condomínios que possuam equipamentos sofisticados (como ar-condicionado, aquecedores de piscina, telefonia, individualização de água) e disponibilizem vários tipos de serviços (entre eles: internet, individualização de água,

arrumadeira e lavanderia) é a substituição do zelador pelo gerente de facilidades. Esse profissional possui preparo suficiente para gerenciar todos os processos, objetivando a integração das pessoas, da propriedade e da tecnologia, buscando a satisfação dos usuários, sejam eles moradores, visitantes, fornecedores, investidores ou vizinhos.

2.3. Consciência da vida condominial

A cultura de viver em condomínio é muito recente, sendo o tempo insuficiente para que a maioria das pessoas assimile ou crie um modo adequado de viver em condomínio, que exista, dentre outras atitudes, o respeito aos direitos dos outros moradores. Muitos esquecem que “condomínio”, segundo a definição dada no *Novo Aurélio, o Dicionário da Língua Portuguesa*, é o “domínio exercido juntamente com outrem” e que, portanto, a propriedade possui vários donos, os quais são chamados coproprietários ou condôminos. Essas pessoas que se transformarão em condôminos e outros simplesmente em moradores, por não possuírem parte da propriedade (como os inquilinos), trazem consigo seus interesses e seus traços individuais, que acabam influenciando os outros membros do condomínio. Para SCHWARTZ (2007, p. 21),

essas características, que todos possuem em diferentes graus, podem ser divididas em:

- **Forças positivas** – são os impulsos e a motivação, as esperanças e as aspirações; os valores, os bons hábitos, os sentimentos e as crenças.
- **Forças negativas** – são os maus hábitos, as angústias, frustrações, inibições e os medos, as experiências malsucedidas, a falta de interesse pelo grupo e seus objetivos. Fazem parte também os desejos ocultos, como, por exemplo, obter vantagens pessoais.

Conciliar as diferentes expectativas e comportamentos constitui um dos grandes desafios dos administradores. Podemos afirmar que o condomínio equivale a uma pequena célula da sociedade, na qual existem direitos e deveres, podendo ser comparado a um município, sendo o síndico o prefeito do local. Quando não há uma participação ativa de todos os membros na vida condominial, pode-se observar o fortalecimento de alguns grupos em detrimento de outros, gerando insatisfação e indiferença.

Nessa situação, as decisões deixam de refletir as expectativas da maioria, e, em alguns casos, poderão ocorrer arbitrariedades. Já quando há participação, os espaços são distribuídos com mais uniformidade, gerando mais satisfação em todos. Portanto, é fundamental que a administração conscientize os moradores da importância da participação na vida condominial, que terá como

consequência a divisão das responsabilidades, abrandando, assim, o cargo de síndico, sendo possível, portanto, que mais moradores se interessem em assumir essa missão.

2.3.1. Motivos da omissão

Segundo SCHWARTZ (2007, p. 29),

são várias e complexas as causas para a falta de participação dos moradores nas atividades do condomínio, entre elas podemos citar:

- o medo de ser ridicularizado;
- a falta de respeito, principalmente nas assembleias;
- desconhecer que faz parte de um grupo;
- desaprovar os meios que o síndico utiliza na administração;
- julgar-se pouco sociável para se dar bem com os outros moradores;
- sentir-se inferior socialmente;
- acreditar que os outros moradores são mais competentes;
- esperar que os outros façam ou falem algo em seu lugar;
- as dificuldades encontradas pelos condôminos ao tentar entender e obter informações sobre a administração;
- o imóvel estar alugado ou à venda.

Para que a administração tenha sucesso, é indispensável conhecer os principais interesses dos moradores, bem como os motivos da sua omissão, além de proporcionar um ambiente de harmonia e incentivar a participação. Para tanto, são fundamentais a organização prévia das assembleias e a disponibilização de informações que tragam conhecimento sobre como viver em condomínio e sobre os direitos e deveres dos moradores.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

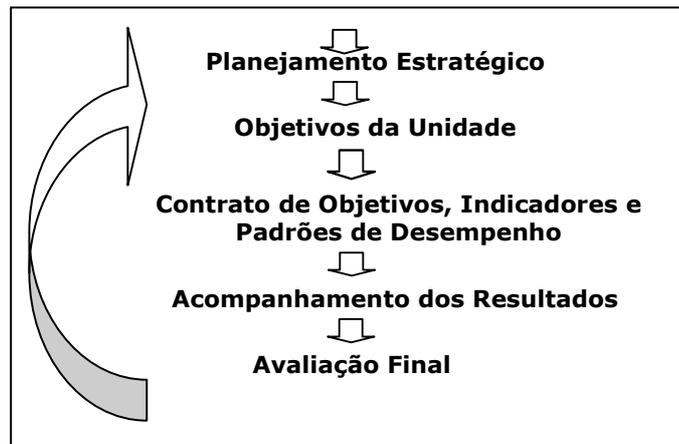
O estudo de avaliação de desempenho teve sua maior divulgação e aplicação após a Segunda Guerra Mundial. Foram desenvolvidos vários métodos de avaliação de desempenho. Com a publicação da obra de Peter Ducker, *The Practice of Management*, em 1954, a administração ganhou um novo conceito de avaliação: a “Administração por Objetivos – APO”.

O recente processo de globalização da economia trouxe para as empresas o aumento da competitividade, obrigando-as a se reestruturarem. Foram várias as consequências desse processo, mas a mais imediata foi a busca por maior eficiência, sendo necessária uma diminuição significativa no quadro efetivo de funcionários, o que exigiu dos sobreviventes maior desempenho, ou seja, melhores resultados atrelados ao aumento da qualidade. Em função disso, tornou-se necessário estabelecer uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, tentando saber se realmente estavam auxiliando a atingir os resultados esperados.

Para PONTES (2002, p. 24),

avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o ‘sopro de vida’ da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido.

Pode-se concluir que a avaliação de desempenho é a função principal dos líderes das empresas e constitui uma ferramenta que facilitará seu trabalho. A aplicação da avaliação de desempenho poderá seguir o ciclo demonstrado na Figura 1.



Fonte: PONTES (2000 p. 24)

Figura 1 – Ciclo da avaliação de desempenho

O ciclo de avaliação de desempenho terá início com o planejamento estratégico, que consiste em estabelecer a política que a empresa adotará a longo prazo e definir os objetivos a serem atingidos, bem como os métodos e tipos de controle que deverão ser adotados. Segundo ACKOFF (1974), planejamento pode ser definido como: “um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”. Em todas as empresas, inclusive nos condomínios, o planejamento é considerado a principal função administrativa e constitui um processo contínuo, que precisa ser controlado e constantemente revisto, a fim de adaptar-se às alterações exigidas pelo mercado, às normas e à legislação, bem como a novas necessidades dos colaboradores, clientes e moradores. O planejamento estratégico, quando detalhado e abordando um tempo mais curto, passa a ser considerado planejamento tático ou operacional.

Uma outra etapa do ciclo refere-se à definição dos indicadores e dos padrões de desempenho, que permitirá detectar se os objetivos estão sendo atingidos. Os indicadores poderão ser expressos de várias formas: por meio de dados numéricos, descrições e percentuais. Segundo PONTES (2002, p. 28), “os padrões de desempenho são as metas em termos de qualidade e quantidade a serem atingidas em cada um dos indicadores definidos e fornecem a base para a avaliação dos resultados”.

A Figura 2 mostra como a avaliação de desempenho depende diretamente do planejamento estratégico.

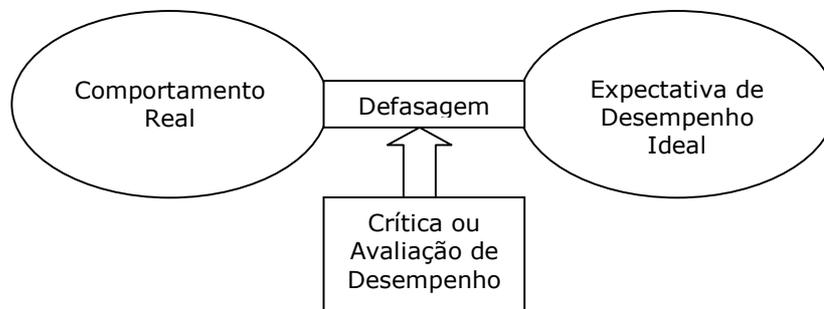


Fonte: PONTES (2002, p. 27) - Adaptado para o condomínio.

Figura 2 – Sistema integrado da avaliação de desempenho

A implantação de um programa de desempenho poderá alterar o clima dentro da organização, proporcionando maior motivação e benefícios para todos os envolvidos.

Resumidamente, podemos utilizar a Figura 3 para demonstrar a posição da avaliação de desempenho.



Fonte: SIQUEIRA (2002, p. 56)

Figura 3 – Defasagem entre o comportamento real e o ideal

Para SIQUEIRA (2002), a avaliação de desempenho tem como foco principal a análise dos *gaps* ou a distância entre o comportamento ideal e o real. Considera, ainda, que a avaliação de desempenho poderá se transformar em um poderoso recurso gerencial e auxiliar na modificação da cultura organizacional (valores, práticas, costumes, tradições e precedentes), além de aprimorar as relações interpessoais e assegurar igualdade e justiça nos atos administrativos praticados no cotidiano. Essas observações constituem pontos fundamentais para que a administração do síndico seja considerada eficaz.

3.1. Avaliação de desempenho para condomínios

Na presente pesquisa, foi realizada pela autora uma adaptação das finalidades da avaliação de desempenho apresentadas por PONTES (2002, p. 26) para os condomínios residenciais. Os principais objetivos são:

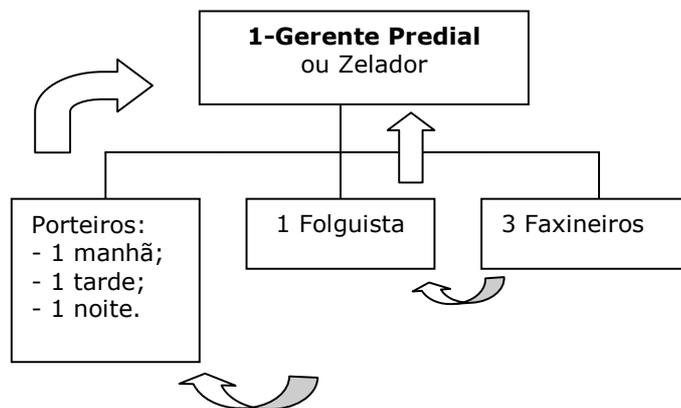
- tornar dinâmico o planejamento do condomínio;
- conseguir melhorias na qualidade dos serviços apresentados e na satisfação dos moradores, bem como nos resultados econômicos e financeiros;
- estabelecer os resultados esperados pelos moradores;
- obter o comprometimento dos funcionários em relação aos resultados desejados pelo condomínio;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos no condomínio, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando a falta de harmonia, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho dos colaboradores, buscando melhorias;
- gerar informações;
- tornar claro que resultados são conseguidos por meio da atuação de todos os envolvidos na administração (síndico, subsíndico, conselheiros, funcionários e administradora);
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira e salário;
- servir como instrumento para levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento.

3.1.1. Programa de gestão de pessoal

É importante que o condomínio tenha um programa de gestão de pessoal definido de forma clara e que os funcionários saibam os tipos de cargos e quais são os planos de carreira estabelecidos, o que constitui forte ponto de motivação, característica que também faz parte dos objetivos de se aplicar a avaliação de desempenho, ou seja, proporcionar o desenvolvimento das pessoas. Esse

desenvolvimento ocorrerá embasado em resultados obtidos e na certeza da participação dos funcionários.

Segue abaixo (Figura 4) um modelo de hierarquia e o possível plano de carreira existente em condomínio residencial, constituído por uma torre, com 17 andares e 68 apartamentos, quadra poliesportiva, salão de festas, salão de jogos, piscina, sala de ginástica e churrasqueira. O aumento ou redução das áreas terá como consequência o aumento ou diminuição no número de faxineiros. Já o aumento no número de porteiros ocorrerá quando o condomínio possuir uma outra portaria. Os condomínios mais sofisticados e com grandes áreas poderão empregar seguranças e encarregados de manutenção.



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 4 – Modelo de hierarquia e plano de carreira para um condomínio residencial

A Figura 4 demonstra que o cargo de faxineiro pode ser considerado a posição elementar, porém, de muita importância para a administração, pois, quando o trabalho não é realizado de acordo com as necessidades do condomínio e as expectativas dos moradores, gera um grande descontentamento. Muitos iniciam a carreira no condomínio nessa posição e, com treinamento e retorno aos estudos (ensino fundamental), conquistam a possibilidade de serem promovidos a folguista ou porteiros e, mais tarde, com a continuidade do treinamento, poderão tornar-se Zeladores ou Gerentes Prediais. O cargo de folguista é utilizado para cobrir o dia de descanso dos porteiros, acarretando desgaste físico, porque o funcionário trabalha em horários alternados (um dia à noite, um dia de manhã e um dia à tarde).

3.1.2. Programa da qualidade

Faz parte do programa de avaliação de desempenho, conforme Figura 3, a criação de um programa de qualidade. Para que esse programa consiga elevar a qualidade dos serviços prestados aos moradores de condomínios e seja bem avaliado, é preciso compreender suas características. Segundo KOTLER (1993, p. 541 a 543), são quatro as características que envolvem os serviços:

- **Intangibilidade** - não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados;
- **Inseparabilidade** - são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. (...). Tanto o cliente quanto quem presta o serviço afetam o resultado final;
- **Variabilidade** - são altamente variáveis, à medida que dependem de quem os executa e de quando e onde são executados;
- **Perecibilidade** - não podem ser estocados. A perecibilidade do serviço não é problema quando a demanda é estável.

Os serviços, segundo CORRÊA E CAON (2002, p. 64 e 65), por serem intangíveis suas qualidades, são difíceis de serem avaliados pelo cliente (que, no caso do condomínio, é o morador), mesmo que posteriormente, em função de envolver, em alguns casos, certo conhecimento. Afirmam que: “Por ser intangível, o serviço também é difícil de ser avaliado em sua qualidade pelo próprio gestor da operação. (...). Essa avaliação está muito mais ligada à percepção que o cliente tem da experiência da prestação de serviço que de alguma coisa objetivável, mensurável e controlável”.

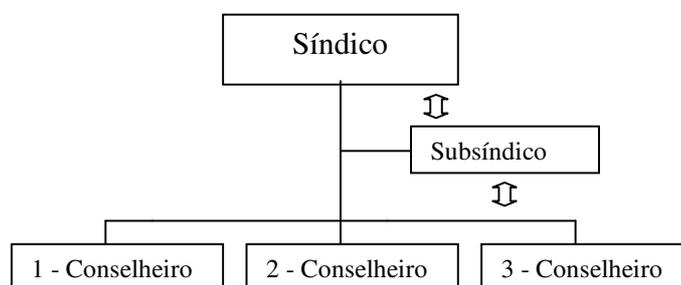
O gestor de condomínio não pode deixar de considerar que cada morador possui diferentes expectativas em relação aos serviços prestados pela administração, e que atender 100% delas é uma missão impossível. Será considerado razoável ter como meta inicial o atendimento da maioria (50% + 1) das expectativas dos moradores. Esse resultado deverá ser superado com o aprimoramento do programa de qualidade. Para isso, os administradores poderão recorrer e utilizar os modelos de gestão da qualidade desenvolvidos por Deming, Juran, Ishikawa e Crosby, os quais são mencionados no ANEXO I (Gestão da Qualidade).

Para que seja implantada uma gestão voltada para a qualidade nos condomínios residenciais, será necessária uma mudança cultural, envolvendo todos que fazem parte da estrutura administrativa (síndico, subsíndico, conselheiros, funcionários, e administradoras) e também os moradores. A existência de uma norma certificadora direcionada à gestão de condomínios também seria um referencial importante para a área, trazendo mais disciplina.

Para as empresas modernas, não basta elevar o nível de produtividade, a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes; elas devem se preocupar também em elevar o nível de motivação dos funcionários (colaboradores). A soma desses ingredientes tem resultado no sucesso crescente das empresas, que estão posicionando a área de Recursos Humanos como estratégica, não mais como de papel secundário. A avaliação de desempenho pode contribuir muito para a busca da excelência organizacional por intermédio da melhora do desempenho de todos os envolvidos, dos funcionários aos gestores. Aplicada aos condomínios residenciais, poderá elevar, em muito, o nível de qualidade dos serviços oferecidos aos moradores, resultando em maior satisfação e segurança.

3.1.3 - Papel da administração interna

O condomínio é composto pela edificação e sua infra estrutura, tais como água, energia, elevadores, interfone, luz de emergência, iluminação de emergência e equipamentos de segurança. Além disso, há os moradores e usuários, que, por meio do uso, dão vida à edificação. Porém, esse uso causa desgaste. Portanto, para que as pessoas possam morar com tranquilidade, conforto e segurança em condomínio, há a necessidade não só de cuidar da edificação e de toda a sua infra estrutura, como também de evitar conflitos entre os moradores, ou seja, é fundamental existir uma administração que vise facilitar a vida dos moradores, conciliando seus principais interesses, intermediando o contato com fornecedores de produtos e serviços, gerenciando os valores arrecadados para a manutenção, bem como o atendimento das exigências da legislação. No Brasil, segundo o Código Civil de 2002 e a Lei n.º 4.591/64, a administração do condomínio deverá ser exercida pelo síndico e conselheiros. A distribuição hierárquica é demonstrada na Figura 5.



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 5 – Distribuição hierárquica da administração interna do condomínio

Na administração interna, as posições são definidas em assembleia, por meio de eleição, realizada geralmente a cada dois anos. Devido ao pouco interesse dos moradores na vida condominial e ao medo de assumir o cargo de síndico em função da grande responsabilidade e constante cobrança dos moradores, o cargo não é muito disputado, havendo, em muitos casos, dificuldades para a escolha do síndico. Por outro lado, esse pouco interesse acarreta, em alguns casos, a possibilidade de implantar verdadeiras “ditaduras”, em que o síndico passa a ter no cargo um meio de se sobrepor aos demais moradores, além de deslumbrar a possibilidade de obter algumas vantagens nas negociações com empresas prestadoras de serviços e produtos. Quando há essa prática, o síndico luta para não deixar o cargo, permanecendo por vários anos nele, sem contudo profissionalizar a gestão. Devido ao crescimento do número de condomínios e à complexidade em administrá-los, em função do número de blocos, da legislação e da ofertas de serviços aos moradores (como lavanderia, limpeza dos apartamentos, rede wi fi compartilhada, etc.), há a necessidade de maior preparo dos administradores e investimento em tecnologia para maior controle de todas as informações. Surge então, em alguns condomínios, como os recentemente implantados pela incorporadora Cyrela Brazil Realty, a figura do gerente de facilidades, quebrando um paradigma do mercado, em que a qualidade do serviço oferecido não acarreta aumento no valor do condomínio.

Hoje, as ações adotadas pela administração de uma forma geral são avaliadas informalmente pelos moradores, os quais, na maioria das vezes, não possuem conhecimento para uma profunda análise. A prática da avaliação de desempenho da gestão proposta por esse trabalho auxiliará os condôminos a afastar os maus gestores e trará maior evolução para todos os envolvidos.

