

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONSULTORIA GERENCIAL EM UM CONDOMÍNIO
RESIDENCIAL MULTIFAMILIAR DE MÉDIO PORTE:
UMA EXPERIÊNCIA INTERVENCIONISTA

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ALFREDO AUGUSTO GONÇALVES PINTO

Rio de Janeiro – 2002

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

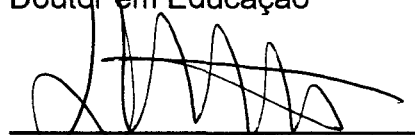
CONSULTORIA GERENCIAL EM UM CONDOMÍNIO
RESIDENCIAL MULTIFAMILIAR DE MÉDIO PORTE:
UMA EXPERIÊNCIA INTERVENCIONISTA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
ALFREDO AUGUSTO GONÇALVES PINTO

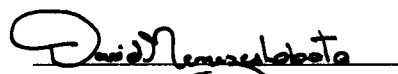
E APROVADA EM 15/07/2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



PAULO REIS VIEIRA
Doutor em Educação



DEBORAH MORAES ZOUAIN
Doutora em Engenharia da Produção



DAVID MENEZES LOBATO
Doutor em Engenharia da Produção

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram envolvidas no seu desenvolvimento, procurando reduzir as minhas angústias e por meio do seu conhecimento, esforço ou, simplesmente amor, contribuíram para o sucesso desta empreitada.

AGRADECIMENTOS

A Sueli de Oliveira Sousa, subsíndica, pela confiança inabalável em mim depositada, sua responsabilidade na execução e acompanhamento dos projetos desenvolvidos e, principalmente, sua abnegação pelo nosso trabalho.

A Administradora de Bens J. R. & Weinberg Ltda. que com seus sócios e profissionais souberam orientar-me jurídica e tecnicamente nos momentos de maior dificuldade na execução dos projetos financeiro e administrativo.

A Liana Becker, gerente da Administradora de Bens J. R. & Weinberg Ltda. e amiga, que com suas palavras foi o norte nos momentos de grande apreensão quanto à correção das decisões, principalmente, àquelas relacionadas aos aspectos legais na administração condominial.

A Richard Vecchioni Curvello, engenheiro e sócio da R. Vecchioni Engenharia Ltda., pelos preciosos ensinamentos e conselhos na execução dos projetos operacionais. Sem eles não teria realizado tanto e com a qualidade observada.

A Alexandre de Souza Ricaldo, Chefe da Zeladoria, que contribuiu de maneira fundamental na execução e acompanhamento dos projetos operacionais, e pelo profissionalismo exemplar nos momentos críticos ao longo do trabalho.

A minha esposa Claudia Alves de Moraes Pinto, que acompanhou todas as minhas apreensões ao longo dos diversos projetos. Sua contribuição não se restringiu ao apoio emocional apenas, mas participando com opiniões e correções nos documentos, circulares e projetos voltados para o envolvimento social dos condôminos.

A Rosana de Carvalho Pessoa, que ao longo de sua dedicação ao meu trabalho, transformou a relação profissional em uma grande amizade.

A Joarez de Oliveira que, com a sua incansável persistência, cobrou-me a finalização deste trabalho, persistência esta, importante para que eu pudesse alcançar meu objetivo maior.

A professora Deborah Moraes Zouain que, com seu apoio desde o início desta caminhada teve participação fundamental, incentivando-me a fazer a prova da ANPAD, aconselhando-me antes da entrevista, informando-me sobre as disciplinas e principalmente cobrando-me a elaboração e entrega desta dissertação.

Ao professor David Menezes Lobato, por sua participação e paciência em momento de grande relevância na minha vida profissional.

Ao meu orientador Paulo Reis Vieira, pelas dicas e por transmitir-me seus conhecimentos na condução adequada de uma dissertação, que, hoje elaborada, reconheço como grande motivo de orgulho.

"As relações de vizinhança são – por si só – difíceis de administrar. Por vezes, os atores sociais transformam um condomínio naquilo que podemos chamar de caldeirão de emoções. O egocentrismo de algumas pessoas faz de alguns condomínios um local desagradável de se viver. Não bastasse a necessidade de conviverem crianças e adolescentes – praticamente sob o mesmo teto – gerando conflitos de natureza intergrupais, alguns adultos influenciam negativamente o cenário social dos condomínios".

Mariza Santos Abrahão de Oliveira
Frederico Abrahão de Oliveira

RESUMO

Este trabalho consistiu de um estudo de caso realizado em um condomínio residencial de médio porte, cujo foco esteve voltado, ao longo de todo o processo, para a identificação dos problemas existentes em três áreas principais: operacional, financeira e administrativa.

Detalhadamente foram identificados os problemas, selecionadas as prioridades de forma participativa e implementados os procedimentos necessários ao seu saneamento.

Tais problemas foram: o saneamento total das necessidades operacionais do condomínio no que diz respeito à manutenção predial, a organização detalhada da documentação contábil, a criação de procedimentos de controle administrativos e financeiros, e, finalmente, o desenvolvimento de nova mentalidade quanto à forma de relacionamento entre o administrador predial e os condôminos.

ABSTRACT

This work was based in a case survey performed in a medium size residential condominium, which focus was directed to the living problems in three main areas: operational, financial and administrative.

Those problems were identified in details, priorities were selected in a partnership way, and the necessary procedures for their solution were implemented.

Such questions were related to: full cleanliness on the operational needs regarding maintenance, detailed organization of the accounting documents, perfection of administrative and financial control procedures, and finally the developing of a new approach regarding relationships between administration and joint owners.

INTRODUÇÃO12

CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA E A METODOLOGIA.....13

1.1. O problema13

1.2. Delimitação do estudo e formulação da situação problema13

1.3. Relevância do estudo14

1.4. Tipo de pesquisa.....16

1.5. Metodologia de pesquisa-ação.....16

1.6. Limitações do método21

CAPÍTULO 2 - ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL - UM AMBIENTE PARA O ADMINISTRADOR23

2.1. A decisão de gerenciar um condomínio residencial23

2.2. O desafio da transformação organizacional.....24

2.3. A nova visão do administrador condominial27

2.4. Um posicionamento realista do novo administrador condominial.....29

CAPÍTULO 3 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA-AÇÃO.....34

3.1. O Condomínio Sidney Gasparini34

3.2. Identificação dos problemas do condomínio em 1998.....35

3.2.1. Aspectos operacionais.....36

3.2.2. Aspectos financeiros37

3.2.3. Aspectos administrativos37

CAPÍTULO 4- A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO CONDOMINIAL ATRAVÉS DE PROJETOS39

4.1. Projetos operacionais39

4.1.1. Extintores e mangueiras de incêndio39

4.1.1.1. Descrição39

4.1.1.2. Ação39

4.1.1.3. Resultados40

4.1.1.4. Procedimento implantado40

4.1.2. Sistema de descargas atmosféricas40

4.1.2.1. Descrição40

4.1.2.2. Ação40

4.1.2.3. Resultados40

4.1.2.4. Procedimento implantado41

4.1.3. Elevadores41

4.1.3.1. Descrição41

4.1.3.2. Ação41

4.1.3.3. Resultados42

4.1.3.4. Procedimentos implantados42

4.1.4. Caixas de gordura, esgoto e águas pluviais.....	43
4.1.4.1. Descrição	43
4.1.4.2. Ação	43
4.1.4.3. Resultados	43
4.1.4.4. Procedimentos implantados	43
4.1.5. Entulhos	44
4.1.5.1. Descrição	44
4.1.5.2. Ação	44
4.1.5.3. Resultados	44
4.1.5.4. Procedimentos implantados	45
4.1.6. Dedetização e desratização	45
4.1.6.1. Descrição	45
4.1.6.2. Ação	45
4.1.6.3. Resultados	46
4.1.6.4. Procedimentos implantados	46
4.1.7. Barbarás de água e gordura	46
4.1.7.1. Descrição	46
4.1.7.2. Ação	46
4.1.7.3. Procedimentos implantados	46
4.1.8. Cisternas	47
4.1.8.1. Descrição	47
4.1.8.2. Ação	47
4.1.8.3. Procedimento implantado	47
4.1.9. Instalações elétricas	47
4.1.9.1. Descrição	47
4.1.9.2. Ação	48
4.1.9.3. Resultados	48
4.1.10. Central e aparelhos de interfone	49
4.1.10.1. Descrição	49
4.1.10.2. Ação	49
4.1.10.3. Procedimento implantado.....	50
4.1.11. Portões principais de acesso de pedestres e veículos dos blocos A, B e C.....	50
4.1.11.1. Descrição	50
4.1.11.2. Ação	50
4.1.11.3. Resultados.....	50
4.1.11.4. Procedimentos implantados.....	50
4.1.12. Equipamentos para limpeza	51
4.1.12.1. Descrição	51
4.1.12.2. Ação	51
4.1.13. Salão de Festas	52
4.1.13.1. Descrição	52
4.1.13.2. Ação	52
4.1.13.3. Resultados.....	52
4.1.14. Compactadores de lixo	52
4.1.14.1. Descrição	52
4.1.14.2. Ação	53
4.1.14.3. Resultados.....	53

4.1.15. Apartamento dos funcionários.....	53
4.1.15.1. Descrição e ação.....	53
4.1.15.2. Resultados.....	54
4.1.15.3. Procedimento implantado.....	54
4.1.16. Casas de máquinas.....	54
4.1.16.1. Descrição.....	54
4.1.16.2. Ação.....	54
4.1.16.3. Resultados.....	55
4.1.17. Telhado dos blocos B e C.....	55
4.1.17.1. Descrição.....	55
4.1.17.2. Ação.....	55
4.1.17.3. Resultado.....	56
4.1.17.4. Procedimento implantado.....	56
4.1.18. Barriletes dos blocos B e C.....	57
4.1.18.1. Descrição.....	57
4.1.18.2. Ação e resultados.....	57
4.1.18.3. Procedimento implantado.....	57
4.1.19. Fachada do bloco A.....	58
4.1.19.1. Descrição.....	58
4.1.19.2. Ação e resultados.....	58
4.1.20. Fachada dos blocos B e C.....	58
4.1.20.1. Descrição.....	58
4.1.20.2. Ação e resultados.....	58
4.1.21. Prismas de ventilação dos blocos B e C.....	59
4.1.21.1. Descrição.....	59
4.1.21.2. Ação e resultados.....	59
4.1.22. Outros projetos.....	59
4.2. Projetos financeiros.....	60
4.2.1. Fluxo de Caixa.....	61
4.2.1.1. Introdução.....	61
4.2.1.2. Ação.....	61
4.2.1.3. Resultados.....	62
4.2.1.4. Procedimento implantado.....	62
4.2.2. Planejamento Orçamentário Anual.....	62
4.2.2.1. Introdução.....	62
4.2.2.2. Ação.....	63
4.2.2.3. Resultados.....	63
4.2.2.4. Procedimento implantado.....	63
4.2.3. Fato relevante.....	64
4.3. Projetos administrativos.....	64
4.3.1. Contratação de administradora.....	64
4.3.1.1. Descrição.....	64
4.3.1.2. Ação.....	65
4.3.1.3. Resultado e procedimento implantado.....	66
4.3.2. Registro de moradores.....	66
4.3.2.1. Descrição.....	66
4.3.2.2. Ação.....	67
4.3.2.3. Procedimento implantado.....	67

4.3.3. Aquisição de linha telefônica.....67

4.3.3.1. Descrição.....67

4.3.3.2. Ação.....68

4.3.3.3. Procedimento implantado68

4.3.4. Normas funcionais68

4.3.4.1. Descrição.....68

4.3.4.2. Ação e procedimento implantado68

4.3.5. Horas extras68

4.3.5.1. Descrição.....68

4.3.5.2. Ação.....69

4.3.5.3. Resultados69

4.3.5.4. Procedimento implantado69

4.3.6. Escala de férias70

4.3.6.1. Descrição.....70

4.3.6.2. Ação e procedimento implantado70

4.3.7. "Caixinha de Natal"70

4.3.7.1. Descrição.....70

4.3.7.2. Ação.....71

4.3.7.3. Resultados71

4.3.7.4. Procedimento implantado71

4.3.8. Pesquisa de opinião71

4.3.8.1. Descrição.....71

4.3.8.2. Ação e resultados72

4.3.8.3. Procedimento implantado72

4.3.9. Outros projetos73

4.4. Projetos de comunicação74

4.5. Resultados globais dos projetos.....75

4.5.1. Projetos operacionais75

4.5.2. Projetos financeiros75

4.5.3. Projetos administrativos76

4.5.4. Projetos de comunicação.....76

4.5.4.1. Objetivos financeiros.....76

4.5.4.2. Objetivos operacionais76

4.5.4.3. Objetivo administrativo77

CONCLUSÃO78

REFERÊNCIAS79

APÊNDICES81

APÊNDICE A - CIRCULARES.....82

APÊNDICE B - DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS122

APÊNDICE C - MODELO DE RELATÓRIO127

INTRODUÇÃO

O conceito de inflação vigente até meados dos anos 90 retirava dos indivíduos a noção de valores relativos e a possibilidade de avaliar a qualidade da gestão - particularmente nos condomínios — fazia com que este ambiente também sofresse do mesmo problema de outras atividades, ou seja, a má gestão simplesmente se escondia dos atores através da alteração dos valores nas quotas condominiais.

Cada vez mais o mercado demanda por profissionais qualificados em administração condominial. Apenas como exemplo, podemos citar o município do Rio de Janeiro, que possui 22.000 condomínios, 230 administradoras e um movimento financeiro estimado pelo SECOVI-RJ em R\$ 4,5 bilhões / ano. Podemos dividir este ambiente de gestão em três áreas: operacional, financeira e administrativa.

Este trabalho apresenta o problema pesquisado, com a metodologia da pesquisa-ação, descrevendo o ambiente da administração condominial, tendo em vista seus desafios e o posicionamento deste administrador na condução do processo de decisões.

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA E A METODOLOGIA

1.1. O problema

Este trabalho teve como definição do problema demonstrar que a administração de imóveis, seja residencial ou comercial, não pode ser amadora, sendo importante ressaltar que a execução deste projeto voltou-se para um estudo de caso.

Tendo como premissa este problema, procurou-se desenvolver conceitos significativos na formulação das atitudes e atribuições do administrador condominial, baseados em práticas modernas de gestão operacional, financeira e administrativa.

1.2. Delimitação do estudo e formulação da situação problema

Por se tratar de um estudo de caso, não existe a pretensão de se retirar conclusões de carácter genérico a respeito da administração condominial em edifícios de qualquer porte. Pretendemos, ao contrário, aprofundar-nos no caso do Condomínio Sidney Gasparini, mergulhando em seus problemas e procurando, em conjunto com os condôminos, encontrar soluções viáveis e colocá-las em prática.

O estudo concentrou-se nos aspectos da gestão condominial, mais especificamente nos ambientes operacionais - entendido neste conceito a manutenção preventiva, a detectiva e a estrutural; financeiros e administrativos - entendido neste conceito os controles contábeis e de comunicação com os condôminos, de forma a transformar idéias em ações efetivas.

Não fez parte do escopo desta pesquisa a análise de outros aspectos da organização, não diretamente relacionados com a sua gestão, tais como os pedagógicos ou psicológicos.

Fazendo uma analogia com a pesquisa convencional, em pesquisa-ação os objetivos ou questões a serem respondidas são as ações por ela implementadas e seus efeitos. Neste estudo, os projetos executados foram:

- **Projeto Operacional** – Fundamentou-se nos ambientes da gestão condominial, como a manutenção detectiva e preventiva das instalações comuns, objetivando a segurança e o controle dos principais gastos ordinários do condomínio, incluídos neste aspecto as contas de água, energia elétrica, gás, manutenção dos elevadores, e controle funcional.
- **Projeto Financeiro** – Ao longo da pesquisa, este projeto foi baseado no cumprimento das responsabilidades condominiais, no controle dos recursos através da implantação de um Fluxo de Caixa e Projeção Orçamentária pela administração e na manutenção dos valores cobrados mensalmente aos condôminos.
- **Projeto Administrativo** – Buscou-se basicamente, através de processo de terceirização do controle contábil, um ambiente mais adequado para a guarda dos documentos, contábeis e fiscais, dando ao condomínio a condição de apresentar dispositivo de segregação de funções entre o administrador e os procedimentos de recebimentos e pagamentos, trazendo um controle externo ao processo de decisão.
- **Projeto de Comunicação** – Visou consolidar junto aos condôminos a imagem da administração, enfatizando sua seriedade e transparência, objetivando uma maior participação dos atores no processo de tomada de decisão.

1.3. Relevância do estudo

O presente estudo assume relevância, considerando a inserção de condomínios residenciais em ambiente moderno de gestão administrativa, com práticas gerenciais já consolidadas e a necessidade de atuação efetiva do administrador em sinergia com condôminos na busca da excelência do controle e da redução possível, pontual e compartilhada de erros.

Até os dias de hoje a figura do síndico associa-se a características dispostas de forma a vê-lo como alguém com alguma cultura, algum tino administrativo, disponível e tido com certo apreço e ascendência sobre os demais. Em decorrência, a administração do condomínio assume caráter de informalidade e passa o síndico a ser um prestador de favores, sem nenhum compromisso com os conceitos científicos de administração.

Questões relativas à atuação em parceria, ao controle efetivo e tecnicamente correto para o desenvolvimento de metas estratégicas, são colocadas de lado,

passando o síndico a resolver problemas mais imediatos, quase sempre sem conhecimento gerencial, decorrendo em falta de controle de gestão de recursos e resultados incompatíveis com as necessidades da comunidade.

Em vista do cenário atual, recessivo e voltado para o controle de gastos, iniciou-se processo de revisão conceitual do síndico, tornando-o atuante e cobrando-se dele uma gestão de recursos eficiente e centrada em planejamento estratégico de metas, a curto, médio e longo prazos, tal como se o condomínio fosse uma empresa, a despeito de não ter fins lucrativos. Porém não se perdeu o caráter de informalidade na relação entre o síndico, agora administrador, e os condôminos, ainda alienados dos processos decisórios e atuando muito mais como complicadores do que como facilitadores.

Uma das principais causas da impossibilidade de, a partir da simples reestruturação do conceito do papel do síndico, não conseguir-se efetivamente novo padrão de atuação, reside na incongruência e desalinhamento do estilo, cultura e confiabilidade na nova figura tomadora de decisões, no que diz respeito às suas práticas gerenciais, nos níveis estratégico e tático, em relação à crença na possibilidade de atuação com alto envolvimento comunitário e com descentralização de controle, pressupostos básicos e inevitáveis para atuação eficaz do administrador em novo ambiente organizacional.