3.1.4. Trabalho em equipe

Para atingir os objetivos predeterminados, é necessário reconhecer a importância do trabalho em equipe, que envolve: síndico, subsíndico, conselheiros, administradora e funcionários. O entrosamento das pessoas e o ambiente de harmonia proporcionarão resultados positivos que, somados à valorização e ao treinamento do pessoal de frente, principalmente faxineiros e porteiros, contribuirão para o efetivo alcance das metas. Deverá ser criado um clima que favoreça o *feedback* espontâneo, sem censura, e que envolva todos os membros da equipe na tomada de decisões. Segundo SIQUEIRA (2002, p. 27), “À medida que os indivíduos envolvem-se tanto em

tomar decisões como em executá-las, um maior número de aspectos e de suas habilidades são descobertos e ficam evidentes mais oportunidades para o crescimento pessoal”.

Para que o líder do grupo (o síndico) seja considerado eficaz, deverá desenvolver no grupo padrões de autocontrole e de autodireção, ou seja, *empowerment*: os cargos ganham mais poder para decidir e agir. O líder também deverá trabalhar para a definição clara dos objetivos, os quais precisam ser compreendidos e aceitos por todos, pois é consenso que ninguém faz bem-feito o que não compreende ou aquilo em que não acredita. Os melhores resultados são obtidos quando as diferenças individuais são reconhecidas pelo líder, que possibilitará a cada um contribuir dentro dos seus limites. Muitas diferenças poderão ser minimizadas por meio de treinamento. É importante acabar com a percepção que muitos síndicos têm de que o treinamento é um gasto que trará pouco retorno, em função de o funcionário treinado sair para trabalhar em outro lugar, atraído por melhores salários.

O síndico precisa ter uma atitude aberta e positiva às novas ideias, bem como saber se posicionar diante de situações inusitadas. A busca constante pelo conhecimento e a escolha correta da empresa que irá assessorá-lo (administradora) são fundamentais para o sucesso da gestão. Os membros da equipe precisam confiar na capacidade dos gestores, uma vez que tanto a insegurança como as ações erradas não contribuem para um clima de confiança entre os liderados.

Para que o sistema de avaliação funcione positivamente, é necessário que os avaliados reconheçam a importância de todo o processo de avaliação de desempenho, e que essa faça justiça aos esforços realizados pelos gestores para alcançar os objetivos determinados pelo condomínio. No início da implantação, poderá gerar forte resistência dos administradores, que temerão pelos resultados, mas, com o passar do tempo, será uma importante ferramenta para o gerenciamento e até demonstração da sua eficácia.

3.2. Métodos de avaliação de desempenho

Como é muito antiga a necessidade de avaliar o desempenho das pessoas, foram utilizados vários métodos ao longo do tempo. O presente trabalho apresentará os principais métodos desenvolvidos por PONTES (2002).

3.2.1. Comparação simples ou atribuição de graus

Esse método é considerado o mais elementar, pois avalia o desempenho das pessoas por meio de uma escala predeterminada, por meio da atribuição de conceitos que variam de excelente, ótimo, bom, e regular a ruim e muito ruim.

Uma das desvantagens de utilizar esse método é o fato de ele analisar apenas desempenho passado, avaliando as pessoas de uma forma total e impossibilitando a criação de programa de melhoria das pessoas classificadas com baixo desempenho. Outro ponto negativo para o método é que a avaliação é subjetiva, não havendo critérios claros.

3.2.2. Comparação binária

Esse método também não atende aos principais objetivos da avaliação de desempenho, sendo considerado rudimentar, pois se prende a ações passadas, não permitindo ações de melhoria. O método compara o desempenho das pessoas de um determinado grupo de trabalho, conforme Figura 6:

	Álvaro	Maria	Mônica	Beatriz	Pedro
Álvaro		-	-	+	-
Maria	+		+	+	-
Mônica	+	-		+	-
Beatriz	-	-	-		-
Pedro	+	+	+	+	
Somar 1	1	1	1	1	1
Pontos	4	2	3	5	1

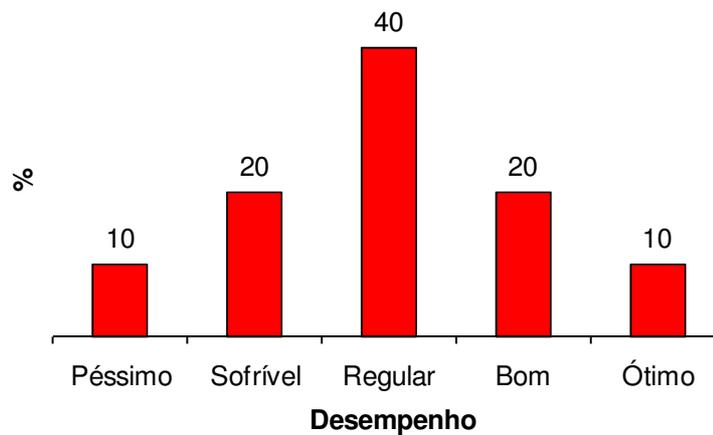
Fonte: PONTES (2002, p. 39)

Figura 6 – Comparação binária

Esse método não será utilizado no presente trabalho, uma vez que apenas estabelece a comparação do desempenho das pessoas sem relacionar os objetivos pretendidos.

3.2.3. Escolha forçada

Esse método foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de escolher os oficiais das Forças Armadas que seriam promovidos. Segundo PONTES (2002), foi empregado por muitas empresas, tendo como pressuposto que o desempenho dos funcionários formaria uma curva normal, conforme demonstrado na Figura 7. O avaliador enquadraria os funcionários em um determinado parâmetro.



Fonte: PONTES (2002, p. 41). Adaptação da autora

Figura 7 – Escolha forçada

A figura indica que haverá sempre desempenhos diferentes em uma empresa, sendo o julgamento de acordo com o critério estabelecido pelo avaliador. O método não é recomendado, pois muitas injustiças foram cometidas com a sua aplicação, uma vez que não possibilitava a recuperação dos funcionários considerados abaixo do desempenho desejado.

3.2.4. Avaliação 360 Graus

Conforme salientou REIS (2000, p. 13), a Avaliação 360 Graus é

também conhecida por *feedback* 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão e outros. Trata-se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks*²⁰ estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*²¹. Em geral, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza.

²⁰ Feedbacks – troca de informações – retorno.

²¹ Stakeholders – intervenientes – interessados que possam influenciar nos resultados.

Para caracterizar líderes eficazes, REIS (2000, p. 27) evidencia a necessidade de definir o que os líderes são (valores, motivação, traços pessoais e caráter), o que sabem (habilidades, traços) ou o que fazem (comportamentos, hábitos, estilos e competências). Ainda afirma que ser um líder eficaz poderá significar realizar os objetivos organizacionais, avaliar a atitude dos liderados com relação ao líder, nível de satisfação dos liderados etc.; portanto, a principal novidade é proporcionar a oportunidade de os subordinados avaliarem o líder, permitindo ao líder elaborar um plano de melhorias para suprir suas deficiências. PONTES (2002) apresenta, na Figura 8, alguns fatores utilizados para avaliar o líder. Caso essa técnica fosse aplicada ao condomínio, os líderes seriam o síndico e o zelador ou gerente predial.

Ele dá atenção a suas opiniões e ideias?
Dá liberdade necessária para que você faça bem o seu trabalho?
Encoraja-o a assumir responsabilidades?
Trata as pessoas na empresa como colegas, não como competidores?
Inclui outras pessoas em decisões que podem afetá-las?
Encoraja a aceitar críticas construtivas?
Encoraja a discussão de temas polêmicos?
Evita falar mal dos outros?
Remove barreiras para aperfeiçoar o trabalho em equipe?
Discute posições franca e objetivamente?
Agradece seu apoio e contribuições?
Pergunta o que você precisa para fazer melhor o seu trabalho?
Dá o devido crédito por suas realizações?
Fornecer orientação efetiva quando ocorrem mudanças?
Dá margem para que se cometam erros?
Ajuda os subordinados a atingir seus objetivos?
Faz aquilo que prega?
Admite seus próprios erros prontamente?
Reconhece a criatividade e a inovação?
Demonstra comportamento honesto e ético?

Fonte: PONTES (2002, p. 128 e 129)

Figura 8 – Fatores para avaliação do líder

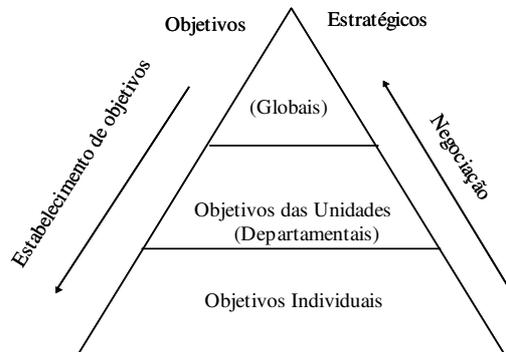
Segundo PONTES (2002) o método apresenta limitações, como avaliar por meio de fatores, não de metas totalmente mensuráveis e de forma não objetiva. O método não possibilita conexões com os resultados globais da organização. Devido a essas observações, também não será utilizado neste trabalho.

3.2.5. Avaliação de desempenho por objetivo

Este método revolucionou a administração das empresas a partir de 1954 e foi mencionado no livro *The Practice of Management*, de Peter Drucker, fazendo surgir a administração por objetivo – APO.

Para PONTES (2002, p.71 e 72), “os objetivos são definidos como os alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período”. Afirma, ainda, que a definição dos objetivos de forma clara contribui para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumenta a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.

Deverá haver comprometimento de todos, envolvendo desde a alta direção até os funcionários que executam o trabalho mais simples. Visando realmente alcançar os objetivos, não basta o envolvimento; deverá ocorrer também o controle, para não ser apenas um desejo. Os objetivos podem ser hierarquizados, conforme ficou demonstrado na Figura 9.



Fonte: Pontes (2002, p. 73)

Figura 9 – Hierarquia dos objetivos

De acordo com a Figura 9, os objetivos devem ser definidos iniciando-se pelos estratégicos. Logo em seguida, devem ser definidos os objetivos dos departamentos, e, por fim, os individuais. Para o condomínio residencial, os objetivos estratégicos são as metas que os administradores precisam atingir para que a gestão seja considerada eficaz. A definição dos objetivos individuais de cada participante (como faxineiro, porteiro da manhã e zelador) deverá estar alinhada com os objetivos das diversas áreas (no caso, faxina e portaria), que, juntos, contribuirão para atingir os objetivos

estratégicos (no nosso exemplo, obter em relação à faxina a satisfação de 80% dos moradores e, com referência à segurança, cumprir todos os prazos exigidos por lei).

Os objetivos precisam ser discutidos, compreendidos e adotados por todos. Com a participação dos funcionários da linha de frente (faxineiros, porteiros e zelador) em sua definição, haverá maior empenho para atingi-los. A avaliação de desempenho checando se os objetivos foram atingidos trará maior motivação para todos os envolvidos. Nos condomínios residenciais, é comum os funcionários trabalharem muitos anos no mesmo prédio. Com o passar do tempo, sem treinamento e com poucas possibilidades de trocar de cargo, perdem o interesse pelo trabalho, reduzindo sua produtividade. O mesmo acontece com os síndicos que administram por muitos anos sem oposição: em muitos casos, acabam adotando medidas arbitrárias sem embasamento na convenção e na legislação. A avaliação de desempenho para os síndicos auxiliará, entre outras coisas, a corrigir o rumo da gestão.

O método possibilita estabelecer os objetivos de acordo com o grau de importância (peso) de cada um deles. Além do peso, deverá ser incluída uma ponderação a ser definida de acordo com um determinado critério. O resultado possibilitará estabelecer uma grade que posicione o avaliador com relação aos objetivos atingidos, conforme demonstrado na Tabela 10.

Tabela 9 – Resultado da avaliação de desempenho

Pontos	Conceito
Até 299	C
De 300 a 349	B
Acima de 350	A

Fonte: PONTES (2002, p. 59)

O método de avaliação de desempenho por objetivo será adotado neste trabalho para avaliar a gestão dos administradores, por possibilitar estabelecer o grau de importância dos objetivos para os moradores e poder atribuir uma ponderação para cada item de forma detalhada.

4. MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS MORADORES

O método utilizado para identificação das expectativas dos moradores foi a aplicação de questionário (Anexo III), que possibilita avaliar o desempenho da gestão dos administradores. Não foi oferecido nenhum tipo de incentivo, benefício ou prêmio aos respondentes, sendo apenas observado que os resultados colaborariam para tornar a administração mais eficaz. Esse questionário apresenta quatro partes, desenvolvidas da seguinte forma:

1.^a parte - Foi dada uma breve explicação sobre a finalidade do trabalho e feita a apresentação da autora;

2.^a parte - Contém os dados cadastrais dos respondentes, visando obter conhecimentos básicos que pudessem ilustrar a localização do condomínio em relação ao Estado e Município, o número de apartamentos, área privativa, número de apartamentos por andar e o valor do condomínio;

3.^a parte – Procura obter informações sobre a estrutura de lazer do condomínio; e

4.^a parte – Traz, em ordem alfabética, quinze itens que, na visão da autora, são relevantes para determinar se a gestão do condomínio é eficaz. Os itens são: 1 – Ambiente harmonioso; 2 – Ações embasadas na Convenção e Regulamento Interno; 3 – Bom atendimento da administradora; 4 – Bom atendimento dos funcionários; 5 – Baixa inadimplência; 6 – Imparcialidade do síndico; 7 – Honestidade da gestão; 8 – Limpeza geral; 9 – Manutenção bem realizada; 10 – Organização das assembleias; 11 – Segurança contra entrada de intrusos; 12 – Segurança contra incêndio; 13 – Transparência; 14 – Valor adequado de condomínio; 15 – Valorização patrimonial e 16 – Outros (Especificar). Os respondentes deveriam assinalar o grau de importância de cada item, ao qual seria atribuído um peso. A distribuição foi a seguinte: sem importância (peso 1); pouco importante (peso 2); desejável (peso 3); importante (peso 4); importantíssimo (peso 5). Havia a possibilidade de os respondentes incluírem outros itens de acordo com as suas expectativas.

Foram utilizadas três formas para obter as respostas. A primeira pesquisa foi elaborada em papel e distribuída aos alunos do Curso de Administração de Condomínio, ministrado pela autora nas Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU. A segunda forma utilizada foi o site: <www.surveymonkey.com>, para que o questionário tivesse também um formato digital, ou seja, um *link* que pudesse ser enviado por *e-mail* ao respondente ou fosse colocado na internet, por meio do site. A opção escolhida foi utilizar o site de que participo: <www.ocondomínio.com.br>. Logo que o internauta carregasse a primeira página do site, abriria-se uma tela reduzida com as informações, para que ele participasse da pesquisa, conforme Figura 10. Essa forma visou também ampliar as possibilidades de obter um número grande de respostas, além de atingir todo o país.

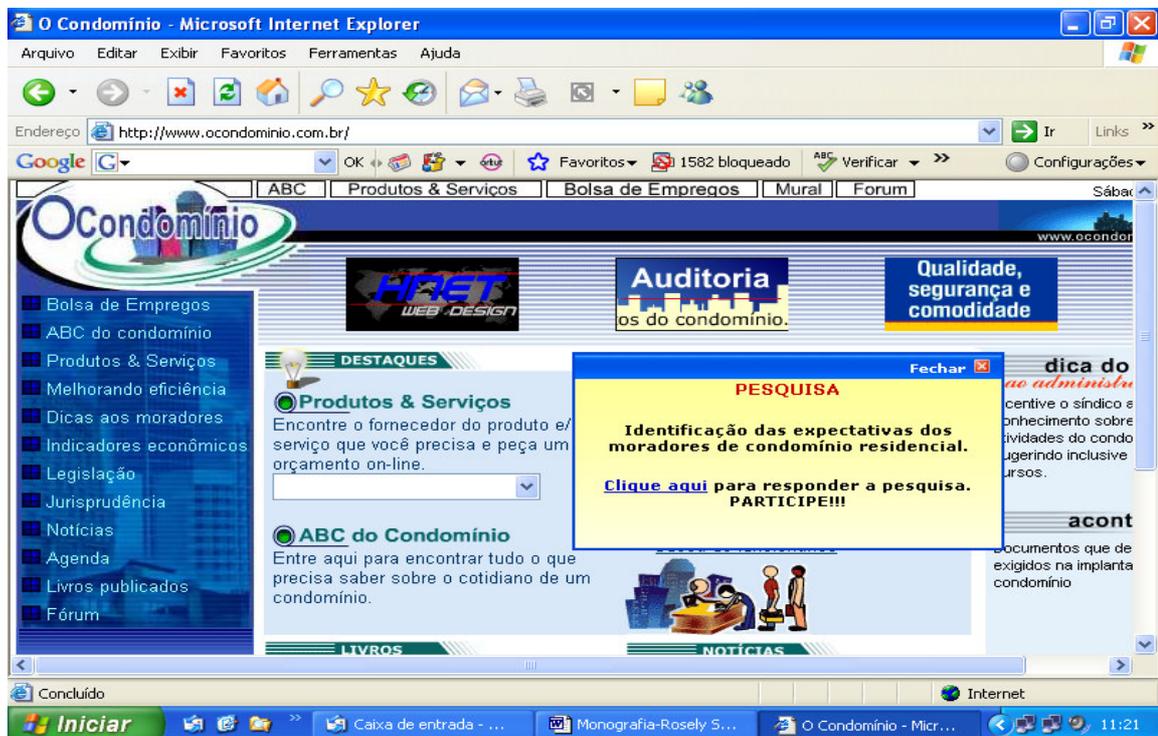


Figura 10 – Página para iniciar a participação na pesquisa pela internet

A terceira forma foi a distribuição de quatro questionários em papel para os membros do conselho consultivo de um condomínio residencial, localizado na zona norte da cidade de São Paulo.

4.1. Resultados da pesquisa

O número de participantes da pesquisa foi 190, sendo considerados válidos 155 respondentes (113 em papel e 42 pela internet). Foram desprezados 35 questionários (25 em papel e 10 da internet), em função de estarem incompletos ou pelo fato de as respostas serem totalmente incoerentes. Essa amostra possui algumas características importantes que influenciaram os resultados da pesquisa. Dentre elas, é possível destacar que 73% dos respondentes eram alunos do curso de Administração de Condomínio e conselheiros, ou seja, já possuíam algum conhecimento sobre a área, sendo elevado seu grau de exigência. Os 27% restantes foram os participantes da internet, os quais nos permitiram concluir que estão envolvidos na vida condominial e que também buscam conhecimento, pois entraram no site <www.ocondominio.com.br>, o qual fornece muitas informações sobre a área. No período em que a pesquisa esteve disponível no site, de 09/11/2008 a 15/01/2009, foram 4.590 visitantes, mas apenas 42 responderam corretamente o questionário, o que corresponde a apenas 0,92% do total de visitantes. Portanto, a tarefa de obter participação em pesquisa não é fácil, sendo necessário algum tipo de incentivo para motivar o internauta que não possui nenhum vínculo com o site ou com o trabalho a responder a um questionário.