As contradições aqui mencionadas foram consideradas, juntamente com as variáveis instrumentais de tecnologia e de gestão, para que possamos levantar e propor soluções não ingênuas e conjuntas para as questões presentes, de forma clara ou subjacente, e ainda não equacionadas. Este aspecto reforça significativamente a importância do estudo, que se propõe a traspasar a visão mecanicista da administração sem, entretanto, desconsiderá-la.

Mesmo que, em curto prazo, não possa haver implementação das práticas em todo e qualquer ambiente condominial, entende-se que sua identificação e divulgação constituem um elemento de alta significação no processo de transformação da realidade, porque introduzirá novos questionamentos ou potencializará os já existentes no conceito de síndico administrador, cujo perfil

começa a configurar-se em prol de constante busca de práticas factíveis de melhoria da qualidade de vida e de soluções sustentadas para os problemas comunitários.

1.4. Tipo de pesquisa

Segundo a tipologia apresentada por Vergara (1990), os tipos de pesquisa podem ser classificados segundo dois critérios básicos. O primeiro diz respeito aos fins aos quais a pesquisa se propõe, podendo ser: exploratória, descritiva, explicativa, aplicada ou intervencionista. O segundo classifica a pesquisa em relação aos meios de investigação adotados: pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

A presente pesquisa classifica-se, quantos aos meios, como pesquisa-ação. Conforme sugere a própria autora, os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Desta forma, a pesquisa-ação possui uma série de características que abrangem alguns meios de investigação; visto que a pesquisa foi realizada no campo, é, por definição, intervencionista. Esta pesquisa foi também descritiva, retratando as situações observadas durante o processo de consultoria. Além disto, por ter selecionado um condomínio – o Condomínio Sidney Gasparini – como objeto de estudo, foi um estudo de caso.

1.5. Metodologia de pesquisa-ação

Em função das características da situação-problema deveríamos, obrigatoriamente, optar por uma pesquisa tipo intervencionista. A escolha da pesquisa-ação foi influenciada pelos seus demais atributos, lembrados por Thiollent (1997, p. 44):

- a) *Orientação para o futuro: o processo de pesquisa-ação facilita a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados;*
- b) *Colaboração entre pesquisadores e clientes;*
- c) *Desenvolvimento de sistema: o dispositivo de pesquisa-ação desenvolve a capacidade do sistema de identificar e resolver problemas;*
- d) *Geração de teoria fundamentada na ação: a teoria pode ser corroborada ou revisada por meio de avaliação de sua adequação à ação;*
- e) *Não-predeterminação e adaptação situacional: as próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previstas.*

Conforme mencionado, a pesquisa-ação possui três características principais: é intervencionista, uma vez que pretende modificar o objeto de estudo, deve ser realizada com elevado grau de participação dos pesquisados e, como qualquer outro tipo de pesquisa, visa à produção de conhecimento científico. Desroche, citado por Thiollent (1997, p. 39), analisa estas três dimensões, utilizando outros termos:

- "a) pesquisa sobre os atores sociais, suas ações, transações, interações - seu objetivo é a explicação;*
- b) pesquisa para dotar de uma prática racional as práticas espontâneas - seu objetivo é a aplicação;*
- c) pesquisa por, ou melhor, pela ação, isto é, assumida por seus próprios atores (...) - seu objetivo é a implicação."*

Em seguida, propõe a classificação quanto ao grau de participação da pesquisa-ação, de acordo com estas três dimensões, como pode ser observado no quadro 1, a seguir.

"Dentro desta classificação estão abrangidas várias propostas metodológicas centradas na pesquisa-ação (...) a classificação parece útil para superar as intermináveis discussões (...) de saber se tal ou qual proposta é ou não pesquisa-ação."

Quadro 1 - Pesquisa-ação e tipologia de participações

Pesquisa			
DE EXPLICAÇÃO	DE APLICAÇÃO	DE IMPLICAÇÃO	TIPO DE PARTICIPAÇÃO
SOBRE Sobre a ação e seus atores	PARA Para a ação e seus atores	POR Pela ação e seus atores	
+	+	+	Integral
+	+	-	Aplicada
-	-	-	Distanciada
+	+	-	Informativa
-	-	+	Espontânea
-	+	-	Usuária
-	+	+	Militante
-	-	-	Ocasional

Fonte: Desroche (1990, p. 108)

Esta pesquisa, segundo a classificação do quadro 1, foi de participação integral, com alto grau de aplicação, em função dos projetos desenvolvidos e médio graus de implicação e explicação. O grau de implicação foi minorado pelo reduzido número de integrantes do grupo principal. O fato de só haver um pesquisador e a pesquisa não estar inserida em um projeto mais abrangente, prejudicou o grau de explicação.

Uma forma de clarificar os conceitos da pesquisa-ação é compará-la com a pesquisa convencional (ciência positivista), amplamente conhecida no meio acadêmico. Este artifício foi utilizado por Susman e Evered (Thiollent, 1997, p. 45), conforme o quadro 2, na página seguinte.

Quanto aos passos metodológicos de pesquisa-ação, Le Boterf (1984) propõe uma orientação na qual ela é composta de quatro fases:

- Montagem institucional e metodológica;
- Estudo preliminar e provisório da região e da população envolvidas;
- Análise crítica dos problemas que a população considera prioritários e que os seus membros desejam estudar e resolver;
- Programação e aplicação de um plano de ação que contribua para a solução dos problemas encontrados.

Neste trabalho procuramos nos guiar por esta metodologia, porém levando em consideração que ela foi elaborada para a pesquisa social de universos bem mais abrangentes, tais como grupos camponeses e indígenas. Por este motivo e pelas limitações de custos e recursos, a metodologia foi utilizada de forma resumida, procurando seguir apenas as suas principais etapas.

Quadro 2 - Comparação entre ciência positivista e pesquisa-ação

Pontos de Comparação	Ciência Positivista	Pesquisa-ação
Posição valorativa	Os métodos são neutros em termos de valores.	Os métodos desenvolvem sistemas sociais e liberam o potencial humano.
Perspectiva temporal	Observação está no presente.	Observação do presente, mais interpretação do presente com base no conhecimento do passado, conceituação dos futuros mais desejáveis.
Relacionamento com as unidades	Pesquisador espectador. Os membros do sistema-cliente são objetos.	Os membros do sistema-cliente são sujeitos auto-reflexivos com os quais existe colaboração.
Tratamento das unidades estudadas	Os casos são interessantes somente se forem representativos da população.	Os casos podem ser fontes suficientes de conhecimento.
Linguagem para descrever as unidades	Denotiva, observacional.	Conotativa, metafórica.
Base para assumir a existência das unidades	Existem independentemente dos seres humanos.	São artefatos humanos para propósitos também humanos.
Objetivos epistemológicos	Predição de eventos com base em proposições ordenadas hierarquicamente.	Desenvolvimentos de roteiros para definir ações de desejados retornos.
Estratégia de crescimento do conhecimento	Indução e dedução.	Conjecturas, criação de dispositivos para aprender e modelar o comportamento.
CrITÉrio de confirmação	Consistência lógica, predição e controle.	Avaliação da eficácia das ações em produzir as conseqüências desejadas.
Base para a generalização	Ampla, universal e livre do contexto.	Estreita, situacional e limitada pelo contexto.

Fonte: Susman; Evered (1988, p. 600)

O estudo preliminar foi realizado durante a fase de diagnóstico e a análise crítica dos problemas ocorreu durante o processo de consultoria, de forma participativa. Cada projeto implementado para a solução dos problemas foi realizado a partir de um plano de ação integrado.

Em pesquisa-ação recomenda-se a constituição de uma série de grupos para conduzir o processo de investigação: grupos de estudos especializados de observação, informantes e consultores. Em função do pequeno porte desta pesquisa, existiu apenas um grupo principal, composto pelo autor, a subsíndica do condomínio, que acompanhou a execução de todos os projetos, e o Conselho Fiscal. Conforme a necessidade de cada projeto, porém, utilizamo-nos de especialistas externos para colaborar em áreas específicas, e demais colaboradores do condomínio para as tarefas comuns.

A técnica principal utilizada na pesquisa-ação para a coleta e o tratamento dos dados é seminário, cujo papel mais importante é examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação conduzido por estes grupos. Devido ao pequeno número de pessoas envolvidas no processo, foi mais apropriada a realização de reuniões de trabalho do que seminários. Tais reuniões incluíram os representantes da administração do condomínio e alguns colaboradores envolvidos de forma mais direta na pesquisa.

Devido ao tamanho do condomínio, foi possível conhecer os resultados da pesquisa através de assembléias, observação, reuniões de trabalho e, principalmente, participação nas ações implementadas. Só foram realizados questionários codificados em um projeto específico.

Com as informações reunidas e apresentadas após as primeiras reuniões, foram elaboradas as diretrizes de pesquisa e identificadas as ações que foram testadas na prática.

Thiollent (1988, p. 35) considera que estas diretrizes funcionam para a pesquisa-ação tal qual as hipóteses para a pesquisa convencional:

"A pesquisa-ação opera a partir de determinadas instruções (ou diretrizes) relativas ao modo de encarar os problemas identificados na situação investigada relativa aos modos de ação. Essas instruções possuem um caráter bem menos rígido do que as hipóteses, porém desempenham uma função semelhante. [...] Trata-se de definir problemas de conhecimento ou de ação cujas possíveis soluções, num primeiro momento, são consideradas como suposições (quase-hipóteses) e, num segundo momento, objeto de verificação, discriminação e comprovação em função das situações constatadas."

Do mesmo modo, a argumentação é utilizada no lugar da tradicional demonstração. Escapando das "certezas" do cálculo, a argumentação é o campo do plausível, do provável (C. Perelman; L. Olbrechts-Tyteca, Thiollent, 1988).