Devido às três frentes abertas para obter as respostas, não foi possível utilizar apenas os relatórios fornecidos pelo site [surveymonkey](http://www.surveymonkey.com), os quais estão no ANEXO IV. Os resultados obtidos foram em primeiro lugar transcritos para uma planilha, que poderá ser consultada no ANEXO V – Tabulação da pesquisa. Na sequência, os dados foram organizados em várias tabelas de acordo com a ordem da própria pesquisa, ou seja, o cadastro, a estrutura da área de lazer e o grau de importância.

4.1.1. Estado

A Tabela 10 demonstra que 99% dos participantes válidos eram do Estado de São Paulo, mesmo usando a internet. Nesse caso, dos 42 respondentes, 40 pertenciam ao Estado de São Paulo, ou seja, 95%.

Tabela 10 – Estado dos participantes da pesquisa

Estado	Qtde.
São Paulo	153
R. G. Norte	1
Alagoas	1
	155

4.1.2. Municípios

Ficou demonstrado, por meio da Tabela 11, que 87% dos respondentes residiam no município de São Paulo e 13% foram distribuídos em 10 municípios, sendo 8 localizados também no Estado de São Paulo. A possibilidade da hegemonia do Estado de São Paulo na participação da pesquisa é realmente muito maior em função da concentração de moradores em condomínio, comprovados pela Tabela 7, pois, nesse Estado, moravam aproximadamente 3.356.000 pessoas em condomínio em 2007. A pesquisa pela internet propiciou um respondente de Natal e outro de Maceió, não sendo essas cidades as mais relevantes do Nordeste, onde despontam Fortaleza, com 439.000 moradores de condomínios, e Recife, com 514.000.

Tabela 11 – Municípios dos participantes da pesquisa

Município	Qtde.
São Paulo	135
Guarulhos	7
Osasco	2
São Caetano do Sul	3
Taboão da Serra	2
Barueri	1
Natal	1
Santana de Parnaíba	1
Guarujá	1
Maceió	1
Itapevi	1
	155

4.1.3. Número de apartamentos

A Tabela 12 evidencia que 66% dos consultados residem em edifícios de 0 a 100 apartamentos. Na segunda faixa, de 101 a 200 apartamentos, o número cai para 12%, e, na terceira, de 201 a 300 apartamentos, corresponde a 10%, totalizando 88%. Pode-se concluir que essa maioria não reside em condomínios com muitos blocos, o que facilita muito as atividades dos administradores, havendo também maior oportunidade de análise das atividades administrativas por parte dos moradores.

Tabela 12 – Número de apartamentos do condomínio dos respondentes

N.º de apartamentos	Qtde.
0 a 100	102
101 a 200	18
201 a 300	16
301 a 400	6
401 a 500	8
501 a 600	2
601 a 700	0
701 a 800	1
801 a 900	1
901 a 1000	0
1001 a 1100	1
	155

4.1.4. Área privativa

A área privativa de uso exclusivo do morador, demonstrada pela Tabela 13, indica que 72% dos participantes da pesquisa residem em apartamentos com área de 41 a 80 m². Para a segunda faixa, de 81 a 120 m², a redução é bastante significativa, correspondendo a 21%. Apenas as duas faixas totalizam 93% do universo pesquisado. Pode-se concluir que talvez esse público seja realmente mais exigente com relação à eficiência da administração em função dos seus limites financeiros.

Tabela 13 – Área privativa

Área privativa (m²)	Qtde.
41 a 80	111
81 a 120	32
121 a 160	8
161 a 200	1
201 a 240	1
241 a 280	1
281 a 320	1
	155

4.1.5. Número de apartamentos por andar

A Tabela 14 completa as informações fornecidas pela Tabela 12, em que 77% dos participantes residem em edifícios com 2 a 4 apartamentos por andar. A segunda faixa corresponde a 20%, que são os edifícios com 5 a 7 apartamentos por andar. Essa formação estrutural contribui para que não haja grandes problemas entre vizinhos do mesmo andar, em função do número reduzido de moradores.

Tabela 14 – Número de apartamentos por andar

N.º apto. por andar	Qtde.
2 a 4	120
5 a 7	31
8 a 10	3
11 a 13	1
	155

4.1.6. Valor do condomínio

A última informação oriunda do cadastro refere-se ao valor do condomínio. Ficou demonstrado, por meio da Tabela 15, que 12% dos respondentes pagam uma taxa de condomínio de até R\$ 200,00; 47% pagam o valor entre R\$ 201,00 e R\$ 400,00; e 32% pagam entre R\$ 401,00 e R\$ 600,00, totalizando 91% dos participantes. O valor do condomínio é um dos pontos fundamentais para os moradores e, para muitos, motivo de questionamento, pois, quando não adequado, poderá, entre outros problemas, prejudicar a negociação tanto para locar quanto para vender o imóvel.

Tabela 15 – Valor do condomínio

Valor do Condomínio (R\$)	Qtde.
0 a 200,00	18
201,00 a 400,00	73
401,00 a 600,00	49
601,00 a 800,00	5
801,00 a 1.000,00	4
1.101,00 a 1.200,00	2
1.201,00 a 1.400,00	0
1.401,00 a 1.600,00	2
1.601,00 a 1.800,00	2
	155

4.1.7. Área de lazer

A Tabela 16 analisa a estrutura da área de lazer dos condomínios que fizeram parte da pesquisa. Os itens mais frequentes são: salão de festas – 79,4%; *playground* – 77,4%; quadra poliesportiva – 64,5%; salão de jogos – 55,5%; piscina fria – 49,7% e sala de ginástica – 49%. Esses dados deixam claro que a maioria dos respondentes faz parte de condomínios antigos, talvez com mais de 10 anos, pois apenas os mais recentes possuem estrutura de lazer mais sofisticada, com *home theater* e *lan house*, por exemplo. A ampliação das opções de lazer exigirá da administração maior planejamento e controle sobre as despesas de manutenção, além de eficiência na aplicação do Regulamento Interno, devido ao maior convívio entre os moradores.

Tabela 16 – Composição da área de lazer

Área de Lazer	Totais	%
Salão de festas	123	79,4
<i>Playground</i>	120	77,4
Quadra poliesportiva	100	64,5
Salão de jogos	86	55,5
Piscina fria	77	49,7
Sala de ginástica	76	49,0
Área gourmet	71	45,8
Piscina aquecida	34	21,9
Brinquedoteca	33	21,3
Sauna seca	32	20,6
Home office	28	18,1
Sauna úmida	18	11,6
Home theater	9	5,8
Lan house	7	4,5
Garage band	6	3,9

4.1.8. Grau de importância dos itens relevantes para uma administração eficaz

Após a transcrição dos dados obtidos nos questionários, conforme ANEXO V, foi realizada a contagem separada do grau de importância dos quinze itens. Em seguida, esses valores foram multiplicados pelo peso de cada um, ou seja, o peso para o voto “sem importância” era 1; “pouco importante”, 2; “desejável”, 3; “importante”, 4; e “importantíssimo”, 5. Foi realizada a soma das multiplicações para cada item e, finalmente, apurado o grau de importância realizado, da seguinte forma: a) obteve-se o total geral dos quinze itens, que foi 10.511; b) o valor de cada item foi dividido pelo total geral e o resultado multiplicado por 100 $[(640 / 10.511) \times 100]$, conforme Tabela 17, que traz apenas o item 1, sendo que todos os itens podem ser visualizados no ANEXO VI.

Tabela 17 – Reprodução parcial do ANEXO VI

Itens	Peso (P)	1	2	3	4	5	TOTAL	%
1	Q ->	2	6	30	49	68		
	Q x P ->	2	12	90	196	340	640	6,089

Nota: 1 – Ambiente harmonioso

Para facilitar a identificação do grau de importância das ações administrativas mais eficazes, os resultados percentuais foram colocados de forma decrescente, conforme demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18 – Grau de importância em ordem decrescente

Itens	%
1.º – Honestidade da gestão	7,059
2.º – Segurança contra a entrada de intrusos	7,031
3.º – Segurança contra incêndio	7,012
4.º – Ações embasadas na Convenção e no RI	6,812
5.º – Transparência	6,802
6.º – Baixa inadimplência	6,755
7.º – Imparcialidade do síndico	6,745
8.º – Manutenção bem realizada	6,717
9.º – Bom atendimento dos funcionários	6,622
10.º – Valorização patrimonial	6,593
11.º – Valor adequado de condomínio	6,546
12.º – Limpeza geral	6,498
13.º – Bom atendimento da administração	6,498
14.º – Organização das assembleias	6,222
15.º – Ambiente harmonioso	6,089
	100,00

Essa classificação evidencia que, na visão dos respondentes, os cinco itens fundamentais para que a administração seja considerada eficaz foram, respectivamente: “Honestidade na gestão”, “Segurança contra a entrada de intrusos”, “Segurança contra incêndio”, “Ações embasadas na Convenção e no Regulamento Interno” e “Transparência”.

O primeiro item considerado o mais importante, “honestidade na gestão”, demonstra que há, portanto, preocupação dos moradores para que os administradores adquiram produtos e realizem obras com preços adequados, com ótima qualidade, sem que haja benefícios individuais. De forma resumida pode-se concluir que não deverá haver “corrupção” na gestão. O segundo e o terceiro lugares, ocupados pelos itens “Segurança contra a entrada de intrusos” e “Segurança contra incêndio”, demonstram a consciência e a preocupação com relação à segurança que precisa existir no condomínio. O quarto lugar, “Ações embasadas na Convenção e Regulamento Interno”, por sua vez, demonstra a clara preocupação dos moradores relacionadas às ações da administração, que não devem ser aleatórias, mas seguir o que foi pré-acordado com os condôminos desde a implantação do condomínio. O quinto lugar, “Transparência”, indica que os moradores esperam o recebimento mensal dos demonstrativos financeiros, bem como a facilidade de acesso às pastas de prestação de contas.

Os quinze itens escolhidos que fizeram parte da pesquisa são realmente muito representativos, ou seja, importantíssimos (peso 5) ou importantes (peso 4) para uma gestão de qualidade, uma vez que a soma desses dois pesos totaliza 94,35%, conforme apontado na Tabela 19, extraída parcialmente do ANEXO VI.

Tabela 19 – Pontuação total do grau de importância

Itens	Peso (P)					Total Geral Q x P
	1	2	3	4	5	
De 1 ao 15	6	38	549	2.668	7.250	10.511
Total	0,05%	0,36%	5,22%	25,38	68,97%	100,00%

Nota: 1 – Sem importância; 2 – Pouco importante; 3 – Desejável; 4 – Importante; 5 – Importantíssimo.

Devido a esses resultados, a diferença entre os itens apontados na Tabela 18 é muito pequena. Por exemplo: o item “Honestidade da gestão” em relação ao segundo colocado, “Segurança contra a entrada de intrusos”, é de apenas 0,4%. O segundo colocado em relação ao terceiro é de 0,27%.

Após estabelecer o grau de importância dos quinze itens, o próximo passo do trabalho consistiu em criar o formulário para avaliar o desempenho da gestão de um condomínio residencial.

5. FORMULÁRIO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA GESTÃO

Para poder avaliar o desempenho da gestão de um condomínio residencial, será necessário detalhar os quinze itens avaliados e estabelecer o critério de avaliação.

Na fase do detalhamento dos itens, foram consultados três especialistas, visando ampliar e dar maior credibilidade aos subitens apontados pela autora. Os especialistas consultados foram: Sr. Luiz Carlos França Domingues²², que avaliou todos os itens propostos pela autora; Sr. Wagner Ferreira dos Santos²³, que opinou sobre o item “Segurança contra incêndio”, e Sr. Domingos Campanella Junior²⁴, que analisou o item “Segurança contra a entrada de intrusos”.

5.1. Itens relevantes para uma administração eficaz

Segue abaixo o detalhamento dos quinze itens:

1 – Honestidade da gestão

- 1.1 As decisões não rotineiras são adotadas junto com o conselho ou assembleias
- 1.2 As compras são realizadas com notas fiscais em nome do condomínio
- 1.3 Os serviços são realizados mediante contrato, nota fiscal ou recibo detalhado
- 1.4 As compras ou serviços precedem licitações de no mínimo 3 orçamentos
- 1.5 O síndico não aceita presentes ou benefícios vindos de fornecedores
- 1.6 Não há a contratação de funcionários ou empresas com algum vínculo pessoal com o síndico
- 1.7 O síndico não utiliza procurações para se reeleger ou aprovar suas contas

2 – Segurança contra a entrada de intrusos

- 2.1 CFTV com gravação
- 2.2 Monitoramento 24 horas por empresa especializada em segurança
- 2.3 Cerca monitorada 24 horas por empresa especializada
- 2.4 Botão de pânico na portaria monitorado por empresa especializada
- 2.5 Guarita blindada
- 2.6 Portões duplos na entrada social com inter travamento
- 2.7 Portões duplos na entrada da garagem com inter travamento
- 2.8 Normas de segurança aprovada em assembleia para funcionários e moradores
- 2.9 Funcionários treinados sobre segurança
- 2.10 Sistema de interfones
- 2.11 Sistema eletrônico de monitoramento do vigia
- 2.12 A portaria permanece fechada sem que haja contato com os visitantes
- 2.13 As encomendas e correspondências são entregues sem que o porteiro tenha de sair da portaria
- 2.14 Os carros dos moradores possuem identificação, sem mencionar o nome do condomínio

²² Sr. Luiz Carlos França Domingues - engenheiro civil, foi síndico de um condomínio residencial, composto por 6 torres, durante 6 anos. Nesse período, conseguiu obter para o condomínio a certificação ISO 9001 em 2000, sendo o primeiro condomínio residencial no Brasil a obter essa certificação.

²³ Sr. Wagner Ferreira dos Santos – Gerente de Implantação, trabalha atualmente na WTORRE Empreendimentos e é responsável pela implantação da operação predial dos novos empreendimentos do grupo.

²⁴ Sr. Domingos Campanella Junior – Consultor em segurança patrimonial e pessoal.

- 2.15 Os visitantes entram no condomínio após autorização dos moradores
- 2.16 Todos os prestadores de serviço são identificados e o número do documento anotado
- 2.17 Os entregadores não têm acesso ao interior do condomínio

3 – Segurança contra incêndio

- 3.1 Extintores – inspeção anual com atestado
- 3.2 Extintores – cilindros – inspeção a cada 5 anos com atestado
- 3.3 Mangueira – inspeção anual com atestado
- 3.4 Mangueira – teste hidrostático a cada 5 anos com atestado
- 3.5 Iluminação de emergência – teste quinzenal feito pelo condomínio
- 3.6 Iluminação de emergência – teste trimestral carga total feito pelo condomínio
- 3.7 Iluminação de emergência – inspeção anual com avaliação das baterias ou gerador com atestado e ART
- 3.8 Instalações elétricas – a cada três anos com atestado e ART
- 3.9 Para-raio – inspeção anual com atestado e ART
- 3.10 Para-raio – inspeção completa a cada 5 anos com atestado e ART
- 3.11 Área de circulação – inspeção diária e as áreas devem estar sempre livres
- 3.12 Gás – inspeção da central anual com atestado e ART
- 3.13 Gás – Inspeção da rede a cada três anos com atestado e ART
- 3.14 Brigada de Incêndio – curso anual com atestado
- 3.15 Bombas de incêndio – inspeção semanal feita pelo condomínio
- 3.16 Seguro – renovação anual
- 3.17 AVCB – Corpo de Bombeiros – renovação a cada 3 anos
- 3.18 Portas corta-fogo – inspeção anual com atestado
- 3.19 Portas corta-fogo – inspeção mensal feita pelo condomínio
- 3.20 Alarme de incêndio – teste mensal feito pelo condomínio
- 3.21 Alarme de incêndio – inspeção anual com atestado e ART
- 3.22 Sistema de ventilação das escadas – inspeção trimestral feita pelo condomínio
- 3.23 Termografia dos disjuntores – inspeção anual com atestado e ART
- 3.24 Elevadores – teste mensal do sistema de emergência
- 3.25 Gerador – inspeção anual de estanqueidade do tanque de combustível com atestado e ART
- 3.26 Gerador – teste semanal de funcionamento feito pelo condomínio
- 3.27 Elaboração de procedimentos contra incêndio e emergência para ser fixado na portaria
- 3.28 Informativo sobre a utilização de produtos inflamáveis

4 – Ações embasadas na Convenção e no Regulamento Interno

- 4.1 Todas as obras e benfeitorias com valor elevado são realizadas após aprovação em assembleia
- 4.2 As assembleias são convocadas e realizadas de acordo com a Convenção
- 4.3 As multas e advertências são aplicadas de acordo com a Convenção e Regulamento Interno
- 4.4 Os rateios são realizados após aprovação de assembleia
- 4.5 Os *quoruns* para aprovação são respeitados

5 – Transparência

- 5.1 Distribuição mensal dos demonstrativos financeiros
- 5.2 Possibilitar acesso às pastas de prestação de contas e outros documentos do condomínio
- 5.3 Distribuir relatório de prestação de contas junto com a convocação da assembleia para prestação de contas
- 5.4 Distribuir periodicamente circulares com informações sobre a administração, principalmente referentes à área financeira
- 5.5 Os principais direitos e deveres dos moradores são periodicamente divulgados
- 5.6 Realizar periodicamente reunião com o subsíndico e conselheiros
- 5.7 Possibilitar que os moradores participem ocasionalmente da reunião do conselho
- 5.8 Elaborar ata das reuniões do conselho
- 5.9 Os rateios são realizados após aprovação de assembleia
- 5.10 Estabelecer comissões de moradores para acompanhar assuntos específicos (RH, manutenção, obras, etc.)
- 5.11 Contratação periódica de serviço de auditoria independente
- 5.12 Há um jornal interno com distribuição regular
- 5.13 Ter procedimentos preestabelecidos para todas as atividades do condomínio

6 – Baixa inadimplência

- 6.1 Logo após o vencimento, a administração já entra em contato com o devedor
- 6.2 O valor da inadimplência está em torno de 15% (total da inadimplência / valor da arrecadação)
- 6.3 Todos os acordos são formalizados por escrito
- 6.4 A lista com os apartamentos devedores é distribuída mensalmente junto com o demonstrativo financeiro (fechado)
- 6.5 Foi aprovada em assembleia por 2/3 dos condôminos a possibilidade de protesto do boleto

7 – Imparcialidade do síndico

- 7.1 Todos os moradores recebem a mesma atenção do síndico
- 7.2 As advertências e multas são aplicadas com igualdade

8 – Manutenção bem realizada

- 8.1 Antes da contratação de uma obra, é feita uma especificação detalhada por especialista
- 8.2 É feito levantamento sobre a situação legal e financeira da empresa a ser contratada
- 8.3 São solicitadas referências de clientes da empresa que participa da concorrência
- 8.4 São feitas visitas a alguns clientes da empresa que participa da concorrência
- 8.5 Todas as empresas atendem em seus orçamentos às especificações da obra
- 8.6 O contrato fechado com a empresa inclui todas as especificações da obra, bem como o atendimento às normas legais
- 8.7 Todos os pagamentos são feitos mediante nota fiscal
- 8.8 Todos os pagamentos são feitos após atender a um cronograma
- 8.9 Emissão anual da RIA (Relatório de Inspeção Anual) para os elevadores, contendo o atestado e a ART

9 – Bom atendimento dos funcionários

- 9.1 Os funcionários são treinados periodicamente com ênfase na adoção das normas de segurança
- 9.2 São realizadas reuniões frequentes com a administração para ajustar as ações e objetivos
- 9.3 As atividades de cada um são distribuídas de acordo com uma programação e procedimentos predefinidos
- 9.4 É realizada periodicamente pesquisa com os moradores para avaliar o desempenho dos funcionários
- 9.5 O atendimento é feito de acordo com os procedimentos predefinidos
- 9.6 O atendimento é cordial e imparcial
- 9.7 Os funcionários são discretos e evitam comentários sobre os moradores

10 – Valorização patrimonial

- 10.1 É realizada a cada 5 anos pintura ou lavagem das fachadas
- 10.2 A manutenção da área comum é uma das prioridades da administração
- 10.3 A administração procura manter os equipamentos atualizados em relação às novas tecnologias
- 10.4 As obras de melhorias são planejadas com antecedência permitindo a criação de um fundo

11 – Valor adequado do condomínio

- 11.1 As despesas são realizadas de acordo com orçamento aprovado em assembleia
- 11.2 O controle das despesas é feito mensalmente, sendo identificadas e justificadas as variações
- 11.3 Os funcionários somente realizam horas extras pré-programadas com o síndico
- 11.4 As férias dos funcionários são pagas de acordo com a legislação, não sendo permitido abono superior a 1/3 do tempo
- 11.5 Todos os produtos e serviços adquiridos são precedidos de cotações de preço
- 11.6 É realizado controle diário do consumo de água
- 11.7 É realizado controle diário do consumo de energia

12 – Limpeza geral

- 12.1 Os funcionários seguem rigorosamente um mapa com a distribuição das atividades
- 12.2 Treinamento interno e externo
- 12.3 A limpeza das caixas-d'água é realizada semestralmente
- 12.4 A análise da água é feita a cada seis meses com atestado
- 12.5 Limpeza dos ralos e grelhas das águas pluviais e calhas (mensal ou diariamente) em época de chuvas
- 12.6 Desinsetização e desratização a cada seis meses com atestado
- 12.7 Treinamento especial para o tratamento da piscina
- 12.8 Os produtos utilizados para limpeza seguem rigorosamente o modo de usar

- 12.9 Não são utilizados para limpeza produtos que possam prejudicar a saúde dos funcionários
- 12.10 Os funcionários são instruídos a adotarem as normas de segurança no trabalho
- 12.11 Equipamentos adequados para limpeza (carrinhos funcionais, lavadoras de piso, hidrojateadora, enceradeiras, etc.)
- 12.12 Conhecimento do tipo adequado de produto para cada área a ser limpa

13 – Bom atendimento da administração

- 13.1 O síndico estabelece um horário de atendimento pessoal para os moradores e funcionários
- 13.2 O síndico possibilita que haja o agendamento de um horário para o atendimento dos moradores
- 13.3 Existe uma caixa de sugestões e críticas
- 13.4 As ocorrências registradas no livro são prontamente respondidas
- 13.5 Há imparcialidade no atendimento dos administradores
- 13.6 A administradora, quando acionada, procura esclarecer os moradores com rapidez
- 13.7 A administradora é cortês no atendimento
- 13.8 Os administradores se posicionam como conciliadores das opiniões dos moradores
- 13.9 É divulgado um endereço de *e-mail* do síndico

14 – Organização das assembleias

- 14.1 É realizada pesquisa de opinião para identificar o horário e o tempo de duração mais adequado para as assembleias
- 14.2 Os assuntos que serão debatidos são resumidos e passados com antecedência junto com a convocação da assembleia
- 14.3 Existência do voto secreto para questões polêmicas e eleição da administração
- 14.4 Os administradores procuram adquirir conhecimento sobre os assuntos que serão abordados
- 14.5 A sala de reunião é arrumada de forma que haja conforto para os participantes (ventilação, luminosidade, cadeiras, etc.)
- 14.6 Os administradores evitam tumulto nas reuniões
- 14.7 A convocação é distribuída dentro do prazo estipulado pela convenção
- 14.8 A ata da assembleia é distribuída dentro do prazo estipulado pela convenção

15 – Ambiente harmonioso

- 15.1 Os administradores preocupam-se em neutralizar os conflitos entre os moradores
- 15.2 É incentivada a realização de festas de confraternização
- 15.3 Há o incentivo para a utilização da área de lazer, como a realização de competições esportivas e cursos de idiomas
- 15.4 As advertências escritas e multas são emitidas após advertência verbal
- 15.5 Os funcionários são respeitados e respeitam os moradores

Após o detalhamento dos itens, já colocados na ordem de importância apontada pela pesquisa, foi montada uma planilha, que pode ser consultada no ANEXO VII, com a indicação dos pesos para cada item e estabelecido o critério de avaliação, em que são apontadas notas, que variaram de “0” a “5” e “10”, sendo que, para a maioria dos itens, a nota foi “10” ou “0”, conforme Tabela 20, que exemplifica apenas o primeiro item do grau de preferência “Honestidade da gestão”. Na mesma planilha foi apontado o total de pontos (1.000) possíveis de se obter na avaliação de desempenho, ou seja, quando todos os itens forem atendidos pela administração.

Tabela 20 – Critério de avaliação para o item “honestidade da gestão”

ITENS	Grau de importância (A)	Critério de avaliação (Notas: 0 a 10)
1 – Honestidade da gestão	7,059	
1.1 As decisões não rotineiras são adotadas junto com o conselho ou assembleias	1,008	Se sim em todas as vezes: 10; se em parte das vezes: 5; se não: 0
1.2 As compras são realizadas com notas fiscais em nome do condomínio	1,008	Se sim em todas as vezes: 10; se em parte das vezes: 5; se não: 0
1.3 Os serviços são realizados mediante contrato, nota fiscal ou recibo detalhado	1,008	Se contrato + nota fiscal ou recibo: 10; se só contrato ou nota fiscal ou recibo: 5; se não: 0
1.4 As compras ou serviços são precedidos por licitações com no mínimo 3 orçamentos	1,008	Se mínimo 3 orçamentos: 10; se 2 orçamentos: 5; se < ou = 1: 0
1.5 O síndico não aceita presentes ou benefícios vindos de fornecedores	1,008	Se não aceita: 10; se aceita: 0
1.6 Não há a contratação de funcionários ou empresas com algum vínculo pessoal com o síndico	1,008	Se não: 10; se sim: 0
1.7 O síndico não utiliza procurações para se reeleger ou aprovar suas contas	1,008	Se não: 10; se sim: 0

6. APLICAÇÃO DO MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ESTUDO DE CASO

Os objetivos deste Estudo de Caso são: aplicar o método desenvolvido neste trabalho para avaliação de desempenho em condomínios residenciais; analisar os resultados; evidenciar as dificuldades encontradas pelos administradores e apontar sugestões que possam melhorar o desempenho da gestão, tornando-a mais eficaz.

Após o contato com alguns síndicos e esclarecida com detalhes a finalidade do trabalho, pois em princípio a ideia de avaliar o desempenho da gestão causou um pouco de espanto e temor, foi escolhido para o estudo de caso um condomínio que estivesse dentro das características apontadas pela pesquisa. O condomínio situa-se na cidade de São Paulo, Zona Norte, possui 68 apartamentos, 98 m² de área privativa, sendo 4 apartamentos por andar, e o valor do condomínio é de R\$ 516,00.

6.1. Procedimento amostral

Para poder avaliar a gestão e aplicar o método, foram entrevistados: síndico, zelador e moradores. Com a finalidade de determinar a quantidade de moradores que fariam parte do estudo e o procedimento amostral, foram utilizados os conceitos definidos por FINK (2006, p. 45 a 57). Segundo a autora, há duas categorias de amostragem: a estatística e a não estatística.

Na amostragem estatística, a seleção das unidades (pessoas, escolas, fabricas, etc.) que serão avaliadas segue um método objetivo, ou seja, se colocarmos todos os nomes em um cesto, misturá-los e aleatoriamente retirarmos 50% dos nomes, será possível calcular a probabilidade de uma pessoa ser selecionada.

Já na amostragem não estatística, a seleção das unidades que serão avaliadas utiliza critérios determinados pelos responsáveis do projeto da pesquisa. A amostragem não estatística pode ser dividida basicamente em sistemática ou por conveniência. No primeiro caso, deve ser estabelecido antecipadamente um critério para selecionar os participantes de uma lista de

unidades que se deseja pesquisar. Por exemplo: em um condomínio, farão parte da amostra todos os moradores que residirem há mais de três anos e tiverem entre 30 e 55 anos. O inconveniente desse método é que, para validar a amostra, todos, independentemente das dificuldades, deverão participar da pesquisa. No segundo caso, a amostragem não estatística por conveniência, os responsáveis pela pesquisa selecionam as unidades que estão dispostas a participar e que atendam também a alguns critérios, tais como idade, tenha participado das últimas assembleias, more no condomínio há mais de 1 ano, etc.

Optou-se pelo uso de amostragem não estatística por conveniência considerando as causas para a falta de participação dos moradores nas atividades do condomínio, conforme descrito no item 2.3.1 deste trabalho (o medo de ser ridicularizado; a falta de respeito, principalmente nas assembleias; desconhecer que faz parte de um grupo; desaprovar os meios que o síndico utiliza na administração; julgar-se pouco sociável para se dar bem com os outros moradores; sentir-se inferior socialmente; acreditar que os outros moradores são mais competentes; esperar que os outros falem em seu lugar; as dificuldades encontradas pelos condôminos ao tentar entender e obter informações sobre a administração; e o imóvel estar alugado ou à venda).

Os moradores consultados atenderam aos seguintes critérios: não participam da administração do condomínio, moram no condomínio há pelo menos 2 anos e têm disponibilidade de tempo. As entrevistas foram realizadas separadamente, visando deixá-los bem à vontade para analisar e expor suas opiniões. Foi de grande valia a ajuda do zelador, que, por meio de seus contatos com os moradores, possibilitou identificar aqueles que atendiam os critérios mencionados acima.

6.2. Resultados do Estudo de Caso

Os resultados foram apresentados de forma resumida na Tabela 21, extraídos do ANEXO VIII e ANEXO IX.

Tabela 21 – Resumo da aplicação da avaliação de desempenho

Itens	Pontuação total possível	Pontuação obtida	% Alcançado
1.º - Honestidade da gestão	70,590	70,590	100,000
2.º - Segurança contra a entrada de intrusos	70,391	64,106	91,071
3.º - Segurança contra incêndio	70,120	41,802	59,615
4.º - Ações embasadas na Convenção e no RI	68,120	68,120	100,000
5.º - Transparência	68,020	44,475	65,385
6.º - Baixa inadimplência	67,550	27,020	40,000
7.º - Imparcialidade do síndico	67,450	50,588	75,001
8.º - Manutenção bem realizada	67,170	63,438	94,444
9.º - Bom atendimento dos funcionários	66,220	36,421	55,000
10.º - Valorização patrimonial	65,930	65,930	100,000
11.º - Valor adequado de condomínio	65,460	65,460	100,000
12.º - Limpeza geral	64,980	59,565	91,667
13.º - Bom atendimento da administração	64,980	50,179	77,222
14.º - Organização das assembleias	62,220	43,554	70,000
15.º - Ambiente harmonioso	60,890	46,885	77,000
	1000,000	796,055	79,606

Nota: Os itens com fundo cinza são os que precisam de maiores ações por parte dos administradores para conseguir atingir os 100% da pontuação.

Após a análise dos dados, podemos concluir de imediato que o resultado total obtido pela administração quase atingiu os 80% do total dos pontos, que era 1.000, ou seja, faltam apenas 20% no geral para ter 100% dos itens atendidos. Esse índice indica que há seriedade da administração, mas, por outro lado, mostra que existem itens que necessitam de atenção por parte da administração. O ideal será, no futuro, estender esse método a outros condomínios e comparar os resultados para estabelecer um *benchmarking* para a área. As considerações a seguir foram ordenadas de acordo com o grau de importância dos itens apresentados na pesquisa (de 1 a 15), que poderão auxiliar a administração a melhorar os itens que não obtiveram bom resultados:

1. o item mais importante apresentado pela pesquisa, que se refere à “Honestidade da gestão” foi totalmente (100%) atingido, demonstrando, portanto, a disposição da administração em ter ações íntegras, influenciando positivamente os outros itens. Essa postura é reconhecida e admirada pelos moradores;

2. o item referente à “Segurança contra a entrada de intrusos” obteve ótimo resultado: 91,071%, faltando apenas para atingir o total de pontos a instalação de uma guarita blindada. Esse resultado demonstra preocupação da administração e está totalmente coerente com as necessidades atuais de segurança frente às ações criminosas nos condomínios;

3. o terceiro item apontado na pesquisa, “Segurança contra incêndio”, não obteve um bom resultado, conseguindo atingir apenas 59,615%. Para conseguir os 100%, recomenda-se que a administração adote as seguintes ações:
 - realizar quinzenalmente o teste na iluminação de emergência;
 - contratar empresa habilitada para inspecionar as instalações elétricas, a cada três anos, devendo emitir atestado e recolher ART;
 - inspecionar semanalmente a bomba de incêndio;
 - solicitar ao Corpo de Bombeiros o AVCB, a cada três anos;
 - contratar empresa habilitada para inspecionar, anualmente, as portas corta-fogo e solicitar atestado;
 - inspecionar todos os meses as portas corta-fogo;
 - testar o alarme de incêndio mensalmente;
 - contratar empresa especializada para testar o alarme de incêndio, anualmente, com emissão de atestado e recolhimento de ART;
 - contratar empresa especializada para realizar termografia dos disjuntores, anualmente, com emissão de atestado e recolhimento de ART;
 - solicitar a empresa especializada a elaboração de procedimentos contra incêndio e emergência e fixá-los na portaria;
 - informar os funcionários sobre a utilização de produtos inflamáveis;

4. as ações da administração são totalmente embasadas na Convenção e no Regulamento Interno. O cumprimento total desse item é muito importante, uma vez que a Convenção poderá ser equiparada à Constituição do país. Esse atendimento contribui para diminuir a possibilidade de ocorrer ações arbitrárias no condomínio;

5. há por parte dos moradores o reconhecimento da importância da distribuição mensal dos demonstrativos financeiros e a possibilidade de acesso às pastas de prestação de contas, porém, somente esses dois itens não são suficientes para determinar a transparência da administração. O resultado desse item foi 65,385%, demonstrando que há ações que poderão ser adotadas pela administração para melhorá-lo. Entre elas estão:

- distribuir relatórios de prestação de contas junto com a convocação da assembleia de prestação de contas. Fica claro para o morador que a antecipação dessas informações possibilitará uma análise de todo o período sobre o qual serão prestadas contas, dando-lhe tempo para questioná-las e até, se for o caso, solicitar as pastas para tirar eventuais dúvidas;
- a administração costuma fixar no quadro de aviso, localizado na garagem, todas as planilhas que são apresentadas nas reuniões do conselho, que ocorrem todos os meses. Porém, a maioria dos moradores que fizeram parte da pesquisa acreditam que simplesmente os números apresentados e os gráficos são difíceis de compreender, sendo necessário um texto explicativo;
- pode-se perceber que há falhas na comunicação com os moradores, não sendo divulgados com periodicidade seus direitos e deveres, entre eles: a) conhecimento da existência de livro de ocorrência na portaria; b) possibilidade de acesso às pastas de prestação de contas e participação esporádica das reuniões do conselho. As circulares que são distribuídas na maioria das vezes referem-se a ações de moradores que infringem o Regulamento Interno;
- foi reconhecido pelos moradores que a existência de um jornal interno possibilitaria uma comunicação mais direta e atrativa, em função da linguagem diferente utilizada nas circulares, além de permitir a inclusão de vários assuntos. Houve a princípio a preocupação com o custo de impressão, ponto facilmente neutralizado pela colocação de anúncios de moradores e do comércio local. O assunto deu margem a divagações, inclusive a construção de uma página do condomínio na internet, onde seria colocada toda a informação sobre o prédio, permitindo alguns serviços, como segunda via do boleto bancário, além de espaço para sugestões e críticas;

- a falta de procedimentos predefinidos para as atividades operacionais do condomínio é um importante ponto conveniente de ser implementado em função de facilitar e assegurar a qualidade das ações que poderão ser realizadas, na sua maioria, por qualquer funcionário. Não havendo, portanto, dependência de alguns funcionários;
6. o item que recebeu menor avaliação foi a “Baixa inadimplência”, atingindo apenas 40%. Esse baixo resultado se deve ao fato de o condomínio possuir elevado valor de inadimplência, chegando a três vezes o valor arrecadado em um mês. Essa alta inadimplência é dividida da seguinte forma: 91% desse valor pertencem a três moradores, sendo que 54% desse valor pertencem a um morador, que está sendo acionado na Justiça. Outro ponto questionado pelos moradores e que também reflete na transparência é a falta de informação nos demonstrativos financeiros, que devem ser entregues fechados aos moradores, com o número do apartamento e valores devidos por cada inadimplente. Essa ação, logo que foi aprovada a Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990, referente ao Código de Defesa do Consumidor (CDC), era questionada, pois havia a interpretação errônea de que estaria ferindo os direitos dos moradores com a divulgação. Segundo CONTRERAS (2001), essa compreensão não deve ser seguida, uma vez que o CDC não se aplica às relações entre condôminos e condomínio.