Neste trabalho, os aspectos argumentativos estiveram presentes nas discussões, durante as reuniões de trabalho e em outros processos interativos, entre o grupo de observação e os demais funcionários e condôminos a respeito dos problemas e das soluções a serem escolhidas.

Em pesquisa-ação, outro aspecto a ser considerado é o estudo cuidadoso da linguagem utilizada pelos participantes. Por se tratar de pesquisa em organização do meio urbano, a linguagem utilizada pelos seus membros não diferiu muito da nossa, facilitando a compreensão.

Para uma pesquisa mais abrangente poderíamos ter escolhido como universo de interesse todos os condomínios de médio porte, no município do Rio de Janeiro. Neste caso, a amostra poderia ser um conjunto de condomínios representativos deste universo, entre eles o Condomínio Sidney Gasparini. Contudo, o interesse nesse momento foi analisar profundamente o caso do condomínio escolhido. Com os resultados favoráveis alcançados por esta pesquisa, esperamos ter aberto o caminho para outras mais abrangentes e de maior impacto para a sociedade.

1.6. Limitações do método

Muitas críticas são apresentadas à pesquisa-ação, principalmente com relação ao abandono dos critérios tradicionais de cientificidade: neutralidade, isolamento das variáveis e não-interferência do observador.

Essas críticas, na verdade, estão enraizadas no paradigma cartesiano, que em sua análise separa corpo e mente, sujeito e objeto. Esta abordagem está sendo amplamente questionada pela comunidade científica, empenhada na busca de novas concepções que possibilitem a compreensão de aspectos dos fenômenos, que visões reducionistas não permitem.

O método de pesquisa-ação traz ainda a incerteza e a falta de controle que, por falta de visão global do pesquisador ou inexperiência podem criar ambiente de ansiedade devido à demora pela obtenção dos resultados.

Os conceitos de consultoria e intervenção, característicos da pesquisa-ação, devem fazer parte da cultura do pesquisador, para que a ação tenha êxito.

Ressalta-se, ainda, que o pesquisador exerce a função de administrador e reside no condomínio foco do estudo e, portanto, pode não estar totalmente livre de influências políticas e psicológicas de sua ambiência, sendo este talvez o maior fator

de limitação à utilização do método devido ao envolvimento integral do pesquisador na tentativa de mudar o contexto do ambiente pesquisado.

CAPÍTULO 2

ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL

UM AMBIENTE PARA O ADMINISTRADOR

2.1. A decisão de gerenciar um condomínio residencial

Ao iniciarmos a carreira como auditor, em 1986, tivemos oportunidade de trabalhar na Associação dos Lojistas do Barrashopping. Ao longo deste trabalho descobrimos o quanto de conhecimento administrativo demanda este tipo de empreendimento.

Passada esta etapa, fomos contratados com o objetivo de elaborar pareceres para alguns Conselhos Fiscais de grandes condomínios residenciais no Município do Rio de Janeiro.

Ao elaborar os pareceres observamos que invariavelmente os responsáveis pela fiscalização dos procedimentos administrativos não possuíam nenhum conhecimento sobre as atribuições do administrador condominial, os procedimentos contábeis e suas implicações fiscais, principalmente na área de pessoal, as responsabilidades legais do administrador e dos conselheiros e técnicas de gestão administrativa.

Com o desenvolvimento destes trabalhos fomos convidados a assumir como “síndico profissional” — este é o termo usado de forma corrente para definir o administrador predial — as atividades comumente rejeitadas pelos proprietários, moradores ou comerciantes, em alguns condomínios. Este foi o início do nosso contato com esta atividade.

O Condomínio Sidney Gasparini, inicialmente, não deveria ser administrado por nós devido a uma regra fundamental neste tipo de trabalho, regra esta criada dentro dos nossos procedimentos comportamentais, que seja, não administrar condomínios onde o administrador resida ou possua interesses relevantes, como imóveis para locação ou uso próprio, pois tais fatos podem dificultar a saudável

segregação de interesses ou funções, principalmente no relacionamento dos proprietários, condôminos ou não, para com o administrador.

Entretanto, ao final de 1997, nossa vizinha e amiga, descobrindo, até de forma casual, que administrávamos um prédio onde residia uma pessoa de seu relacionamento, solicitou que participássemos de uma Assembléia Ordinária para apoiá-la em seus comentários, já que nosso condomínio encontrava-se em situação calamitosa em vários aspectos.

Comparecemos a esta reunião e após seis horas de debates assumimos o cargo de síndico do Condomínio Sidney Gasparini. Começava então nossa maior experiência administrativa no ambiente da gestão condominial.

Esta dimensão se deve, como ficará demonstrado nesta dissertação, ao fato de termos assumido um condomínio com diversos problemas, tanto nos aspectos operacionais, financeiros como até comportamentais dos condôminos. Praticamente tudo deveria ser refeito em diversos ambientes.

Aproveitando nossa experiência como consultor e contador, estava apresentada a oportunidade de ver as coisas acontecerem e desenvolver procedimentos administrativos fundamentados no embasamento técnico adquirido ao longo da nossa carreira profissional e acadêmica.

2.2. O desafio da transformação organizacional

Atravessamos período em que o cenário político e econômico não perdoa facilmente erros administrativos. Todas as empresas, das megas às micros, cada vez mais precisam de sólidas bases administrativas, com definição de metas bem claras e solidificadas em gestão eficaz de recursos.

Frente a esta perspectiva evolutiva, o espaço para o amadorismo e a informalidade parece ser aniquilado pela própria necessidade da mudança. O conceito filosófico de uma entidade sem fins lucrativos poder existir, independentemente de conceitos modernos de controle operacional ou de gestão de recursos, parece soterrado diante da instrumentalização da tecnologia da informação e dos custos elevados. A filosofia do fazer por questões sentimentais, mesmo que

sedimentada em controle ideológico, e certo controle econômico, parece levar as organizações a um processo de sobrevivência e não de existência sustentada.

Motta (1998) revela que uma das grandes características do mundo contemporâneo é a atração pela novidade, o que faz a mudança surgir de forma cada vez mais intensa. E acrescenta dizendo que a divulgação das conquistas mais recentes, pelos meios de comunicação, reacende diariamente o desejo de usufruir riquezas, mas, sobretudo, o conhecimento sobre as possibilidades de se melhorar a qualidade de vida.

Este anseio tecnológico preconizado por Motta, que nos leva a um contexto social dentro da organização, encontra eco nas afirmações de Hasselbein, Goldsmith e Beckhard quando dizem que a organização é mais do que uma máquina - como na estrutura de Fayol. É, também, mais do que econômica - definida pelos resultados alcançados. A organização, acima de tudo é social.

Drucker (1976) mostra que toda organização necessita crescer mas, antes de tudo, saber o quanto crescer. Num silogismo evidente entre organizações e seres humanos, conclui que uma organização precisa administrar o seu crescimento para que ele represente vigor e que deve ser capaz de controlar a gordura e detectar um câncer nos primeiros estágios e eliminá-lo pela raiz por meio de uma cirurgia radical. Tal teoria cabe neste estudo, pois o próprio autor nos mostra que não são apenas as empresas de mercado - cuja razão da existência é ganhar dinheiro - que necessitam crescer. As instituições de serviços públicos, ou aquelas sem fins lucrativos, também precisam administrar o crescimento. Pois de outra forma, o crescimento numa instituição exclusivamente dependente de verbas de orçamento irá certamente representar a dispersão das energias e dos esforços e não o crescimento da capacidade e do desempenho.

Forte comparação entre o amadorismo e o profissionalismo administrativo e suas conseqüências nos é apresentada por Adizes (1988) ao declarar que uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, isto é, quando o risco é assumido. Inversamente, uma organização morre quando ninguém se compromete com o seu funcionamento.

A partir deste ponto de vista, fica claro que o amadorismo, mesmo numa entidade como um condomínio cuja finalidade não visa lucros, mas tão somente o bem estar da comunidade, pode criar um administrador condominial descomprometido com os resultados e que não assume riscos. Sua tarefa fica restrita a soluções imediatistas, sem qualquer planejamento futuro que venha a evitar ou minimizar as ocorrências desses problemas cotidianos. Sua visão é o hoje e o agora, e o futuro é propriedade para um novo administrador condominial.

O grande problema da transição de um sistema para outro reside na resistência natural dos envolvidos, em virtude de cultura não participativa dos processos decisórios, na crença do imutável e na descrença dos meios a serem utilizados no novo processo. A tendência de cobrar resultados, como se fossem os condôminos apenas investidores de uma empresa, sem no entanto se darem conta de seu percentual de participação efetiva nestes resultados limita, também, a sinergia entre administrador e condôminos.

Ainda segundo Adizes (1988), muitos aspectos da cultura e da estrutura social e organizacional servem a propósitos conscientes e inconscientes que são invisíveis ao olho humano. Isto significa que eles podem ser alterados somente se os interesses e as preocupações subjacentes forem, de alguma forma, modificados. Eis por que, freqüentemente, é tão difícil mudar situações organizacionais, mesmo quando a mudança parece lógica e benéfica para todos os envolvidos.

O indivíduo pode desenvolver dependência em relação a algum aspecto da cultura ou da vida social que o leve a resistir a inovações que iriam minar esta dependência. Assim, é necessário observar o ponto importante de que uma mudança na consciência ou uma apreciação do papel do inconsciente podem não ser suficientes em si mesmas para provocar mudanças mais profundas na estrutura básica das organizações e da sociedade. Propostas de mudança que sejam viáveis e realistas inevitavelmente conferem à mudança características de simples modificação do *status quo*.