Para evitar problemas com a divulgação dos nomes dos inadimplentes, recomenda-se que o síndico convoque uma assembleia, especial para esse fim. Poderá ser determinado nessa reunião que, antes da divulgação dos nomes, haja um tempo para que os devedores efetuem os pagamentos. Essa ação, bem planejada, poderá exercer pressão sobre os devedores e, conseqüentemente, acarretar diminuição do valor da inadimplência. Nesse mesmo sentido, a realização de uma assembleia para aprovação do “protesto do boleto”²⁵, com 2/3 dos condôminos, também poderá trazer resultados positivos;

7. no item “Imparcialidade do síndico”, a administração conseguiu atingir 75,001%, sendo o resultado prejudicado em função da percepção de três moradores, que observaram em

²⁵ Protesto do boleto de condomínio: para protestar, é necessário verificar se a cidade possui legislação favorável sobre o assunto. Essa medida foi aprovada em São Paulo, por meio da Lei n.º 13.160, de 21 de julho de 2008.

algumas ocasiões que o síndico fez vista grossa para as ações de alguns moradores, enquanto outros foram advertidos, até por escrito. Outro ponto a ser considerado na questão é que, em alguns casos, os funcionários, com receio da reação agressiva do morador, não levam o assunto para o síndico, impedindo que ele adote as medidas cabíveis. Foi possível notar que o síndico não é autoritário e que aplica as advertências e multas somente em casos extremos;

8. As manutenções são bem realizadas, obtendo 94,444% dos pontos, sendo apenas necessário que se obtenha também conhecimento sobre a situação legal e financeira das empresas que irão realizar pequenos serviços, os quais também poderão causar prejuízos ao condomínio, devido ao não cumprimento das obrigações assumidas por problemas financeiros ou até insolvência;
9. Para o item “Bom atendimento dos funcionários”, que conseguiu atingir apenas 55%, recomendam-se alguns cuidados:
 - aumentar o número de reuniões com os funcionários, visando identificar os objetivos e direcionar as ações corretivas. Por serem da linha de frente, precisam de *feedback* constante;
 - a definição prévia de procedimentos auxiliará no treinamento e no dia a dia dos funcionários, contribuindo para maior assertividade nas atividades;
 - a realização de pesquisa com os moradores contribuirá para aumentar a motivação no trabalho, uma vez que não será o síndico ou zelador que irá chamar a atenção dos funcionários, que, no caso em estudo, já são antigos, e sim irá prevalecer a opinião da maioria dos moradores;
 - se não há definição de procedimentos, a tendência é que os atendimentos sejam variados para uma mesma circunstância;
 - foi possível notar que os funcionários são muito educados, mas, em alguns casos, não são imparciais no atendimento, pois temem a reação de alguns moradores. Eles não devem criar nenhuma situação de conflito; quando isso ocorrer, o caso deverá ser passado para o síndico, e esse, se for o caso, o levará para o conselho, que deliberará sobre o caso, não causando prejuízo ao funcionário;

10. A preocupação com a “Valorização patrimonial” foi totalmente atendida, sendo reconhecida pelos moradores, que relataram que o valor do apartamento aumentou em 90% em 4 anos;
11. O síndico demonstrou ter perfeito controle sobre as contas, obtendo o total da pontuação (100%) no item “Valor adequado do condomínio”;
12. o item “Limpeza geral” recebeu um bom resultado: 91,667%. Para poder alcançar o resultado total, é aconselhável que os funcionários usem sempre os equipamentos de segurança. Essa conscientização poderá ser facilitada por meio de treinamento frequente. A utilização de equipamentos mais adequados para a limpeza, como carrinhos funcionais, além de facilitar o trabalho, trará maior conforto e satisfação aos funcionários, bem como contribuirá para o aumento na qualidade do serviço realizado;
13. o “Bom atendimento da administração” obteve 77,222% dos pontos, e só não foi maior em função de os moradores considerarem importante a adoção das seguintes ações:
 - o estabelecimento de um horário de atendimento para o síndico;
 - a necessidade de a administradora melhorar o tempo de retorno para o atendimento;
 - a divulgação de um endereço de *e-mail* para comunicação direta com o síndico;
 - a criação de um jornal interno ou página na internet para informações gerais do condomínio;
14. o item “Organização das assembleias” obteve 70% dos pontos, sendo possível melhorar o resultado por meio das seguintes ações:
 - realizar pesquisa de opinião para identificar o horário e o tempo de duração mais adequados para as assembleias;
 - enviar aos moradores, com antecedência, de forma resumida, os assuntos que serão debatidos;
 - utilizar a votação secreta principalmente para itens polêmicos e eleição do síndico e de conselheiros;

15. pelo resultado geral da pesquisa e não só por meio desse item, “Ambiente harmonioso” (77%), pode-se também notar que há preocupação da administração com a harmonia no condomínio. Para melhorar esse resultado, a administração poderá adotar as seguintes ações:

- incentivar a realização de festas de confraternização, com a realização prévia de pesquisa sobre o interesse dos moradores em participar;
- pesquisar, principalmente no período de férias, sobre a possibilidade de contratar monitores para as crianças e professores para ministrar cursos (por exemplo, de dança, música, línguas e outros);
- o critério de multa sempre deverá seguir o mesmo procedimento para todos os moradores;
- ficou claro na pesquisa que os funcionários respeitam os moradores. A recíproca não é verdadeira, uma vez que alguns moradores intimidam os funcionários. Por pagarem o condomínio, essas pessoas acreditam erroneamente que os funcionários devem-lhes alguma subordinação administrativa. Os funcionários devem atender em primeiro lugar ao síndico e em segundo ao zelador. Situações como essa deverão ser levadas à administração, que muitas vezes não recebe a informação de que esses fatos estão ocorrendo. A periodicidade de reuniões com os funcionários poderá contribuir para que esses fatos sejam expostos e resolvidos.

7. CONCLUSÃO

O crescimento desordenado das cidades acarreta, entre outras consequências, o aumento da demanda por moradia, o que, principalmente em função da falta de espaço e de segurança, faz as pessoas optarem por morar em condomínios verticais. Essa afirmação é comprovada pelos dados do IBGE, que aponta um crescimento de 18% de 2002 a 2007 na moradia em apartamentos, enquanto que a moradia em casas cresceu apenas 8,9%. A opção de morar em apartamento acarreta, entre outras coisas, além do compartilhamento de espaço comum e da necessidade de cumprimento de normas, a preocupação com o fornecimento básico de água, energia, manutenção geral e serviços, como de portaria e faxina, sendo indispensável, portanto, a formação de uma administração capaz de manter a estrutura e atender tanto as normas quanto as expectativas dos moradores.

Hoje, os gestores necessitam administrar áreas cada vez maiores, como as encontradas nos condomínios “clube”, que possuem vários blocos, equipamentos sofisticados, bem como a ampliação dos serviços oferecidos aos moradores, tais como arrumadeira, lavanderia e encanadores, e, ainda, crescente exigência da legislação. Percebe-se claramente a necessidade de maior capacitação de todos os envolvidos, começando pelos funcionários. O zelador faz-tudo que mora no condomínio tende a ser substituído por um gerente predial, que não morará no prédio e terá melhor qualificação profissional, pois, além de conhecer a área de manutenção, também deverá ter conhecimentos, entre outros, em compras e informática. Os porteiros deverão ter obrigatoriamente treinamento em segurança, enquanto os faxineiros deverão ser treinados visando melhorar a qualidade do serviço e preparados para terem cuidados especiais em áreas específicas, como *home theater* e *lan house*. Por outro lado, os gestores que têm como objetivos a qualidade e a eficiência no trabalho oferecido aos moradores precisarão dedicar mais horas à função, necessidade essa incompatível com a realidade da maioria dos síndicos, que não dispõem de tempo suficiente para trabalhar para o condomínio, devido ao fato de terem outras ocupações.

Fica cada vez mais claro que a administração deverá ser exercida por um síndico profissional que, além do tempo para dedicar-se à função, possua qualificação para o cargo, utilize *softwares* de apoio à gestão e conte com assessoria de uma empresa qualificada. Em condomínios

residenciais que possuem mais equipamentos e oferecem serviços diferenciados no mercado, já é possível encontrar a figura do gestor de facilidades, até então existentes apenas em condomínios comerciais de alto padrão. Esse gestor de facilidades tem o objetivo principal de integrar pessoas, processos e tecnologias, de forma a atender as expectativas dos moradores. Em função desse quadro e de sua forte transformação, é imprescindível investir na qualificação dos profissionais da área.

Constatou-se ainda que no Brasil a área de gestão de condomínios é muito carente de informações, sendo encontrados poucos livros, cursos, jornais, revistas e sites especializados no assunto. Foi necessário pesquisar essas informações pulverizadas em várias fontes e agrupá-las de forma estruturada para dar sustentação ao trabalho proposto.

Este trabalho é inovador, pois não existe no mercado algum método que avalie o desempenho da gestão em condomínios residenciais que possa se transformar em uma importante ferramenta para a administração que pretenda obter maior eficiência financeira, maior tranquilidade nas decisões administrativas, além de proporcionar mais satisfação aos moradores, auxiliando-os a identificar se os requisitos (total de 15 itens) que determinam uma administração eficaz, bem como as ações necessárias para alcançá-los estão sendo realizados.

Após o contato com vários administradores ocorrido durante o trabalho, conclui-se que os benefícios desse método de avaliação de desempenho precisarão ser amplamente divulgados no mercado para que não haja resistência por boa parte dos administradores, que temem que os resultados da aplicação sejam negativos e que aumente a pressão dos moradores. Essa quebra de paradigma contribuirá de forma positiva para o aumento da qualidade dos serviços oferecidos, evidenciando para o morador a boa administração, constituindo um excelente marketing para os gestores.

Para viabilizar a aplicação desse método, recomenda-se a adoção de alguns cuidados. Inicialmente, obter a aprovação em assembleia, uma vez que haverá envolvimento dos moradores. Deve-se ter especial atenção para a definição do procedimento amostral que será utilizado, de forma a refletir a realidade do condomínio. Outro ponto importante é que os

administradores se prepararem para a realização da avaliação de desempenho, evitando prejudicar a imagem dos gestores por desorganização das informações requeridas.

Para ganhar maior credibilidade, o método apresentado neste trabalho precisará ser aplicado em um maior número de condomínios para ampliar o número de moradores consultados, visando comprovar ou alterar o grau de importância dos 15 itens (Honestidade da gestão, Segurança contra a entrada de intrusos, Segurança contra incêndio, Ações embasadas na Convenção e no RI etc.) apresentados como fundamentais para uma administração eficaz. Para que a opinião dos moradores seja representativa, dessa nova pesquisa deverão fazer parte as seguintes capitais: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre, pois representam as cidades de maior concentração populacional, segundo o IBGE.

Além do tema “avaliação de desempenho”, que é totalmente novo para o condomínio residencial, poderá ser desenvolvido também o tema gestão da qualidade, que contribuirá na formação dos administradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

- ACKOFF, Russell L.; FREITAS, Marco Túlio (Trad.). *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico e Científico, 1974.
- ARIES, Philippe; DUBY, Georges (Org.); MACHADO, Maria Lucia (Trad.). *História da vida privada: da Europa Feudal à Renascença*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.
- ARRUDA, José Jobson de Andrade. *História antiga e medieval*. 5. ed. São Paulo: Ática, 1982.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2002.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, Manoel Augusto. *Urbanização e migração urbana no Brasil*. Série monografia. Rio de Janeiro: IPEA, 1975.
- FARINA, Humberto. Apostila do Curso Gestão de Facilidades. MBA/USP – GF 113.
- FINK, Arlene. *How to conduct surveys: a step-by-step Guide*. 3.ed. California: Sage Publications, 2006.
- FRANCO, J. Nascimento Franco. *Condomínio*. 5. ed. São Paulo: RT, 2005.
- GIL, Antonio de Loureiro. *Gestão da qualidade empresarial: indicadores da qualidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GOITIA, Fernando Chueca; CAMPOS LIMA, Emílio (Trad.). *Breve história do urbanismo*. Lisboa: Editora Presença; São Paulo: Martins Fonte, 1982.
- ISHIKAWA, Kaoru; TORRES, Ilana (Trad.). *Controle de qualidade total: à maneira Japonesa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEME, Rogério. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LERNER, Walter. *Competência é essencial na administração*. São Paulo: Global, 2002.
- MORAES, José Geraldo Vinci de. *Cidade e cultura urbana na Primeira República: discutindo a história do Brasil*. 5. ed. São Paulo: Atual, 1994.
- _____. *Caminho das civilizações: História Integrada Geral e do Brasil*. São Paulo: Atual, 1998.

- PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem – método de avaliação individual e de equipes*. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. *Gestão de facilidades: aprenda como a integração das atividades de infraestrutura operacional de sua empresa pode criar vantagens competitivas*. São Paulo: Novatec, 2006.
- REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHWARTZ, Rosely Benevides de Oliveira. *Revolucionando o condomínio*. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SIQUEIRA, Wagner. *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- TAMDJIAN, James Onnig; MENDES, Ivan Lazzari. *Geografia Geral e do Brasil: estudos para compreensão do espaço*. James & Mendes. São Paulo: FTD, 2004.
- TARASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário César. *Indicadores da qualidade e do desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- VICENTINO, Cláudio; DORIGO, Gianpaolo. *História Geral e do Brasil*. São Paulo: Scipione, 2001 – Série Parâmetros.

Texto

FIGUEROA, Mario – Arquiteto pela FAU-PUCCamp (1988) e doutor pela FAU-USP (2002).
Texto publicado no site: <www.vitruvius.com.br/arquitextos/arq000/esp357.asp>.

ANEXO I – Gestão da qualidade

1. Evolução da qualidade

Para melhorar a qualidade dos serviços prestados nos condomínios residenciais e obter melhores resultados na avaliação de desempenho, é importante que os gestores conheçam alguns conceitos fundamentais referentes ao tema.

O assunto gestão da qualidade ganhou grande destaque no meio acadêmico e empresarial nos anos 1980 e 1990, mas buscar a qualidade é uma matéria muito antiga. Exemplo disso é o fato de nossos ancestrais procurarem constantemente melhorar as ferramentas agrícolas e as armas usadas para a caça. Essa necessidade de evolução culminou muitos anos depois com a Revolução Agrícola, seguida pela Revolução Industrial. Hoje, temos a Revolução da Informação.

A Revolução Industrial teve seu início na Inglaterra, onde as pequenas oficinas foram substituídas pelas fábricas, que, por sua vez, substituíram os artesões pelos operários e os mestres pelos supervisores. A qualidade nos produtos passou a ser exigida e controlada por meio de inspeções e auditoria, que utilizavam instrumentos de medidas e padronizações.

No final do século 19 e início do século 20, Henri Fayol, engenheiro de minas francês, fundou a Teoria Clássica da Administração. É autor do livro de administração industrial e geral (*Administration industrielle et générale - prévoyance organisation - commandement, coordination – controle*), sem título em português,, um dos primeiros livros a abordar o assunto relativo ao controle de qualidade. Incentivou a divisão do trabalho, visando aumentar a produção e reduzir o tempo de fabricação.

Nos Estados Unidos, nessa mesma época, Frederick Winslow Taylor sugeriu novas formas de gerenciar a organização nas indústrias. Em seu livro *Princípios da administração científica*, Taylor propôs quatro princípios:

1. **Planejamento** – criar um método para otimizar a produção, por meio de análise do trabalho, sendo possível dividir os movimentos para cronometrá-los, visando eliminar ou reduzir movimentos inúteis e melhorar os movimentos úteis.
2. **Organização** – dividir as atividades realizadas, visando estruturar a empresa, reunindo pessoas e equipamentos de acordo com o planejamento efetuado.
3. **Direção** – conduzir e coordenar o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas.
4. **Controle** – verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.

O trabalho de Taylor discutido mais tarde, em função de propor a separação entre a área da gerência e os trabalhadores, o que prejudicou a qualidade dos produtos pela falta de entrosamento, pois não havia espírito de equipe.

Após a Primeira Guerra Mundial, em 1922, o mundo passou pela Grande Depressão, que contribuiu para que os consumidores, em função das dificuldades econômicas, exigissem produtos mais duráveis e, portanto, com maior qualidade. Segundo QUINELLO e NICOLETTI (2006, p. 91), “nessa época surgiu a engenharia da qualidade, com os trabalhos de Shewhart (criador dos gráficos de controle), Dodge (criador junto com Roming das tabelas de amostragem) e Deming, utilizado até hoje pelas empresas de todos os segmentos”.

Na época da Segunda Guerra Mundial, houve o aumento da produção de armas e, com a prática de inspeções da qualidade, exigiu-se maior qualidade dos produtos. Essa atividade estendeu-se também para as empresas privadas. Em 1946, surge a American Society for Quality Control, que difundiu no Ocidente as técnicas e conceitos da qualidade. Na mesma época, foi fundada no Japão a Associação dos Engenheiros e Cientistas Japoneses (JESE).

1.2 Modelos de gestão da qualidade

Os modelos de gestão da qualidade utilizados atualmente foram influenciados a partir de 1950 pelos trabalhos realizados por Deming, Juran e Cryna, Ishikawa e Crosby.

1.2.1 Ishikawa

Segundo ISHIKAWA²⁶, o ciclo de controle da qualidade pode ser definido dentro dessa abordagem, em que é necessário:

- a) definir os objetivos e metas a serem atingidos. Esses não devem ser verificados apenas internamente, mas também envolver clientes e fornecedores, de forma generalizada;
- b) estabelecer os meios que permitirão o cumprimento das metas. Esta é uma função da alta gerência, que deve definir uma política de primazia pela qualidade; porém, o imediatismo de curto prazo não conduz aos resultados almejados;
- c) efetuar educação e treinamento. Todos dentro da empresa devem ser educados para o atendimento das especificações dos clientes;
- d) pôr em prática o que foi anteriormente definido;
- e) avaliar resultados. Uma das grandes ferramentas utilizadas para esse fim é a descrição dos fatos por meio de dados, ou seja, a utilização de técnicas estatísticas;
- f) gerar melhorias.

1.2.2 Juran

Na concepção de JURAN (1997, p. 16), o gerenciamento da qualidade poderá ser feito utilizando-se três procedimentos, que são colocados na Figura 11:

²⁶ Fonte: <http://www.proficiencia.com.br/index_arquivos/QCeTecn_arquivos/Pensamento_arquivos/ishikawa>. O professor Ishikawa foi pioneiro do movimento dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) em empresas no Japão nos anos 1960. Acesso em: 5 fev. 2009.

Planejamento da Qualidade	Controle da Qualidade	Melhoramento da Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metas de qualidade. • Identificar quem são os clientes. • Determinar as necessidades dos clientes. • Desenvolver as características do produto que atendam as necessidades do cliente. • Desenvolver processos capazes de produzir as características no produto. • Estabelecer controles do processo. • Transferir os planos para as forças operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho real. • Comparar o desempenho real com as metas de qualidade. • Agir sobre a diferença. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provar a necessidade. • Estabelecer a infraestrutura. • Identificar os projetos de melhoramento. • Estabelecer as equipes dos projetos. • Prover as equipes com recursos, treinamento e motivação para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar as causas; ▪ estimular os remédios; ▪ estabelecer controles para manter os ganhos.

Fonte: JURAN (1997, p. 16)

Figura 11 – Gerenciamento da qualidade

1.2.3 Deming

W. Edwards Deming é considerado um dos mais importantes cientistas ligados à área da qualidade. Em 1950, durante a ocupação norte-americana, foi convidado para dirigir ações de formação em estatística e controle de qualidade no Japão. De acordo com Deming, a qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como essas expectativas estão em constante mudança, as especificações de qualidade também devem ser alteradas constantemente. Recomenda ainda uma seleção cuidadosa dos fornecedores, que muito contribuem para a qualidade dos produtos. Criticou o sistema empresarial norte-americano por não incentivar a participação dos trabalhadores no processo de decisão.

Segundo Deming “Os executivos devem fazer os outros trabalhar melhor e não apenas mais”. Os 14 pontos de DEMING²⁷ para a melhoria da qualidade são:

1. crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou serviço objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade;
2. adote a nova filosofia e assuma a sua liderança na empresa;
3. termine com a dependência da inspeção como via para a qualidade;

²⁷ Fonte: <www.spiner.com.br/modules.php?file=viewtopic&name=Forums&t=411>. Acesso em: 6 fev. 2009.