Motta (1998) enfoca o mesmo problema com outra visão ao dizer que, embora seja tema comum, a mudança continua a receber atenção, sendo analisada com

maior profundidade. Possivelmente, essa preocupação se aguça pela transição do milênio, quando se imagina o início de novo ciclo, e provoca a reflexão mais atenta sobre conquistas passadas e promessas do futuro. As pessoas atribuem significado mais dramático para os eventos que presenciam ou que imaginam vir a ocorrer; já anunciam qualquer mudança como de grande impacto ou mesmo revolucionárias.

2.3. A nova visão do administrador condominial

James A. Champy (Hasselbein, Goldsmith; Beckhard, 1997, p. 25) descreve a mudança organizacional como uma viagem sem fim. Com referência ao comentário de alguns administradores de que esta mudança lhes tira o fôlego, o autor os aconselha a aprenderem a "respirar" de forma diferente e a fazer previsões. Qualquer grande iniciativa de mudança deve começar pela descrição do destino da viagem. Pode ser uma melhoria decisiva no desempenho operacional e não apenas financeiro. O destino de um condomínio é o planejamento a curto, médio e longo prazos, com suporte numa arrecadação compatível com a realidade de seus condôminos, enfoque em pessoal qualificado para cada função e gestão eficaz de seus recursos.

Champy afirma que, diante dessa intensa e múltipla transformação, os administradores devem descartar as antigas abordagens de planejamento estratégico. Não se trata de uma simples viagem do ponto A para o ponto B. Ela apresenta muitos elementos desconhecidos e barreiras conhecidas. Todavia, devemos reconhecer os objetivos administrativos da viagem de forma substantiva e prever os desafios e as panes ao longo do caminho.

Assim, julga-se que para mudar uma organização é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

O agente de mudança deve conhecer instrumentos de análise e formulação estratégicas, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas. Segundo este modelo, a mudança envolve a abertura no sistema de comunicações internas, nova forma de se pensar a organização e o aperfeiçoamento

do processo decisório. Propostas de treinamento incluem gestão estratégica, decisão e informação gerencial e habilidades interpessoais no comportamento administrativo.

Quando percebemos que este conceito de administrador condominial é novo e que em se tratando de uma mudança drástica na forma de ver e de pensar das pessoas envolvidas no processo, podemos utilizar o que nos revela Morgan (1996) ao dizer que as organizações são consideradas como desempenhando papel ativo na construção dos seus ambientes, ao mesmo tempo em que constroem as suas identidades. Todas as empresas têm sucesso em criar identidades de um tipo ou de outro, uma vez que sob muitos aspectos o processo de organização é a realização de uma entidade. Entretanto, algumas identidades são mais resistentes e duradouras do que outras.

Segundo Morgan (1996), podemos comparar o sistema administrativo até hoje utilizado pela maioria dos condomínios, como organizações egocêntricas. Organizações egocêntricas consideram a sobrevivência como dependente muito mais da conservação de sua identidade estreitamente autodefinida e fixa, do que da evolução menos rígida e aberta da identidade do sistema ao qual pertencem. É freqüentemente difícil para elas abandonar identidades e estratégias que as criaram ou que forneceram as bases para o sucesso do passado, apesar de ser isto que a sobrevivência e a evolução quase sempre requerem. Como na natureza, muitas linhas de desenvolvimento organizacional podem-se revelar becos sem saída. Apesar de viáveis e de considerável sucesso por certo período, determinadas organizações podem experimentar uma mudança na sorte como resultado daquilo que são e como resultado da passividade que este senso de identidade encoraja. A longo prazo, sobrevivência só pode ser sobrevivência **com** o ambiente e nunca sobrevivência **contra** o ambiente ou contexto no qual se está operando. Concepções menos egocêntricas de identidade facilitam este processo à medida que solicitam que as organizações percebam que são muito mais do que elas mesmas. Ao se considerar que os fornecedores, o mercado, a força de trabalho e a coletividade local são partes do mesmo sistema de organização, torna-se possível partir em direção a uma apreciação de interdependência sistêmica, bem como estimar as suas conseqüências.

O interesse recente em cultura organizacional começa a alavancar o descobrimento e o desenvolvimento de apropriado senso de identidade. Entretanto, o tipo de auto-imagem que uma organização desenvolve é crucial. Enquanto uma imagem egocêntrica pode conferir à organização identidade bastante clara e forte, além de considerável sucesso a curto prazo, apresenta boa probabilidade de causar efeitos desastrosos a longo prazo. De fato, é importante colocar este aspecto de modo até mais contundente. Culturas organizacionais egocêntricas, que se apresentam fortes e de sucesso à curto prazo, freqüentemente conseguem este sucesso à custa dos seus contextos mais amplos e, ao servirem os seus interesses, são capazes de destruir o todo. O desenvolvimento do tema cultura organizacional deve sempre ser feito tendo-se em mente esta abordagem.

2.4. Um posicionamento realista do novo administrador condominial

Quando falamos de uma organização cuja cultura precisa mudar, do que efetivamente estamos falando?

Adizes (1988) menciona que uma organização é um sistema de interdependências que visa satisfazer necessidades. Essas interdependências ocorrem "intra" e "inter" pessoas, componentes físicos, variáveis econômicas, forças legais, políticas e sociais, fatores tecnológicos e outras variáveis que freqüentemente não compreendemos nem conseguimos identificar. Tudo isso afeta de alguma maneira a organização, de um jeito ou de outro, em maior ou menor grau.

Qual é o foco? Satisfazer necessidades que só podem ser realizadas por meio de interdependências. Essas necessidades modificam-se com o tempo, assim como os clientes servidos pelas interdependências também mudam com o tempo. Quando não houver necessidade, e, portanto, nenhum cliente, não será preciso haver interdependência alguma. E a organização morre. A organização nasce quando a necessidade é suficientemente poderosa para que alguém queira "gerenciar" as interdependências capazes de satisfazê-la.

Para Motta (1998) o tema da inovação parece privilegiado para se compreender o impacto das controvérsias filosóficas e metodológicas em administração. Uma

proposta de mudança jamais escapa de perguntas sobre os valores da boa gestão e as formas de alcançá-la. Assim, a reflexão epistemológica surge como fundamental para estimular a consciência crítica sobre modelos de inovação administrativa.

A mudança é vista como aquisição de novos compromissos valorativos. Essa perspectiva admite a mudança como fruto de novo sistema de valores ou crenças. Como os indivíduos diferem entre si e agem por razões intrínsecas diversas, não há interesse em explicar, por meio de proposições genéricas, as razões dessas diferenças. O importante é conhecer as formas de influenciar o pensamento individual e, no máximo, saber como as pessoas conciliam os seus interesses e valores.

O comportamento administrativo é quase um objeto com certas propriedades como duração, realização, emoção - que podem ser observadas e percebidas pelos sentidos humanos. Assim, nesse paradigma, todo comportamento é explicável em termos de causas externas: tanto a organização quanto as pessoas são dependentes do meio e só podem ser compreendidas em função do contexto no qual estão inseridas. O comportamento é uma referência primordial de análise, quer seja ele de natureza individual, organizacional ou sistêmica. Presume-se que a partir do comportamento observado, pode-se buscar no ambiente social fatores que o expliquem.

Valores individuais são produto da experiência social de cada pessoa e, portanto, passíveis de explicação por fatos antecedentes, observáveis no ambiente em que ela vive e trabalha. O indivíduo é, essencialmente, uma criação do sistema social: a mente humana recebe impressões e estímulos externos e a eles reage.

Se o indivíduo e a organização são produtos do contexto social, só se podem conceber propostas de mudança a partir do conhecimento da realidade organizacional.

Nessa perspectiva, mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever; o processo de mudança é quase uma reificação, ou seja, consiste em adaptar a organização aos caminhos

possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente. Os valores que inspiram a intervenção são de base organizacional e referem-se quase unicamente à eficiência e à eficácia.

A transformação do administrador condominial, assim como o conhecemos nos dias de hoje, para uma figura técnica e com conhecimentos científicos, pelo já exposto até o momento, deve passar por diversas fases e, principalmente, romper barreiras sociais, ideológicas e culturais, enraizadas de longa data. A primeira delas seria a própria titularidade, tendo em vista romper com uma das barreiras culturais, onde o síndico é visto, quase que invariavelmente, como simples prestador de favores, independentemente de ser ou não um cargo remunerado. A figura histórica moderna do síndico, quase sempre associada a práticas ineficientes, a uma gestão incompetente e, também, a uma visão pouco confiável dele por parte da coletividade, é outra grande barreira a ser removida. Qualquer mudança, antes de mais nada, deve despertar o respeito e a confiança do universo a ser atingido. Neste ponto, assume o administrador o papel de formador de opinião e, para que esta tarefa tenha êxito, ele precisa ser claro e consistente, expondo suas crenças e valores de forma aberta e objetiva.

Outro aspecto a ser considerado é o de que, na visão da maioria das pessoas, toda mudança, quase invariavelmente, assume ponto conflitante na esfera econômica, pois implica aumento de gastos, ou, no nosso caso, aumento de desembolso. No atual momento político e econômico que atravessamos este questionamento torna-se ainda mais dramático e atua como desmotivador de mudanças.