4. minimize os custos com a seleção de um fornecedor preferencial;
5. melhore de uma forma constante e contínua cada processo;
6. promova a aprendizagem na prática (*training on the job*);
7. encare a liderança como algo que todos podem aprender;
8. não lidere com base no medo. Evite usar um estilo autoritário de gestão;
9. destrua as barreiras entre os departamentos funcionais;
10. elimine as campanhas ou *slogans* com base na imposição de metas;
11. abandone a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos;
12. não classifique o desempenho dos trabalhadores ordenando-os por *ranking*;
13. crie um ambicioso programa de formação para todos os empregadores;
14. imponha a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

Ainda segundo Deming as cinco falhas mortais para a administração são:

1. mudança constante dos objetivos sem que haja divulgação e clareza;
2. busca de lucros imediatos de curto prazo;
3. sistema atual de avaliação de desempenho conseguido pelo medo, havendo castigo, não conscientização. Não é permitida a criatividade;
4. o fato de a alta direção não dever ficar sentada nos escritórios; ela deve ir aos locais de trabalho conhecer os problemas, não apenas imaginar as causas;
5. levantamento de dados e mais dados (só números) é intangível. Os números devem permitir analisar a insatisfação dos clientes.

1.2.4 Crosby

O nome de Philip Crosby²⁸ está associado aos conceitos de “zero defeitos” e de “fazer bem à primeira vez”, lançados em 1961. Na opinião dele, a qualidade significa atender a conformidade das especificações, que variam de acordo com as necessidades dos clientes. O objetivo é ter “zero defeitos” e não produzir suficientemente bem. Essa meta ambiciosa irá encorajar as pessoas a melhorarem continuamente.

²⁸Philip Crosby – Fonte: < www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap1.html>. Acesso em : 6 fev.2009.

Na concepção de Crosby os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, não os trabalhadores. Acrescenta que as iniciativas de qualidade devem vir da alta direção, que deve dar o exemplo aos outros membros da hierarquia. Isso exige o empenhamento da gestão de topo e a formação técnica dos empregados em instrumentos de melhoria da qualidade.

O programa de qualidade estabelecido por Crosby pode ser sintetizado em 14 recomendações²⁹:

1. comprometimento da direção com a qualidade;
2. formar equipes de melhoria da qualidade;
3. criação de indicadores de qualidade;
4. avaliação dos custos da qualidade;
5. conscientização das necessidades da qualidade;
6. adoção de ações corretivas para a solução de problemas;
7. constituição de comissões especiais para o programa “zero defeitos”;
8. treinamento dos supervisores;
9. instituição do dia “zero defeitos”;
10. definição clara dos objetivos;
11. eliminação das causas de erros;
12. premiação dos funcionários que atinjam ou ultrapassem os objetivos;
13. encontros regulares dos especialistas em qualidade;
14. repetição do processo.

Esses programas de qualidade poderão ser adaptados para a administração de condomínio residencial, sendo os pontos comuns entre os quatro estudiosos (Ishikawa, Deming, Juran, e Crosby):

1. o programa deverá ser liderado pelo síndico, conselheiros e administradora. Juntos, deverão criar uma nova forma de conduzir a gestão;
2. a organização deverá ter em sua estrutura responsáveis pela qualidade. A identificação formal dos responsáveis facilitará o acompanhamento e controle do desempenho das atividades;
3. todos os envolvidos deverão ter treinamento constante, uma vez que a área está em contínua evolução e constitui importante fator de motivação;

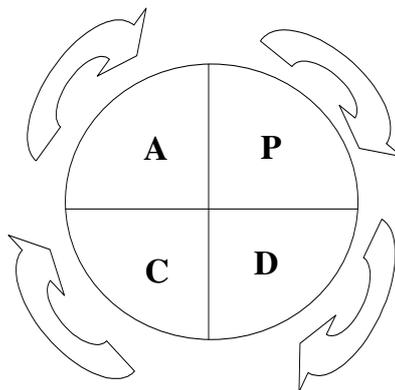
²⁹ 14 recomendações de Crosby. Disponível em: <www.geocities.com/ResearchTriangle/Node/8639/Escolas.html>. Acesso em: 6 fev. 2009.

4. deverá ser instituído o conceito de trabalho em equipe, que será fundamental para a administração atingir os objetivos. Transformar os colaboradores em uma equipe será um grande desafio para o síndico, que precisará se incluir como membro e líder do grupo;
5. o processo de melhorias deverá ser contínuo, pois os resultados positivos muitas vezes não aparecem com as primeiras ações.

Segundo CAMPOS (1990), “a qualidade de um produto ou serviço pode ser medida pela satisfação total do consumidor. O conceito de qualidade está sempre num equilíbrio entre os fatores: qualidade intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento (qualidade certa, local certo, hora certa)”. Todos esses fatores precisam ser atendidos, não basta satisfazer apenas um deles.

2. Ciclo do PDCA

O ciclo do PDCA (Figura 12) foi desenvolvido por Walter Shewart em 1939. Consiste em um processo de desenvolvimento de melhorias contínuas. Ganhou popularidade quando foi levado para o Japão por Deming, quem efetivamente o aplicou, após a Segunda Guerra. O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa, de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento.



Fonte: CAMPOS, 1990

Figura 12 – Ciclo PDCA

Para a maioria dos administradores de condomínio residencial, o ciclo do PDCA constitui uma novidade que poderá auxiliar na busca da qualidade dos serviços oferecidos aos moradores.

Segundo CAMPOS, os passos para implantar o PDCA são os seguintes:

- **Plan** (planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para atingir os resultados;
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades;
- **Check** (verificação, controle): monitorar periodicamente os resultados, avaliando-os resultados juntamente com o processo, confrontando-os com o planejado, com os objetivos, as especificações e o estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios;
- **Act** (ação corretiva): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

3. A qualidade no Brasil

No país, o movimento pela qualidade teve início em 1876, com a criação, no Rio de Janeiro, do Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM). A Tabela abaixo aponta os principais fatos que contribuíram para o desenvolvimento da qualidade no Brasil.

Tabela 22 – Resumo do movimento brasileiro pela qualidade

Ano	Evento
1876	Surge o Instituto Nacional de Pesos e Medidas, no Rio de Janeiro.
1914	Inicia-se a Primeira Guerra Mundial, que força o país a se industrializar.
1919	É inaugurada a primeira montadora de veículos no Brasil – a <i>Ford Motor Company</i> .
1921	É fundado o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), no Rio de Janeiro.
1927	É fundada a Associação Brasileira de Ensaio de Materiais (Abem) para o aperfeiçoamento de métodos de ensaios.
1929	Há a Grande Depressão econômica nos EUA, com repercussão mundial.
1934	É criado o Instituto de Pesquisa Tecnológica (IPT), em São Paulo.
1940	É criada a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
1941	É fundada a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a primeira grande empresa nacional.
1945	Inicia-se a Segunda Guerra Mundial, que impulsiona os movimentos rumo à qualidade e confiabilidade de bens e serviços no Brasil e no mundo.
1950	Ocorrem políticas e diretrizes no governo de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek com o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (Geia) e Petrobras.

1960	É criado o Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP), que promove a cultura da inspeção e controle da qualidade.
1970	São criadas exigências regulatórias e contratuais das Indústrias Nucleares do Brasil (INB), com rigorosas normas do setor.
1982	Ishikawa dá uma palestra a um grupo de executivos brasileiros.
1983	Feigenbaum ministra palestras no Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP), em São Paulo.
1985	Crosby ministra palestra para um grupo de executivos brasileiros.
1986	Deming realiza uma série de palestras para executivos no Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade (PEGQ). Lançado pelo governo o Programa da Qualidade e Produtividade (ProQP).
1987	
1989	É emitido o primeiro certificado ISO 9000 no Brasil.
1990	É criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP).
1991	Nasce o Programa de Competitividade Industrial.
1992	Ganha o 1.º Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) a IBM Unidade de Sumaré, na categoria "Manufaturas".
2005	A Suzano Petroquímica é a última ganhadora do PNQ.

Fonte: Elaborado a partir de ALGARES E QUINTANILHA (2000) – QUINELLO E NICOLETTI (2006, p. 100 e 101).

As normas da ISO 9000 foram elaboradas por meio de um consenso internacional sobre as melhores práticas que uma empresa deve adotar a fim de atender plenamente os requisitos de qualidade total. A ISO 9000 não fixa metas a serem atingidas pelas empresas que pretendem ser certificadas; as próprias empresas é quem as estabelecem.

Os principais passos que uma empresa deve seguir para conseguir a certificação ISO 9000 são:

- padronização de todos os processos-chave da organização, processos que afetam o produto e, conseqüentemente, o cliente;
- monitoramento e medição dos processos de fabricação para assegurar a qualidade do produto/serviço por meio de indicadores de *performance* e desvios;
- implementação e manutenção dos registros adequados e necessários para garantir a rastreabilidade do processo;
- inspeção de qualidade e meios apropriados de ações corretivas quando necessário; e
- revisão sistemática dos processos e do sistema da qualidade para garantir sua eficácia.

Foram muitas as vantagens para as empresas brasileiras em adotar a normatização de seus procedimentos, mas uma das mais importantes foi a aplicação do mercado, permitindo que as empresas competissem em escala global.

A criação do Código de Defesa do Consumidor, em 1992, também contribuiu para a elevação do nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado, servindo como poderosa ferramenta, que tornou transparentes as relações entre as empresas e os consumidores, os quais, por sua vez, tornaram-se mais exigentes.

ANEXO II – Benchmarking

Segundo CAMP (1993, p. 2),

o benchmarking é um processo positivo e proativo de mudar as operações de forma estruturada para atingir a maximização da performance da empresa. Os benefícios do uso do benchmarking são que as funções são forçadas a investigar as melhores práticas da indústria externa e incorporá-las às suas operações. Isso gera empresas lucrativas e de alta utilização de ativos, que satisfazem as necessidades dos clientes e contam com uma vantagem competitiva.

Há várias definições de *benchmarking* segundo David T. Kearns, executivo-chefe da Xerox Corporation: “*Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias*”. Para ser eficaz, o processo precisa ser contínuo, pois as atividades estão constantemente mudando. O termo medição é a essência do *benchmarking* e está ligado à comparação das melhores práticas que devem ser incorporadas às atividades das empresas, visando obter melhores resultados. Na administração de condomínios residenciais ainda não existe nenhum trabalho que aponte os diferentes indicadores necessários para uma gestão eficiente. Será necessário iniciar o processo e indicar as melhores práticas para essa área. Esse trabalho contribuirá muito para indicar os principais pontos que precisam ser adotados pela administração na busca da qualidade da gestão e na satisfação das expectativas dos moradores.

Após alguns anos da adoção desse processo, será possível pesquisar o mercado e identificar condomínios com melhor desempenho, possibilitando a fixação de objetivos ou marcos de referências que possam se aproximar ou superar os já praticados. Em alguns casos, serão necessários vários anos para atingir completamente esses objetivos; porém, conhecer os critérios específicos de como os marcos de referência podem ser atingidos contribuirá para diminuir esse tempo.

Uma das vantagens de utilizar o *benchmarking* é possibilitar aos gestores de condomínio identificar as melhores práticas a serem incorporadas ao plano estratégico, que eliminará a subjetividade na tomada de decisões, resultando na elevação do nível de desempenho. Será necessário o trabalho em equipe direcionado para os objetivos, que refletirão a satisfação dos moradores.

ANEXO III – Modelo de questionário utilizado na pesquisa

QUESTIONÁRIO

Identificação das expectativas dos moradores de condomínio residencial

Prezado morador:

O presente questionário faz parte de um trabalho de monografia do curso de Gestão de Facilidades – MBA – USP, cuja finalidade é identificar as principais expectativas dos moradores de condomínios residenciais, que possibilitem avaliar o desempenho da gestão dos administradores, buscando torná-la mais eficaz.

Agradeço antecipadamente sua participação.

Rosely Benevides de Oliveira Schwartz

1) Dados Cadastrais:

Município de Estado:

N.º de apartamentos: Área privativa: m²

Apartamentos por andar:

Valor do condomínio:

2) Itens que fazem parte da sua área de lazer. Preencha com “0” quando não possuir a área e “1” quando possuir. É necessário que TODOS os itens sejam avaliados.

Itens	0 ou 1
Área gourmet – Área destinada à realização de churrascos e pizzas.	
Brinquedoteca – Sala equipada com brinquedos.	
Garage band – Sala com proteção acústica destinada ao uso de instrumentos musicais.	
Home office – Sala destinada à realização de reuniões de trabalho dos moradores, podendo receber visitas no local.	
Home theater – Sala destinada à projeção de filmes e jogos.	
Lan house – Sala equipada com vários computadores, que podem estar conectados à internet.	
Piscina fria – Localizada na área comum.	
Piscina aquecida – Localizada na área comum.	
Playground – Área destinada às crianças de até 8 anos, equipada com escorregadores, balança, gangorras etc.	
Quadra poliesportiva – Área destinada à prática de esportes, tais como: tênis, basquete, vôlei e futebol.	
Salão de festas – Sala ampla destinada à realização de encontros festivos.	
Salão de jogos – Sala destinada a jogos que utilizam mesas, tais como: pebolim, pingue-pongue, cartas etc.	
Sala de ginástica – Sala equipada com esteiras, bicicletas ergométricas, pesos, cordas etc., destinados à realização de atividades físicas.	
Sauna seca – Área que, quando aquecida, se torna um tipo de estufa.	
Sauna úmida – Área destinada ao banho a vapor, de temperatura entre 60° a 80°C.	
Outros	

3) Assinale o grau de importância de cada item abaixo para que a administração seja considerada eficaz, sendo:

Sem importância = Peso 1;
Pouco importante = Peso 2;
Desejável = Peso 3;
Importante = Peso 4;
Importantíssima = Peso 5.

ITENS	1	2	3	4	5
1- Ambiente harmonioso - A administração (síndico e administradora) preocupa-se em manter um ambiente de paz entre os moradores, evitando conflitos e incentivando o uso da área de lazer. Poderá até proporcionar, dentre outras atividades, festas de confraternização e competições esportivas.					
2 - Ações embasadas na Convenção e Regulamento Interno - Todas as ações adotadas pela administração têm como base a Convenção e o Regulamento Interno.					
3 - Bom atendimento da administração - A administração (síndico e administradora) proporciona bom atendimento aos moradores, resolvendo dúvidas de forma rápida, disponibilizando um horário de atendimento.					

4 - Bom atendimento dos funcionários - Os funcionários que trabalham no condomínio são treinados e procuram atender às solicitações dentro das possibilidades de cada função.					
5 - Baixa inadimplência - Os inadimplentes são cobrados com rapidez e a inadimplência está em torno dos 15%, ou seja, é considerado o valor total da inadimplência dividido pelo valor da arrecadação total de um determinado mês, multiplicado por 100.					
6 - Imparcialidade do síndico - Todos os moradores recebem o mesmo tratamento, não havendo proteção de nenhum grupo ou morador.					
7 - Honestidade da gestão - Os administradores preocupam-se em adquirir produtos e realizar obras com preços adequados e ótima qualidade, não havendo benefícios individuais.					
8 - Limpeza geral - A administração preocupa-se com a qualidade da limpeza realizada nas áreas comuns.					
9 - Manutenção bem realizada - Todas as obras ou reformas realizadas são de ótima qualidade, não havendo necessidade de serem refeitas, e são desempenhadas por profissionais especializados.					
10 - Organização das assembleias - As assembleias são previamente organizadas pela administração, não ocorrendo conflitos durante a reunião, e o tempo de duração não ultrapassa o combinado com os moradores.					
11 - Segurança contra a entrada de intrusos - A administração preocupa-se com a segurança, implantando sistema de segurança com circuito interno de TV, cerca monitorada, botão de pânico 24 horas, regulamento de segurança para funcionários e moradores e treinamento para os funcionários.					
12 - Segurança contra incêndio - A administração realiza todas as ações para que o condomínio tenha segurança contra incêndio, como dispor de brigada de incêndio e fazer revisão periódica dos equipamentos (extintores, mangueiras, pára-raio, portas corta-fogo etc.).					
13 - Transparência - A administração possibilita que os moradores tenham acesso às pastas de prestação de contas e distribui mensalmente os demonstrativos financeiros.					
14 - Valor adequado de condomínio - A administração preocupa-se em controlar os custos, mantendo a taxa do condomínio compatível com o valor de mercado.					
15 - Valorização patrimonial - As obras ou reformas realizadas pela administração na área comum visam manter ou valorizar o preço dos apartamentos perante o mercado, sendo, portanto, um ótimo investimento.					
Outros (Especifique)					

ANEXO IV – Relatórios dos resultados da pesquisa do site:

www.surveymonkey.com

Identificação das expectativas dos moradores de condomínio residencial

Assinale o grau de importância de cada item abaixo para que a administração seja considerada eficaz, sendo: - Sem importância = Peso 1; - Pouco importante = Peso 2; - Desejável = Peso 3; - Importante = Peso 4; - Importantíssimo = Peso 5.