Mas, com toda certeza, o tema mais profundo a ser abordado pelo administrador na hora de propor e implantar as mudanças, é a questão cultural. Historicamente, em virtude da utilização de maus profissionais, da falta de acompanhamento e controle efetivo por parte dos condôminos e administradores condominiais e, principalmente, pela falta de conhecimento técnico e científico para exercer este controle, sucumbiu a administração de condomínios a descrédito quanto à utilização de profissionais tidos e ditos como qualificados para exercerem esta

função. Assim, por uma questão de sobrevivência e numa tentativa de controle, mesmo que de maneira informal, optou-se pela utilização de uma pessoa, mesmo que desprovida de qualquer conhecimento ou embasamento teórico, para exercer esta função gerencial.

Esta atitude, a princípio com a finalidade de coibir abusos de qualquer espécie, acabou esbarrando em dois problemas básicos: o primeiro deles é a impossibilidade de descartar, por completo, um profissional da área contábil; o segundo é o que esperar de um síndico sem conhecimento administrativo e financeiro. O que parecia ser solução, acabou transformando-se em outro problema, tão grave quanto os anteriores. Continuava-se nas mãos de um profissional nem sempre competente ou de boas intenções e, principalmente, sem um controle eficaz, por falta de conhecimento teórico ou prático, sobre este profissional.

Cogitou-se a possibilidade de uma administração especializada externa. Entretanto, as empresas de prestação de serviços nesta área também se demonstraram ineficazes em muitos casos: por incompetência, por falta de gerência, por má fé e por falta de uma gestão eficaz por parte do administrador, não comprometido com o processo de controle do condomínio.

Todas estas incertezas e consciência histórica de desmandos, descontroles e a falta de estabilidade e confiança em todo e qualquer tipo de administração condominial, processada constantemente e alardeada por vários meios de comunicação, criaram uma cultura instável, intransigente e desconfiada no que se relacionava ao controle econômico e administrativo dos bens da comunidade. Por outro lado, processava-se, em paralelo, um total descaso e falta de vontade da coletividade em participar mais ativamente da administração condominial. A despeito desse desinteresse, existia a cobrança por resultados satisfatórios, independentemente de ser o administrador condominial remunerado ou não.

Ao propormos a existência de um administrador condominial, na verdade estamos criando uma figura controladora, com embasamento técnico científico, que atue diretamente junto à comunidade e exerça atividade de gestão condominial sobre os profissionais envolvidos no processo administrativo, seja um contador, uma

empresa externa de administração condominial ou prestadores de serviços. Para que tal figura tenha autonomia e controle sobre a administração, este profissional precisa, sobretudo, da aceitação de seu trabalho por parte da comunidade.

Aqui está um dos maiores desafios desse novo administrador condominial que é o de angariar a confiança do condomínio, demonstrando com clareza as metas, as técnicas de gestão e controle, um planejamento exeqüível e sustentável e uma política de transparência - onde todos os interessados possam tomar conhecimento e ser informado das atividades administrativas e financeiras já tomadas, e das futuras.

CAPÍTULO 3

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA-AÇÃO

3.1. O Condomínio Sidney Gasparini

O Condomínio teve a sua construção iniciada em 1942. Devido a problemas financeiros, durante a execução da obra, esta foi assumida pelos proprietários que a terminaram em 1954. Muitos dos problemas operacionais identificados no item seguinte deste capítulo tiveram a sua origem nos métodos e procedimentos utilizados à época na construção civil e nas escolhas dos proprietários quando da assunção da obra em 1949, pois muitas destas escolhas se basearam na capacidade financeira de desenvolver a obra e não em métodos adequados para a construção, visando a melhor performance de materiais e menor custo de manutenção futura.

O Condomínio está localizado no bairro da Tijuca, no Município do Rio de Janeiro. Composto por três blocos A, B e C, assim definidos a partir deste momento, possui a seguinte estrutura:

Quadro 3 – Quantitativo de Unidades por Bloco

Apartamento Tipo	Bloco A	Bloco B	Bloco C	Total
03 Quartos	06	-	-	06
02 Quartos	18	-	-	18
01 Quarto	-	84	84	168
Cobertura	01	03	03	07
Total	25	87	87	199

Os Blocos, individualmente, possuem a seguinte estrutura:

Quadro 4 – Estrutura dos Pavimentos por Bloco

	Bloco A	Bloco B	Bloco C
Pavimentos Tipo	06	06	06
Apartamentos por Pavimento Tipo	04	14	14

A seguir serão descritos alguns detalhes relevantes sobre o condomínio, para o adequado entendimento de sua complexidade administrativa.

Quadro 5 – Informações Gerais do Condomínio

Detalhe	Histórico
➤ Quantidade de Moradores em Fev/98	370
➤ Quantidade de vagas na garagem	47
➤ Quantidade de Funcionários em folha	09
➤ Quantidade de Funcionários contratados (média)	05
➤ Contratos de manutenção em vigor em Fev/98	06
➤ Fluxo diário de pedestres (média)	1250
➤ Fluxo diário de automóveis (média)	78
➤ Quantidade de Bombas Hidráulicas	05
➤ Quantidade de elevadores por bloco	02
➤ Quantidade de casas de máquinas	03
➤ Quantidade diária de sacos de lixo (100 litros)	18
➤ Quantidade de compactadores de lixo	03
➤ Quantidade de mudanças, em média (mensal)	05
➤ Unidades com animais domésticos em Fev/98	25
➤ Custo anual da Administração em 1997	R\$ 147,90 p/ unidade
➤ Principais despesas ordinárias em 1997:	
○ Obras de manutenção	R\$ 95.640,00
○ Despesas com pessoal	R\$ 76.348,00
○ Água e esgoto	R\$ 60.786,00
○ Despesas administrativas	R\$ 29.026,00
○ Gás	R\$ 17.193,00
○ Manutenção de elevadores	R\$ 12.000,00
○ Luz e força	R\$ 11.531,00

O condomínio possui na sua estrutura administrativa ou de decisão os seguintes cargos, normalmente definidos através de votação em Assembleia Ordinária: Síndico, Subsíndico e Conselho Fiscal, que é composto por três condôminos com a função específica de validar os procedimentos administrativos, através de documentação hábil, do Síndico e do Subsíndico.

3.2. Identificação dos problemas do condomínio em 1998

Neste item procuramos descrever a situação encontrada no condomínio nos primeiros sessenta dias de trabalho. Neste período foram identificados apenas os aspectos Operacionais, Financeiros e Administrativos relevantes e que a nossa capacidade, naquele momento, podia identificar, cabendo destacar que ao longo do trabalho, diversos outros itens nessas áreas e no ambiente de Comunicação foram detectados e abordados no trabalho de pesquisa-ação.

3.2.1. Aspectos operacionais

Neste ambiente identificamos o que pode ser descrito como um caos completo. Em momento algum imaginamos cenário tão devastador como este:

- Todos os extintores para prevenção de incêndio estavam com seus prazos de recarga e re-teste vencidos desde 19 de junho de 1997;
- O sistema de descarga atmosférica estava com seu prazo de validade vencido desde 10 de junho de 1997;
- Os elevadores, de todos os blocos, não recebiam manutenção preventiva há seis anos e seus acabamentos em fórmica apresentavam deplorável estado de conservação;
- As caixas de gordura, esgoto e águas pluviais, numa análise superficial, careciam de limpeza, desentupimento, reparos e substituição de tubulação urgente;
- A existência de entulho, neste caso dos mais diversos, onde podemos citar restos de obras efetuadas nas unidades autônomas, obras de responsabilidade do condomínio, equipamentos elétricos e eletrônicos inservíveis, doações de moradores aos funcionários, móveis e equipamentos de propriedade do condomínio completamente depreciados, entre outros.
- Não existia nenhum registro da última dedetização efetuada no condomínio;
- Foram identificados diversos vazamentos em barbarás de água e gordura;
- Não encontramos nenhum documento comprobatório da limpeza das cisternas nos últimos dois anos;
- As instalações elétricas das áreas da garagem, lixeiras, salão de festas, playground e andares de todos os blocos encontravam-se em estado precário, com risco de incêndio iminente, principalmente nas áreas comuns dos blocos B e C;
- Foram identificados aparelhos de interfone defeituosos há aproximadamente seis meses;
- Os portões automáticos de acesso ao prédio, dos pedestres e de veículos estavam completamente depreciados e apresentando características de inadequação às necessidades do condomínio;
- O condomínio não possuía equipamento adequado para o desenvolvimento das tarefas, de limpeza, como carrinhos de lixo e de carga, bem como contentores;
- O salão de festas não possuía nenhuma mesa ou cadeira em adequado estado para uso;

- Os compactadores de lixo não recebiam manutenção preventiva há seis anos e o compactador do bloco A estava inoperante;
- O apartamento dos funcionários apresentava-se em estado deplorável de conservação.
- As casas de máquinas dos elevadores apresentavam paredes com risco de desabamento do emboço e basculantes completamente depreciados;
- Os telhados dos blocos B e C apresentavam vazamentos em quatorze apartamentos;
- As fachadas dos Blocos A, B e C, apresentavam risco eminente de desabamento;

3.2.2. Aspectos financeiros

Os saldos bancários foram confirmados através de extratos do banco Bemge S. A., na data de 02 de fevereiro de 1998, com os seguintes saldos:

Quadro 6 – Saldo Financeiro

Contas Correntes e Poupança	Saldos 02.02.1998
145636 – 7	6.325,86
148947 – 5	10.288,60
130636 – 4	1.392,14
130637 – 2	14.968,05
147709 – 0	16.593,49
Total	49.568,14

- O Fundo Rotativo no valor de R\$ 216,28, foi entregue em 16 de fevereiro de 1998, sem nenhuma documentação comprobatória;
- O condomínio apresentava apenas uma dívida relevante assumida junto à empresa R. Vecchioni Engenharia Ltda., de manutenção predial, na ordem de R\$ 20.280,00. Não existiam dívidas com relação às despesas ordinárias.

3.2.3. Aspectos administrativos

No quadro a seguir apresentamos a situação quando da transferência do condomínio em 16 de fevereiro de 1998, no tocante aos seus documentos obrigatórios:

O condomínio não estava de posse dos documentos de recebimento e pagamentos referentes aos meses de outubro, novembro e dezembro de 1997 e janeiro de 1998.

Todos os contratos apresentavam-se com seus valores de pagamento, em moedas que já não existiam. A relação de devedores foi apresentada em forma de via de recibos bancários. Não foram apresentados extratos bancários atualizados, somente um livro de relação de cheques emitidos pela própria gestão anterior.

Foram encontrados diversos recibos de obras executadas no prédio por empresas sem as devidas Notas Fiscais. As pastas de documentos de 1997, de janeiro até setembro encontravam-se sem ordem cronológica dos fatos e com falta de documentos.

O computador da administração não tinha a configuração adequada para as necessidades do condomínio. Não foi encontrada nota fiscal de compra nem documento de garantia do equipamento, e a impressora estava inoperante.

Quadro 7 – Situação documental na transferência do condomínio

Descrição	Situação
1. Livro de Atas e/ou Presenças do Condomínio;	Entregue
2. Livro de Registro de Empregados;	Na posse do contador
3. Livro de Inspeção do Trabalho;	Na posse do contador
4. Última declaração de R.A.I.S.;	Na posse do contador
5. 24 últimas folhas de pagamento do prédio;	Na posse do contador
6. Documentação de todos os empregados (na ativa) no prédio;	Na posse do contador
7. Cartão do IAPAS do Condomínio;	Na posse do contador
8. Cartão do CGC do Condomínio;	Entregue
9. Quatro últimos Balancetes do Condomínio;	Não possui
10. Última pasta de Balancete com documentos originais;	Setembro/1997
11. Contratos de Conservação e Manutenção, em vigência:	
a) Elevadores;	Não possui
b) Bombas;	Entregue
c) Compactadores;	Entregue
d) Rede Elétrica;	Não possui
e) Portão;	Não possui
f) Interfones;	Não possui
12. Apólice de Seguro de Incêndio, em vigência;	Entregue
13. Situação do Seguro dos empregados;	Entregue
14. Relação de co-proprietários atualizada;	Entregue
15. Convenção do Condomínio;	Não possui
16. Relação de devedores;	Entregue
17. Relação de contas bancárias e/ou poupança;	Não foi entregue
18. Saldo de Caixa Pequeno	Entregue

CAPÍTULO 4

A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO CONDOMINIAL

ATRAVÉS DE PROJETOS

Neste capítulo descreveremos os projetos desenvolvidos. Em cada projeto os problemas identificados são relatados utilizando-se a seguinte metodologia, quando cabível: apresentação do problema, sua descrição, a ação de correção, os resultados alcançados e procedimentos administrativos implantados.

O detalhamento dos projetos obedeceu à cronologia com que foram abordados no período da pesquisa, cabendo ressaltar que foi utilizada linguagem narrativa de fácil entendimento para o leitor, evitando-se os termos técnicos, oriundos, principalmente do ambiente da engenharia.

4.1. Projetos operacionais

Conforme definido no **Capítulo 1**, os projetos operacionais estão fundamentados nos ambientes da gestão condominial, como a manutenção detectiva e preventiva das instalações comuns, objetivando a segurança e o controle dos principais gastos ordinários do condomínio, incluídos neste aspecto as contas de água, energia elétrica, gás, manutenção dos elevadores, e controle funcional.

4.1.1. Extintores e mangueiras de incêndio

4.1.1.1. Descrição

Apresentavam avançado estado de deterioração e o condomínio não possuía, àquela data, nenhum documento que comprovasse terem sido efetuados as recargas dos equipamentos e testes de qualidade nos extintores e mangueiras, procedimento anual exigido pelo Corpo de Bombeiros do Município do Rio de Janeiro.

4.1.1.2. Ação

Cientes de tal necessidade, foi efetuada licitação com seis empresas, todas certificadas pelo Corpo de Bombeiros, tendo como objetivo testar todos os

equipamentos de combate a incêndio, redimensionar os equipamentos com a área a ser protegida e, levando em consideração os testes e cálculos efetuados, adquirir novos equipamentos para a proteção do condomínio.

4.1.1.3. Resultados

Identificamos seis extintores, dos vinte e dois existentes, e quatorze mangueiras das trinta e seis existentes inoperantes, que foram imediatamente substituídas. Outros doze extintores foram recuperados e seis novos adquiridos devido ao cálculo efetuado com o objetivo de adequar o tamanho da área e a origem do fogo aos equipamentos existentes e necessários ao condomínio.

4.1.1.4. Procedimento implantado

Este trabalho deverá se repetir anualmente, por determinação legal e, principalmente, pela segurança dos condôminos.

4.1.2. Sistema de descargas atmosféricas

4.1.2.1. Descrição

Não encontramos para o sistema de descargas atmosféricas, documento comprobatório de sua manutenção anual exigida pelo Corpo de Bombeiros.

4.1.2.2. Ação

Neste caso, devido ao reduzido número de empresas que prestam este tipo de serviço no município, optamos por chamar a empresa que instalara o sistema para a manutenção preventiva. Cabe ressaltar que o referido sistema havia sido instalado no condomínio em 1996.

4.1.2.3. Resultados

Foram identificados pequenos problemas, normais do sistema, como a deterioração dos suportes isoladores, sujeira no captor e falta de pintura no mastro que, uma vez sanados, tornaram apto todo o sistema de descargas atmosféricas do condomínio.

4.1.2.4. Procedimento implantado

Este trabalho deverá se repetir anualmente, por determinação legal e principalmente pela segurança dos condôminos.

4.1.3. Elevadores

4.1.3.1. Descrição

Os elevadores dos três blocos não haviam recebido manutenção preventiva nos últimos seis anos, apresentando visíveis problemas nos painéis de relés de chamada e destino, cabos de tração, e peças dos motores de movimentação dos elevadores. As instalações das cabines apresentavam estado de conservação deplorável, com falta de botões e avisos obrigatórios, portas pantográficas sujas e em pedaços, fórmicas de acabamento quebradas, e tapetes velhos.

Como problema acessório identificamos que empresa que prestava serviço de manutenção dos elevadores estava no prédio há vinte e seis anos.

4.1.3.2. Ação

Inicialmente abrimos um canal de diálogo com a empresa prestadora de serviço, pois era necessário efetuar cronograma de manutenção a ser executado, onde neste caso faríamos somente a manutenção dos equipamentos e não do trabalho de marcenaria visando a melhora das cabines, pois suas estruturas não apresentavam defeitos que recomendassem a sua substituição por completo.

Este trabalho de manutenção demandou um cronograma operacional de oito meses e um cronograma financeiro de vinte meses. É importante frisar que as empresas de manutenção em elevadores são as de mais difícil substituição, principalmente quando o administrador não possui conhecimentos técnicos, sendo importante, como foi o nosso caso, buscar assessoria especializada para fundamentar as decisões neste ambiente. Particularmente, encontramos boa receptividade às necessidades do condomínio por parte da empresa contratada e conseguimos adequar as necessidades de manutenção com a sua capacidade de pagamento.

4.1.3.3. Resultados

A substituição da fórmica de todas as cabines e portas de acesso aos pavimentos tipos foi efetuada por profissional liberal ao longo de dois meses, não trazendo problemas quanto ao movimento diário dos condôminos, pois cada bloco possui dois elevadores. Toda a substituição ocorreu apenas nos dias úteis e após esta, foram adquiridos acolchoados para proteção dos elevadores quando do movimento de mudanças no prédio. Outro aspecto significativo desta reforma foi a colocação de espelhos nas cabines, fato muito elogiado pelas senhoras do prédio e que acreditamos contribuiu para a manutenção do ambiente interno da cabine, pois o nível de depredação diminuiu, provavelmente porque os usuários, com a existência dos espelhos passaram a observar a sua aparência durante o trajeto do elevador aos pavimentos de destino, não lhes sobrando tempo para atos de vandalismo.

4.1.3.4. Procedimentos implantados

Ficou determinado, junto aos funcionários responsáveis pela limpeza dos blocos que, quando do advento de mudanças, o elevador reserva deverá ser utilizado exclusivamente para tal, e o acolchoado adquirido deverá ser colocado no elevador mesmo que para a movimentação de um único móvel. Este funcionário deverá acompanhar todo o movimento de mudança efetuado pelo condômino com o objetivo de preservar a reforma dos elevadores, bem como orientar quanto ao melhor uso do equipamento no que se refere ao peso e tamanhos máximos permitidos na cabine.

Quanto à manutenção preventiva dos elevadores, em conjunto com a empresa prestadora de serviços, buscamos efetuar todos os procedimentos de manutenção preventiva sem que houvesse acúmulo de procedimentos, com o objetivo de se evitar o ocorrido quando do início da pesquisa.

4.1.4. Caixas de gordura, esgoto e águas pluviais

4.1.4.1. Descrição

As caixas de gordura, esgoto e águas pluviais apresentavam-se em completo abandono, principalmente no que diz respeito à limpeza. Outro fato constatado após verificação por empresa especializada em desentupimento de tubulações era a existência de caixas, em qualquer uma das três hipóteses, sem fundo e tubulações de interligação das caixas inoperantes, ou seja, não mais existiam os tubos, fazendo com que os resíduos das caixas fossem lançados diretamente no terreno.