	1	2	3	4	5		Total de respondentes
1. Ambiente harmonioso	1	4	10	12	25	4,08	52
2. Ações embasadas na Convenção e no Regulamento Interno	1	2	5	9	35	4,44	52
3. Bom atendimento da administração	0	3	3	19	27	4,35	52
4. Bom atendimento dos funcionários	1	2	7	15	27	4,25	52
5. Baixa inadimplência	1	0	7	10	34	4,46	52
6. Imparcialidade do síndico	2	3	2	4	41	4,52	52
7. Honestidade da gestão	2	2	3	3	42	4,56	52
8. Limpeza geral	0	4	7	11	30	4,29	52
9. Manutenção bem realizada	2	3	4	13	30	4,27	52
10. Organização das assembleias	1	2	9	17	23	4,13	52
11. Segurança contra a entrada de intrusos	2	4	2	7	37	4,40	52
12. Segurança contra incêndio	3	2	4	4	39	4,42	52
13. Transparência	1	3	2	8	38	4,52	52
14. Valor adequado de condomínio	2	1	4	8	37	4,48	52
15. Valorização patrimonial	0	3	5	9	35	4,46	52
16. Outros (Especifique e dê o grau de importância de 1 a 5)							14

ANEXO V – Transcrição dos Dados da Pesquisa - Continuação

39	São Paulo	SP	68	110	4	600	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5					
40	São Paulo	SP	21	150	1	1.800	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4		
41	São Paulo	SP	52	75	4	480	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4					
42	São Paulo	SP	250	52	12	110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4					
43	São Paulo	SP	208	67	4	180	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4					
44	São Paulo	SP	24	130	2	900	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4					
45	S C Sul	SP	34	117	2	560	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4						
46	São Paulo	SP	192	70	4	475	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
47	São Paulo	SP	96	47	4	250	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4					
48	Guarulhos	SP	84	77	4	276	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	Bocha	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5				
49	São Paulo	SP	50	80	5	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	3						
50	São Paulo	SP	48	70	4	500	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5					
51	São Paulo	SP	48	70	4	500	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	3	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5					
52	São Paulo	SP	120	60	6	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
53	São Paulo	SP	78	95	4	280	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
54	São Paulo	SP	8	50	1	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4					
55	São Paulo	SP	125	52	2	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5				
56	São Paulo	SP	100	90	4	398	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	oficina	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5			
57	Itapevi	SP	40	54	4	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4						
58	São Paulo	SP	33	87	3	406	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	3					
59	São Paulo	SP	40	102	4	330	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
60	São Paulo	SP	44	170	2	1.600	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4				
61	São Paulo	SP	60	98	4	284	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	5	4	4	3	2	4	4	4	3	5	4	4	4					
62	São Paulo	SP	104	126	4	685	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
63	São Paulo	SP	32	56	3	418	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4					
64	São Paulo	SP	560	80	8	319	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
65	São Paulo	SP	72	75	6	327	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5				
66	São Paulo	SP	92	80	4	517	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4				
67	São Paulo	SP	24	78	4	200	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4				
68	Osasco	SP	340	63	4	240	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4				
69	São Paulo	SP	32	90	4	550	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4				
70	São Paulo	SP	288	53	6	356	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	Depósitos	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	
71	Guarulhos	SP	160	54	4	142	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5				
72	São Paulo	SP	51	86	3	421	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3					
73	São Paulo	SP	30	70	2	576	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5				
74	Taboão S	SP	104	110	4	250	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4				
75	São Paulo	SP	108	50	6	286	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
76	S C Sul	SP	72	80	6	350	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5			
77	Guarulhos	SP	264	68	4	220	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	3	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5				
78	Barueri	SP	150	155	2	750	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
79	São Paulo	SP	58	70	4	400	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3					
80	São Paulo	SP	11	263	1	1.500	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
81	São Paulo	SP	228	50	4	231	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5			
82	São Paulo	SP	48	88	4	370	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4					
83	São Paulo	SP	36	84	3	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4			
84	São Paulo	SP	16	100	2	450	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4				
85	São Paulo	SP	176	50	6	220	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	4	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5				
86	São Paulo	SP	176	46	6	220	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4				

ANEXO VI – Tabulação dos dados da pesquisa

Itens	Pesos	1	2	3	4	5	TOTAL	%
1	Q	2	6	30	49	68		
	Q x P	2	12	90	196	340	640	6,089
2	Q	0	1	6	44	104		
	Q x P	0	2	18	176	520	716	6,812
3	Q	1	2	11	60	81		
	Q x P	1	4	33	240	405	683	6,498
4	Q	0	0	9	61	85		
	Q x P	0	0	27	244	425	696	6,622
5	Q	0	1	13	36	105		
	Q x P	0	2	39	144	525	710	6,755
6	Q	1	3	12	29	110		
	Q x P	1	6	36	116	550	709	6,745
7	Q	1	0	6	17	131		
	Q x P	1	0	18	68	655	742	7,059
8	Q	0	1	11	67	76		
	Q x P	0	2	33	268	380	683	6,498
9	Q	0	0	10	49	96		
	Q x P	0	0	30	196	480	706	6,717
10	Q	0	2	23	69	61		
	Q x P	0	4	69	276	305	654	6,222
11	Q	0	0	8	20	127		
	Q x P	0	0	24	80	635	739	7,031
12	Q	0	0	7	24	124		
	Q x P	0	0	21	96	620	737	7,012
13	Q	1	2	6	38	108		
	Q x P	1	4	18	152	540	715	6,802
14	Q	0	0	18	51	86		
	Q x P	0	0	54	204	430	688	6,546
15	Q	0	1	13	53	88		
	Q x P	0	2	39	212	440	693	6,593
		6	38	549	2.668	7.250	10.511	100,000

Nota: Os itens são: 1 – Ambiente harmonioso; 2 – Ações embasadas na Convenção e no Regulamento Interno; 3 – Bom atendimento da administração; 4 – Bom atendimento dos funcionários; 5 – Baixa inadimplência; 6 – Imparcialidade do síndico; 7 – Honestidade da gestão; 8 – Limpeza geral; 9 – Manutenção bem realizada; 10 – Organização das assembleias; 11 – Segurança contra a entrada de intrusos; 12 – Segurança contra incêndio; 13 – Transparência; 14 – Valor adequado de condomínio; 15 – Valorização patrimonial.

ANEXO VII – Critério e pontuação para avaliação de desempenho

ITENS	Grau de importância (A)	Critério de avaliação (Notas de 0 a 10)	Nota atribuída na vistoria (B)
1 – Honestidade da gestão	7,059		
1.1 As decisões não rotineiras são adotadas junto com o conselho ou assembleias	1,008	Se sim em todas as vezes: 10; se em parte das vezes: 5; se não: 0	10
1.2 As compras são realizadas com notas fiscais em nome do condomínio	1,008	Se sim em todas as vezes: 10; se em parte das vezes: 5; se não: 1	10
1.3 Os serviços são realizados mediante contrato, nota fiscal ou recibo detalhado	1,008	Se contrato + nota fiscal ou recibo: 10; se só contrato ou nota fiscal ou recibo: 5; se não: 0	10
1.4 As compras ou serviços são precedidas por licitações com no mínimo 3 orçamentos	1,008	Se mínimo 3 orçamentos: 10; se 2 orçamentos: 5; se < ou = 1: 0	10
1.5 O síndico não aceita presentes ou benefícios vindos de fornecedores	1,008	Se não aceita: 10; se aceita: 0	10
1.6 Não há a contratação de funcionários ou empresas com algum vínculo pessoal com o síndico	1,008	Se não: 10; se sim: 0	10
1.7 O síndico não utiliza procurações para se reeleger ou aprovar suas contas	1,008	Se não: 10; se sim: 1	10
2 – Segurança contra a entrada de intrusos	7,031		
2.1 CFTV com gravação	0,414	Se só CFTV: 0; se CFTV com fita cassete: 5; se CFTV com gravação digital: 10	10
2.2 Monitoramento 24 horas por empresa especializada em segurança	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.3 Cerca monitorada 24 horas por empresa especializada	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.4 Botão de pânico na portaria monitorado por empresa especializada	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.5 Guarita blindada	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.6 Portões duplos na entrada social com intertravamento	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.7 Portões duplos na entrada da garagem com intertravamento	0,414	Se sim: 10; se não é possível realizar: 5; se é possível realizar e não foi: 0	10
2.8 Normas de segurança aprovadas em assembleia para funcionários e moradores	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.9 Funcionários treinados sobre segurança	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.10 Sistema de interfones	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.11 Sistema eletrônico de monitoramento do vigia	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.12 A portaria permanece fechada sem que haja contato com os visitantes	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.13 As encomendas e correspondência são entregues sem que o porteiro tenha de sair da portaria	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.14 Os carros dos moradores possuem identificação, sem mencionar o nome do condomínio	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.15 Os visitantes entram no condomínio após autorização dos moradores	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.16 Todos os prestadores de serviço são identificados e o número do documento anotado	0,414	Se sim: 10; se não: 0	10
2.17 Os entregadores não têm acesso ao interior do condomínio	0,414	Se não possuem acesso: 10; se possuem acesso: 0	10

ANEXO VII – Critério e pontuação para avaliação de desempenho – continuação

3 – Segurança contra incêndio	7,012		
3.1 Extintores – inspeção anual com atestado	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.2 Extintores – cilindros – inspeção a cada 5 anos com atestado	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.3 Mangueira – inspeção anual com atestado	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.4 Mangueira – teste hidrostático a cada 5 anos com atestado	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.5 Iluminação de emergência – teste quinzenal feito pelo condomínio	0,250	Se sim: 10; se realizada mensalmente: 5; se não realizada: 0	10
3.6 Iluminação de emergência – baterias – teste trimestral carga total feito pelo condomínio	0,250	Se feito quinzenalmente: 10; se mensalmente: 5; período maior que 30 dias: 0. Se possuir gerador, o item deverá ser retirado do cálculo.	10
3.7 Iluminação de emergência – inspeção anual com avaliação das baterias ou gerador com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.8 Instalações elétricas – a cada três anos com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.9 Para-raio – inspeção anual com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.10 Para-raio – inspeção completa a cada 5 anos com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.11 Área de circulação – inspeção diária e as áreas devem estar sempre livres	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.12 Gás – inspeção da central anual com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.13 Gás – Inspeção da rede a cada três anos com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.14 Brigada de incêndio – curso anual com atestado	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.15 Bombas de incêndio – inspeção semanal feita pelo condomínio	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.16 Seguro – renovação anual	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.17 AVCB – Corpo de Bombeiros – renovação a cada 3 anos	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.18 Portas corta-fogo – inspeção anual com atestado	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.19 Portas corta-fogo – inspeção mensal feita pelo condomínio	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.20 Alarme de incêndio – teste mensal feita pelo condomínio	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.21 Alarme de incêndio – inspeção anual com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.22 Sistema de ventilação das escadas – inspeção trimestral feita pelo condomínio	0,250	Se sim: 10; se não: 0. Se não possuir, o item deverá ser retirado do cálculo.	10
3.23 Termografia dos disjuntores – inspeção anual com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.24 Elevadores - teste mensal do sistema de emergência	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.25 Gerador – inspeção anual de estanqueidade do tanque de combustível com atestado e ART	0,250	Se sim: 10; se não: 0. Se não possuir, o item deverá ser retirado do cálculo.	10
3.26 Gerador – teste semanal de funcionamento pelo condomínio	0,250	Se sim "10" - Se não "0" - Se não possuir, o item deverá ser retirado do cálculo	10
3.27 Elaboração de procedimentos contra incêndio e emergência para ser fixado na portaria	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
3.28 Informativo sobre a utilização de produtos inflamáveis	0,250	Se sim: 10; se não: 0	10
4 – Ações embasadas na Convenção e no Regulamento Interno	6,812		
4.1 Todas as obras e benfeitorias com valor elevado são realizadas após aprovação em assembleia	1,3624	Se sim: 10; se não: 0	10
4.2 As assembleias são convocadas e realizadas de acordo com a Convenção	1,3624	Se sim: 10; se não: 0	10
4.3 As multas e advertências são aplicadas de acordo com a Convenção e Regulamento Interno	1,3624	Se sim: 10; se não: 0	10
4.4 Os rateios são realizados após aprovação de assembleia	1,3624	Se sim: 10; se não: 0	10
4.5 Os <i>quoruns</i> para aprovação são respeitados	1,3624	Se todas as vezes: 10; se em torno de 50% das vezes: 5; se menos de 20% das vezes: 0	10

ANEXO VII – Critério e pontuação para avaliação de desempenho – continuação

5 – Transparência		6,802	
5.1 Distribuição mensal dos demonstrativos financeiros (balançetes)	0,5232	Se sim: 10; se a cada 2 meses: 5; se acima de 2 meses: 0	10
5.2 Possibilitar acesso às pastas de prestação de contas e outros documentos do condomínio	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.3 Distribuir relatório de prestação de contas junto com a convocação da assembleia de prestação de contas	0,5232	Se sim: 10; se na assembleia: 5; se não: 0	10
5.4 Distribuir periodicamente circulares com informações sobre a administração, principalmente referente à área financeira	0,5232	Se sim: 10; se são afixados em quadro de aviso somente os valores: 5; se não: 0	10
5.5 Os principais direitos e deveres dos moradores são periodicamente divulgados	0,5232	Se sim: 10; se apenas os deveres: 5; se não: 0	10
5.6 Realizar periodicamente reunião com o subsíndico e conselheiros	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.7 Possibilitar que os moradores participem ocasionalmente da reunião do conselho	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.8 Elaborar ata das reuniões do conselho	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.9 Os rateios são realizados após aprovação de assembleia	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.10 Estabelecer comissões de moradores para acompanhar assuntos específicos (RH, manutenção, obras, etc.)	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.11 Contratação periódica de serviço de auditoria independente	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.12 Há um jornal interno com distribuição regular	0,5232	Se sim: 10; se não: 0	10
5.13 Ter procedimentos preestabelecidos para todas as atividades do condomínio	0,5232	Se possui procedimentos para todas as atividades: 10; se apenas para as consideradas mais importantes: 5; se não possui nenhum procedimento: 0	10
6 – Baixa inadimplência		6,755	
6.1 Logo após o vencimento, a administração já entra em contato com o devedor	1,351	Se até 7 dias após o vencimento: 10; se após 8 até 30 dias: 5; após 30 dias: 0	10
6.2 O valor da inadimplência está em torno de 15% (total da inadimplência / valor da arrecadação)	1,351	Se até 15% "10" - Se entre 16% e 20% "5" - Se acima de 20% "0"	10
6.3 Todos os acordos são formalizados por escrito	1,351	Se sim: 10; se não: 0	10
6.4 A lista com os apartamentos devedores é distribuída mensalmente junto com o demonstrativo financeiro (fechado)	1,351	Se sim: 10; se não: 0	10
6.5 Foi aprovada em assembleia por 2/3 dos condôminos a possibilidade de protesto do boleto	1,351	Se sim: 10; se não: 0	10
7 – Imparcialidade do síndico		6,745	
7.1 Todos os moradores recebem a mesma atenção do síndico	3,3725	Se sim: 10; se não: 0	10
7.2 As advertências e multas são aplicadas com igualdade	3,3725	Se sim: 10; se não: 0	10

ANEXO VII – Critério e pontuação para avaliação de desempenho – continuação

8 – Manutenção bem realizada	6,717		
8.1 Antes da contratação de uma obra, é feita uma especificação detalhada por especialista	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
8.2 É feito levantamento sobre a situação legal e financeira da empresa a ser contratada	0,7463	Se 100% da vezes: 10; se parte das vezes: 5; se nunca: 0	10
8.3 São solicitadas referências de clientes da empresa que participa da concorrência	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
8.4 São feitas visitas a alguns clientes da empresa que participa da concorrência	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
8.5 Todas as empresas atendem em seus orçamentos às especificações da obra	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
8.6 O contrato fechado com a empresa inclui todas as especificações da obra, bem como o atendimento às normas legais	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
8.7 Todos os pagamentos são feitos mediante nota fiscal	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
8.8 Todos os pagamentos são feitos após atender a um cronograma	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
8.9 Emissão anual da RIA (Relatório de Inspeção Anual) para os elevadores, contendo o atestado e a ART	0,7463	Se sim: 10; se não: 0	10
9 – Bom atendimento dos funcionários	6,622		
9.1 Os funcionários são treinados periodicamente com ênfase na adoção das normas de segurança	0,9460	Se sim: 10; se não: 0	10
9.2 São realizadas reuniões frequentes com a administração para ajustar as ações e objetivos	0,9460	Se sim: 10; se esporadicamente: 5; se nunca: 0	10
9.3 As atividades de cada um são distribuídas de acordo com uma programação e procedimentos predefinidos por escrito	0,9460	Se ambos: 10; se apenas há programação das atividades: 5; se nenhum: 0	10
9.4 É realizada periodicamente pesquisa com os moradores para avaliar o desempenho dos funcionários	0,9460	Se sim: 10; se não: 0	10
9.5 O atendimento é feito de acordo com os procedimentos predefinidos por escrito	0,9460	Se 100% dos atendimentos atendem aos procedimentos: 10; se até 80% dos atendimentos atendem aos procedimentos: 5; se abaixo de 80%: 0	10
9.6 O atendimento é cordial e imparcial	0,9460	Se sim para os dois: 10; se apenas um deles: 5; se não: 0	10
9.7 Os funcionários são discretos e evitam comentários sobre os moradores	0,9460	Se sim: 10; se não: 0	10
10 – Valorização patrimonial	6,593		
10.1 É realizada a cada 5 anos pintura ou lavagem das fachadas	1,6483	Se sim: 10; se não: 0	10
10.2 A manutenção da área comum é uma das prioridades da administração	1,6483	Se sim: 10; se não: 0	10
10.3 A administração procura manter os equipamentos atualizados em relação às novas tecnologias	1,6483	Se 100% dos equipamentos: 10; se até 80%: 5; se abaixo dos 80%: 0	10
10.4 As obras de benfeitorias são planejadas com antecedência permitindo a criação de um fundo	1,6483	Se sim: 10; se não: 0	10

ANEXO VII – Critério e pontuação para avaliação de desempenho – continuação

11 – Valor adequado do condomínio	6,546		
11.1 As despesas são realizadas de acordo com orçamento aprovado em assembleia	0,9351	Se sim: 10; se não: 0	10
11.2 O controle das despesas é feito mensalmente, sendo identificadas e justificadas as variações	0,9351	Se sim: 10; se não: 0	10
11.3 Os funcionários somente realizam horas extras pré-programadas com o síndico	0,9351	Se sim: 10; se não: 0	10
11.4 As férias dos funcionários são pagas de acordo com a legislação, não sendo permitido abono superior a 1/3 do tempo	0,9351	Se sim: 10; se não: 0	10
11.5 Todos os produtos e serviços adquiridos são precedidos de cotações de preço	0,9351	Se sim: 10; se não: 0	10
11.6 É realizado controle diário do consumo de água	0,9351	Se sim: 10; se não: 0	10
11.7 É realizado controle diário do consumo de energia	0,9351	Se sim: 10; se não: 0	10
12 – Limpeza geral	6,498		
12.1 Os funcionários seguem rigorosamente um mapa com a distribuição das atividades	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.2 Treinamento interno e externo	0,5415	Se é realizado treinamento interno e externo: 10; se realizado apenas treinamento interno: 5; se não é realizado treinamento: 0	10
12.3 A limpeza das caixas-d'água é realizada semestralmente	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.4 A análise da água é feita a cada seis meses com atestado	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.5 Limpeza dos ralos e grelhas das águas pluviais e calhas (mensal ou diariamente) em época de chuvas	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.6 Desinsetização e desratização a cada seis meses com atestado	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.7 Treinamento especial para a tratamento da piscina	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.8 Os produtos utilizados para limpeza seguem rigorosamente o modo de usar	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.9 Não são utilizados para limpeza produtos que possam prejudicar a saúde dos funcionários	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
12.10 Os funcionários são instruídos e adotam as normas de segurança no trabalho	0,5415	Se são instruídos e adotam 100%: 10; se são instruídos e adotam parcialmente: 5; se não são instruídos e adotam parcialmente: 5; se não são instruídos e não adotam: 0	10
12.11 Equipamentos adequados para limpeza (carrinhos funcionais, lavadoras de piso, hidrojateadora, enceradeiras, etc.)	0,5415	Se possuem 100% dos equipamentos: 10; se possuem até 70% dos equipamentos: 5; se possuem abaixo de 70% dos equipamentos: 0	10
12.12 Conhecimento do tipo adequado de produto para cada área a ser limpa	0,5415	Se sim: 10; se não: 0	10
13 – Bom atendimento da administração	6,498		
13.1 O síndico estabelece um horário de atendimento pessoal para os moradores e funcionários	0,7220	Se sim: 10; se não: 0	10
13.2 O síndico possibilita que haja o agendamento de um horário para o atendimento dos moradores	0,7220	Se sim: 10; se não: 0	10
13.3 Existe uma caixa de sugestões e críticas	0,7220	Se sim: 10; se não: 0	10
13.4 As ocorrências registradas no livro são prontamente respondidas	0,7220	Se forem respondidas em 1 dia: 10; se forem repondidas em 2 ou 3 dias: 5; se forem respondidas após 4 dias: 0	10
13.5 Há imparcialidade no atendimento da administradora	0,7220	Se sim: 10; se não: 0	10
13.6 A administradora, quando acionada, procura esclarecer os moradores com rapidez	0,7220	Se no mesmo momento: 10; se em até 2 dias: 5 se após 2 dias: 0	10
13.7 A administradora é cortês no atendimento	0,7220	Se sim: 10; se não: 0	10
13.8 Os administradores se posicionam como conciliadores das opiniões dos moradores	0,7220	Se sim: 10; se não: 0	10
13.9 É divulgado um endereço de e-mail do síndico	0,7220	Se sim: 10; se não: 0	10

ANEXO VII – Critério e pontuação para avaliação de desempenho – continuação

14 – Organização das assembleias	6,222		
14.1 E realizada pesquisa de opinião para identificar o horário e o tempo de duração mais adequados para as assembleias	0,7778	Se sim: 10; se não: 0	10
14.2 Os assuntos que serão debatidos são resumidos e passados com antecedência junto com a convocação da assembleia	0,7778	Se 100% sim: 10; se parte das vezes: 5; se nunca: 0	10
14.3 Existência do voto secreto para questões polêmicas e eleição da administração	0,7778	Se 100%: 10; se parte das vezes: 5; se nunca: 0	10
14.4 Os administradores procuram adquirir conhecimento sobre os assuntos que serão abordados	0,7778	Se sim: 10; se não: 0	10
14.5 A sala de reunião é arrumada de forma que haja conforto para os participantes (ventilação, luminosidade, cadeiras, etc.)	0,7778	Se sim: 10; se não: 0	10
14.6 Os administradores evitam tumulto nas reuniões	0,7778	Se sim: 10; se não: 0	10
14.7 A convocação é distribuída dentro do prazo estipulado pela convenção	0,7778	Se sim: 10; se não: 0	10
14.8 A ata da assembleia é distribuída dentro do prazo estipulado pela convenção	0,7778	Se sim: 10; se não: 0	10
15 – Ambiente harmonioso	6,089		
15.1 Os administradores preocupam-se em neutralizar os conflitos entre os moradores	1,2178	Se sim: 10; se não: 0	10
15.2 É incentivada a realização de festas de confraternização	1,2178	Se sim: 10; se não toma a iniciativa, mas não se opõe: 5; se não toma iniciativa e não permite: 0	10
15.3 Há o incentivo para a utilização da área de lazer, como a realização de competições esportivas e cursos de idiomas	1,2178	Se sim: 10; se não toma a iniciativa, mas não se opõe: 5; se não toma iniciativa e não permite: 0	10
15.4 As advertências escritas e multas são emitidas após advertência verbal	1,2178	Se 100%: 10; se parte das vezes: 5; se nunca "0"	10
15.5 Os funcionários são respeitados e respeitam os moradores	1,2178	Se há o respeito de ambos: 10; se há o respeito apenas de uma das partes: 5; se não há respeito em ambos: 0	10

ANEXO VIII – Aplicação do método de avaliação de desempenho – Estudo de Caso

ITENS	Grau de importância (A)	Nota atribuída na vistoria (B)	TOTAL (A x B)	
1 – Honestidade da gestão	7,059			70,590
1.1 As decisões não rotineiras são adotadas junto com o conselho ou assembleias	1,008	10	10,084	
1.2 As compras são realizadas com notas fiscais em nome do condomínio	1,008	10	10,084	
1.3 Os serviços são realizados mediante contrato, nota fiscal ou recibo detalhado	1,008	10	10,084	
1.4 As compras ou serviços são precedidos por licitações com no mínimo 3 orçamentos	1,008	10	10,084	
1.5 O síndico não aceita presentes ou benefícios vindos de fornecedores	1,008	10	10,084	
1.6 Não há a contratação de funcionários ou empresas com algum vínculo pessoal com o síndico	1,008	10	10,084	
1.7 O síndico não utiliza procurações para se reeleger ou aprovar suas contas	1,008	10	10,084	
2 – Segurança contra a entrada de intrusos	7,031			62,038
2.1 CFTV com gravação	0,414	10	4,136	
2.2 Monitoramento 24 horas por empresa especializada em segurança	0,414	10	4,136	
2.3 Cerca monitorada 24 horas por empresa especializada	0,414	10	4,136	
2.4 Botão de pânico na portaria monitorado por empresa especializada	0,414	10	4,136	
2.5 Guarita blindada	0,414	0	0,000	
2.6 Portões duplos na entrada social com intertravamento	0,414	10	4,136	
2.7 Portões duplos na entrada da garagem com intertravamento	0,414	0	0,000	
2.8 Normas de segurança aprovada em assembleia para funcionários e moradores	0,414	10	4,136	
2.9 Funcionários treinados sobre segurança	0,414	10	4,136	
2.10 Sistema de interfones	0,414	10	4,136	
2.11 Sistema eletrônico de monitoramento do vigia	0,414	10	4,136	
2.12 A portaria permanece fechada sem que haja contato com os visitantes	0,414	10	4,136	
2.13 As encomendas e correspondência são entregues sem que o porteiro tenha de sair da portaria	0,414	10	4,136	

2.14 Os carros dos moradores possuem identificação, sem mencionar o nome do condomínio	0,414	10	4,136	
2.15 Os visitantes entram no condomínio após autorização dos moradores	0,414	10	4,136	
2.16 Todos os prestadores de serviço são identificados e o número do documento anotado	0,414	10	4,136	
2.17 Os entregadores não têm acesso ao interior do condomínio	0,414	10	4,136	

3 – Segurança contra incêndio	7,012			41,802
3.1 Extintores – inspeção anual com atestado	0,270	10	2,697	
3.2 Extintores – cilindros – inspeção a cada 5 anos com atestado	0,270	10	2,697	
3.3 Mangueira – inspeção anual com atestado	0,270	10	2,697	
3.4 Mangueira – teste hidrostático a cada 5 anos com atestado	0,270	10	2,697	
3.5 Iluminação de emergência – teste quinzenal feito pelo condomínio	0,270	5	1,348	
3.7 Iluminação de emergência – inspeção anual com avaliação das baterias ou gerador com atestado e ART	0,270	10	2,697	
3.8 Instalações elétricas – a cada três anos com atestado e ART	0,270	0	0,000	
3.9 Para-raio – inspeção anual com atestado e ART	0,270	10	2,697	
3.10 Para-raio – inspeção completa a cada 5 anos com atestado e ART	0,270	10	2,697	
3.11 Área de circulação – inspeção diária e as áreas devem estar sempre livres	0,270	10	2,697	
3.12 Gás – inspeção da central anual com atestado e ART	0,270	10	2,697	
3.13 Gás – Inspeção da rede a cada três anos com atestado e ART	0,270	10	2,697	
3.14 Brigada de incêndio – curso anual com atestado	0,270	10	2,697	
3.15 Bombas de incêndio – inspeção semanal feita pelo condomínio	0,270	0	0,000	
3.16 Seguro – renovação anual	0,270	10	2,697	
3.17 AVCB – Corpo de Bombeiros – renovação a cada 3 anos	0,270	0	0,000	
3.18 Portas corta-fogo – inspeção anual com atestado	0,270	0	0,000	
3.19 Portas corta-fogo – inspeção mensal feita pelo condomínio	0,270	0	0,000	
3.20 Alarme de incêndio – teste mensal feito pelo condomínio	0,270	0	0,000	
3.21 Alarme de incêndio – inspeção anual com atestado e ART	0,270	0	0,000	
3.23 Termografia dos disjuntores – inspeção anual com atestado e ART	0,270	0	0,000	
3.24 Elevadores – teste mensal do sistema de emergência	0,270	10	2,697	
3.25 Gerador – inspeção anual de estanqueidade do tanque de combustível com atestado e ART	0,270	10	2,697	
3.26 Gerador – teste semanal de funcionamento pelo condomínio	0,270	10	2,697	

3.27 Elaboração de procedimentos contra incêndio e emergência para ser fixado na portaria	0,270	0	0,000	
3.28 Informativo sobre a utilização de produtos inflamáveis	0,270	0	0,000	

4 - Ações embasadas na Convenção e no Regulamento Interno	6,812			68,120
4.1 Todas as obras e benfeitorias com valor elevado são realizadas após aprovação em assembleia	1,3624	10	13,624	
4.2 As assembleias são convocadas e realizadas de acordo com a Convenção	1,3624	10	13,624	
4.3 As multas e advertências são aplicadas de acordo com a Convenção e Regulamento Interno	1,3624	10	13,624	
4.4 Os rateios são realizados após aprovação de assembleia	1,3624	10	13,624	
4.5 Os <i>quoruns</i> para aprovação são respeitados	1,3624	10	13,624	

5 - Transparência	6,802			44,475
5.1 Distribuição mensal dos demonstrativos financeiros (balançetes)	0,5232	10	5,232	
5.2 Possibilitar acesso às pastas de prestação de contas e outros documentos do condomínio	0,5232	10	5,232	
5.3 Distribuir relatório de prestação de contas junto com a convocação da assembleia de prestação de contas	0,5232	5	2,616	
5.4 Distribuir periodicamente circulares com informações sobre a administração, principalmente referente à área financeira	0,5232	5	2,616	
5.5 Os principais direitos e deveres dos moradores são periodicamente divulgados	0,5232	5	2,616	
5.6 Realizar periodicamente reunião com o subsíndico e conselheiros	0,5232	10	5,232	
5.7 Possibilitar que os moradores participem ocasionalmente da reunião do conselho	0,5232	10	5,232	
5.8 Elaborar ata das reuniões do conselho	0,5232	10	5,232	
5.9 Os rateios são realizados após aprovação de assembleia	0,5232	10	5,232	
5.10 Estabelecer comissões de moradores para acompanhar assuntos específicos (RH, manutenção, obras, etc.)	0,5232	10	5,232	
5.11 Contratação periódica de serviço de auditoria independente	0,5232	0	0,000	
5.12 Há um jornal interno com distribuição regular	0,5232	0	0,000	
5.13 Ter procedimentos preestabelecidos para todas as atividades do condomínio	0,5232	0	0,000	

6 - Baixa inadimplência	6,755			27,020
6.1 Logo após o vencimento, a administração já entra em contato com o devedor	1,351	10	13,510	
6.2 O valor da inadimplência está em torno de 15% (total da inadimplência / valor da arrecadação)	1,351	0	0,000	
6.3 Todos os acordos são formalizados por escrito	1,351	10	13,510	

6.4 A lista com os apartamentos devedores é distribuída mensalmente junto com o demonstrativo financeiro (fechado)	1,351	0	0,000	
6.5 Foi aprovada em assembleia por 2/3 dos condôminos a possibilidade de protesto do boleto	1,351	0	0,000	

7 - Imparcialidade do síndico	6,745			50,588
7.1 Todos os moradores recebem a mesma atenção do síndico	3,3725	8	26,980	
7.2 As advertências e multas são aplicadas com igualdade	3,3725	7	23,608	

8 - Manutenção bem realizada	6,717			63,438
8.1 Antes da contratação de uma obra, é feita uma especificação detalhada por especialista	0,7463	10	7,463	
8.2 É feito levantamento sobre a situação legal e financeira da empresa a ser contratada	0,7463	5	3,732	
8.3 São solicitadas referências de clientes da empresa que participa da concorrência	0,7463	10	7,463	
8.4 São feitas visitas a alguns clientes da empresa que participa da concorrência	0,7463	10	7,463	
8.5 Todas as empresas atendem em seus orçamentos às especificações da obra	0,7463	10	7,463	
8.6 O contrato fechado com a empresa inclui todas as especificações da obra, bem como o atendimento às normas legais	0,7463	10	7,463	
8.7 Todos os pagamentos são feitos mediante nota fiscal	0,7463	10	7,463	
8.8 Todos os pagamentos são feitos após atender a um cronograma	0,7463	10	7,463	
8.9 Emissão anual da RIA (Relatório de Inspeção Anual) para os elevadores, contendo o atestado e a ART	0,7463	10	7,463	

9 - Bom atendimento dos funcionários	6,622			36,421
9.1 Os funcionários são treinados periodicamente com ênfase na adoção das normas de segurança	0,9460	10	9,460	
9.2 São realizadas reuniões frequentes com a administração para ajustar as ações e objetivos	0,9460	5	4,730	
9.3 As atividades de cada um são distribuídas de acordo com uma programação e procedimentos predefinidos por escrito	0,9460	5	4,730	
9.4 É realizada periodicamente pesquisa com os moradores para avaliar o desempenho dos funcionários	0,9460	0	0,000	
9.5 O atendimento é feito de acordo com os procedimentos predefinidos por escrito	0,9460	0	0,000	
9.6 O atendimento é cordial e imparcial	0,9460	8,5	8,041	
9.7 Os funcionários são discretos e evitam comentários sobre os moradores	0,9460	10	9,460	

10 - Valorização patrimonial	6,593			65,930
10.1 É realizada a cada 5 anos pintura ou lavagem das fachadas	1,6483	10	16,483	
10.2 A manutenção da área comum é uma das	1,6483	10	16,483	

prioridades da administração				
10.3 A administração procura manter os equipamentos atualizados em relação às novas tecnologias	1,6483	10	16,483	
10.4 As obras de benfeitorias são planejadas com antecedência, permitindo a criação de um fundo	1,6483	10	16,483	

11 - Valor adequado do condomínio	6,546			65,460
11.1 As despesas são realizadas de acordo com orçamento aprovado em assembleia	0,9351	10	9,351	
11.2 O controle das despesas é feito mensalmente, sendo identificadas e justificadas as variações	0,9351	10	9,351	
11.3 Os funcionários somente realizam horas extras pré-programadas com o síndico	0,9351	10	9,351	
11.4 As férias dos funcionários são pagas de acordo com a legislação, não sendo permitido abono superior a 1/3 do tempo	0,9351	10	9,351	
11.5 Todos os produtos e serviços adquiridos são precedidos de cotações de preço	0,9351	10	9,351	
11.6 É realizado controle diário do consumo de água	0,9351	10	9,351	
11.7 É realizado controle diário do consumo de energia	0,9351	10	9,351	

12 - Limpeza geral	6,498			59,565
12.1 Os funcionários seguem rigorosamente um mapa com a distribuição das atividades	0,5415	10	5,415	
12.2 Treinamento interno e externo	0,5415	10	5,415	
12.3 A limpeza das caixas-d'água é realizada semestralmente	0,5415	10	5,415	
12.4 A análise da água é feita a cada seis meses com atestado	0,5415	10	5,415	
12.5 Limpeza dos ralos e grelhas das águas pluviais e calhas (mensal ou diariamente) em época de chuvas	0,5415	10	5,415	
12.6 Desinsetização e desratização a cada seis meses com atestado	0,5415	10	5,415	
12.7 Treinamento especial para a tratamento da piscina	0,5415	10	5,415	
12.8 Os produtos utilizados para limpeza seguem rigorosamente o modo de usar	0,5415	10	5,415	
12.9 Não são utilizados para limpeza produtos que possam prejudicar a saúde dos funcionários	0,5415	10	5,415	
12.10 Os funcionários são instruídos e adotam as normas de segurança no trabalho	0,5415	5	2,708	
12.11 Equipamentos adequados para limpeza (carrinhos funcionais, lavadoras de piso, hidrojateadora, enceradeiras, etc.)	0,5415	5	2,708	
12.12 Conhecimento do tipo adequado de produto para cada área a ser limpa	0,5415	10	5,415	

13 - Bom atendimento da administração	6,498			50,179
13.1 O síndico estabelece um horário de atendimento pessoal para os moradores e funcionários	0,7220	0	0,000	
13.2 O síndico possibilita que haja o agendamento de um horário para o atendimento dos moradores	0,7220	10	7,220	

13.3 Existe uma caixa de sugestões e críticas	0,7220	10	7,220	
13.4 As ocorrências registradas no livro são prontamente respondidas	0,7220	10	7,220	
13.5 Há imparcialidade no atendimento da administradora	0,7220	10	7,220	
13.6 A administradora, quando acionada, procura esclarecer os moradores com rapidez	0,7220	9,5	6,859	
13.7 A administradora é cortês no atendimento	0,7220	10	7,220	
13.8 Os administradores se posicionam como conciliadores das opiniões dos moradores	0,7220	10	7,220	
13.9 É divulgado um endereço de <i>e-mail</i> do síndico	0,7220	0	0,000	

14 - Organização das assembleias	6,222			43,554
14.1 É realizada pesquisa de opinião para identificar o horário e o tempo de duração mais adequados para as assembleias	0,7778	0	0,000	
14.2 Os assuntos que serão debatidos são resumidos e passados com antecedência junto com a convocação da assembleia	0,7778	5	3,889	
14.3 Existência do voto secreto para questões polêmicas e eleição da administração	0,7778	1	0,778	
14.4 Os administradores procuram adquirir conhecimento sobre os assuntos que serão abordados	0,7778	10	7,778	
14.5 A sala de reunião é arrumada de forma que haja conforto para os participantes (ventilação, luminosidade, cadeiras, etc.)	0,7778	10	7,778	
14.6 Os administradores evitam tumulto nas reuniões	0,7778	10	7,778	
14.7 A convocação é distribuída dentro do prazo estipulado pela convenção	0,7778	10	7,778	
14.8 A ata da assembleia é distribuída dentro do prazo estipulado pela convenção	0,7778	10	7,778	

15 - Ambiente harmonioso	6,089			46,885
15.1 Os administradores preocupam-se em neutralizar os conflitos entre os moradores	1,2178	10	12,178	
15.2 É incentivada a realização de festas de confraternização	1,2178	5	6,089	
15.3 Há o incentivo para a utilização da área de lazer, como a realização de competições esportivas e cursos de idiomas	1,2178	5	6,089	
15.4 As advertências escritas e multas são emitidas após advertência verbal	1,2178	9,5	11,569	
15.5 Os funcionários são respeitados e respeitam os moradores	1,2178	9	10,960	

796,055

13.6 A administradora, quando acionada, procura esclarecer os moradores com rapidez	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	9,5
13.7 A administradora é cortês no atendimento	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
13.8 Os administradores se posicionam como conciliadores das opiniões dos moradores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
13.9 É divulgado um endereço de <i>e-mail</i> do síndico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 – Organização das assembleias											
14.1 É realizada pesquisa de opinião para identificar o horário e o tempo de duração mais adequados para os moradores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2 Os assuntos que serão debatidos são resumidos e passados com antecedência junto com a convocação da assembleia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14.3 Existência do voto secreto para questões polêmicas e eleição da administração	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1
15 – Ambiente harmonioso											
15.1 Os administradores preocupam-se em neutralizar os conflitos entre os moradores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
15.2 É incentivada a realização de festas de confraternização	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15.3 Há o incentivo para a utilização da área de lazer, como a realização de competições esportivas e cursos de idiomas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15.4 As advertências escritas e multas são emitidas após advertência verbal	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	9,5
15.5 Os funcionários são respeitados e respeitam os moradores	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	9