4.1.4.2. Ação

Inicialmente efetuamos a limpeza de todas as caixas de escoamento do condomínio, o que demandou o trabalho de três dos quatro faxineiros do prédio durante quatro horas diárias ao longo de vinte e cinco dias. Ao término desta tarefa retiramos quatro toneladas de detritos os mais diversos e obtivemos a certeza quanto às caixas que não possuíam fundo e às tubulações que eram inoperantes.

4.1.4.3. Resultados

Após licitação, contratamos empresa de engenharia civil para troca de dezesseis tubulações de escoamento, reconstrução de quatro caixas de esgoto e duas caixas de gordura e reconstrução dos fundos de oito caixas, sendo três de esgoto e cinco de água pluvial.

4.1.4.4. Procedimentos implantados

Foi determinado ao chefe da zeladoria que a manutenção das caixas, de qualquer natureza, deverá ser feita, mensalmente, pelos funcionários responsáveis pela limpeza. No caso de entupimento será acionada empresa especializada em desentupimentos, não sendo mais utilizado o procedimento anterior de se introduzir vergalhões na tubulação, já que, provavelmente, foi este método o causador dos problemas com a tubulação.

4.1.5. Entulhos

4.1.5.1. Descrição

Após vistoria nas diversas áreas comuns do prédio, onde podemos citar a garagem dos três blocos, telhado dos blocos B e C, apartamento dos funcionários, almoxarifado e sala da administração do condomínio, observamos a existência de volume sem precedentes de restos de obras, equipamentos de empresas contratadas, móveis e utensílios doados pelos moradores aos funcionários, equipamentos administrativos inoperantes como mimeógrafo e bombas hidráulicas e documentos e papéis sem nenhuma validade legal ou administrativa.

4.1.5.2. Ação

Foram retiradas das dependências do condomínio, aproximadamente, dezesseis toneladas de entulho. Este trabalho demandou a contratação de três auxiliares de pedreiro durante dois meses para a sua conclusão.

Foi contratado um caminhão de mudanças, exclusivamente, para levar às residências dos funcionários, todos os móveis e utensílios ofertados pelos condôminos.

Solicitamos retirada imediata de todos os equipamentos das empresas contratadas do condomínio, que não estivessem sendo utilizados em obras contratadas. Quanto aos documentos sem validade e equipamentos inoperantes encontrados nas salas da administração e almoxarifado do condomínio, após revisão, foram jogados fora.

4.1.5.3. Resultados

A sala do almoxarifado foi reestruturada, servindo apenas para a guarda de equipamentos e materiais utilizados para limpeza. Seu acesso foi restringido ao chefe da zeladoria.

4.1.5.4. Procedimentos implantados

Algumas regras foram criadas e comunicadas aos condôminos através de circulares, aos funcionários através de reuniões e às empresas contratadas quando da sua contratação. Quanto às circulares enviadas aos condôminos, estas foram descritas nos Projetos de Comunicação apresentados neste capítulo e, quando cabível, incluídas em **Apêndices**. As regras foram, basicamente:

- Quando da execução de obras nas unidades individuais, ou seja, de responsabilidade do condômino, o mesmo terá um prazo de cinco dias úteis para a retirada do entulho, caso esteja utilizando área comum previamente reservada para este fim;
- Todo equipamento de propriedade de empresa contratada poderá permanecer no prédio apenas durante a execução do trabalho contratado em local previamente reservado para este fim. Ao final do trabalho a empresa terá dez dias úteis para providenciar a sua retirada das dependências do condomínio;
- Toda doação aos funcionários, por parte dos condôminos, deve ser acompanhada de procedimentos para a sua retirada do prédio, seja por parte do condômino doador ou pelo funcionário no prazo de cinco dias úteis. O condomínio não arcará com custos de transporte para a retirada de móveis e utensílios doados aos funcionários.

4.1.6. Dedetização e desratização

4.1.6.1. Descrição

O condomínio não possuía nenhum comprovante da última dedetização efetuada e existia uma grande quantidade de ratos na garagem dos blocos B e C. Através do Livro de Reclamações, recebemos queixa de condôminos cujos veículos estavam sendo invadidos por pequenos roedores, o que causava danos à fiação e aos tapetes.

4.1.6.2. Ação

Contratamos, através de licitação, empresa especializada em dedetização e, por indicação de outros síndicos, solicitamos à Comlurb, a execução do trabalho de desratização.

4.1.6.3. Resultados

Em virtude do trabalho de dedetização, houve uma sensível redução da incidência de baratas nas áreas comuns do condomínio. Quanto ao trabalho da Comlurb, fomos orientados sobre os procedimentos de limpeza e manutenção, principalmente das caixas de gordura e esgoto, manutenção das lixeiras e compactadores, acondicionamento do lixo, e da contratação regular de empresa especializada no trabalho de desratização.

4.1.6.4. Procedimentos implantados

- Contratação semestral, com revisão trimestral, de dedetização, por empresa especializada, para as áreas comuns do condomínio;
- Contratação semestral de desratização, por empresa especializada, para as áreas comuns do condomínio, com foco especial nas garagens dos blocos B e C, devido a sua proximidade com o depósito de mercadorias do supermercado Extra;
- Aquisição de quatro contentores de lixo, com o objetivo de não se colocar o lixo ensacado no chão, evitando assim o acesso dos roedores aos sacos.

4.1.7. Barbarás de água e gordura

4.1.7.1. Descrição

Diversos barbarás apresentavam vazamentos. Estes barbarás tanto estavam em áreas comuns do prédio, como internamente nas unidades individuais.

4.1.7.2. Ação

Foram trocados oito barbarás, sendo cinco de água e três de gordura.

4.1.7.3. Procedimentos implantados

Convencionou-se que a substituição de barbarás deve ser tratada como manutenção emergencial, devido aos problemas de infiltração que podem causar.

4.1.8. Cisternas

4.1.8.1. Descrição

Não foi encontrado qualquer documento que comprovasse a limpeza das cisternas do condomínio. É importante frisar a existência de lei municipal que obriga o condomínio à limpeza e aferição da potabilidade da água, semestralmente.

4.1.8.2. Ação

Foi contratada empresa especializada na limpeza e avaliação da qualidade da água.

4.1.8.3. Procedimento implantado

A contratação de serviços de limpeza e avaliação da potabilidade da água passou a ser efetuada conforme a determinação legal, ou seja, semestralmente.

4.1.9. Instalações elétricas

4.1.9.1. Descrição

Após vistoria por profissional especializado em instalações elétricas, verificou-se a precariedade, com grande risco de curtos circuitos e incêndio, nos seguintes ambientes comuns do condomínio:

- Garagens dos blocos A, B e C;
- Playground;
- Casa de máquinas dos elevadores dos blocos A, B e C;
- Corredor de acesso aos blocos B e C;
- Jardins;
- Portões automáticos;
- Apartamento dos funcionários;
- Salão de Festas;
- Corredores dos blocos A, B e C e seus respectivos painéis de controle.

4.1.9.2. Ação

Ao longo da pesquisa foram efetuadas reformas de todos estes ambientes no condomínio. Na execução destes trabalhos alguns fatos relevantes, merecedores de comentários foram identificados:

- Luminárias com elevado grau de corrosão;
- Ligações elétricas com remendos de fios em excesso (ex.: num pedaço de aproximadamente 30 cm eram utilizados 2, 3 e até 4 pedaços de fio, por vezes com bitolas diferentes, emendados entre si);
- Ligações elétricas feitas com fios telefônicos. Fios telefônicos inseridos em ligações elétricas funcionam como resistências elétricas e, como qualquer resistência, acarreta elevação do consumo, bem como riscos de incêndio;
- Isolamentos feitos com fita crepe;
- Isolamentos feitos com barbantes plásticos;
- Antigas conexões de lâmpadas, luminárias ou extensões indevidamente desfeitas. Algumas cortadas com as pontas dos fios deixadas dentro das caixas de luz, sem qualquer isolamento;
- Extensões e rabichos no interior da tubulação;
- No interior das tubulações, foi encontrada grande quantidade de fios que vinham do nada, iam para lugar nenhum, e não ligavam coisa alguma;
- Na área do playground, dentro de algumas caixas de luz, havia boa quantidade de papel jornal obstruindo seu interior;
- Foram encontrados fios desencapados em algumas caixas de luz;
- No apartamento dos funcionários não foi encontrado fio terra. O retorno, ou fio terra, era feito diretamente nos encanamentos que traziam a fiação de luz;
- Foram localizados diversos interruptores e tomadas, com mais de vinte anos de uso, enferrujados e em péssimo estado de conservação.
- Alguns interruptores simplesmente não existiam e o contato era feito encostando um fio desencapado a outro.

4.1.9.3. Resultados

Com as reformas no ambiente elétrico do condômino, tivemos uma melhora na performance das lâmpadas do condomínio, principalmente nas existentes na

garagem, anteriormente incandescentes e que queimavam com muita freqüência, que foram substituídas por lâmpadas eletrônicas.

Outro fator relevante a ser comentado era a constância com que os disjuntores destes ambientes desarmavam devido à sobrecarga e pequenos curtos nas instalações, o que não mais ocorreu, mesmo quando da utilização do Salão de Festas, fato que gerava grande sobrecarga no sistema elétrico dos blocos B e C.

4.1.10. Central e aparelhos de interfone

4.1.10.1. Descrição

A central de interfones, bem como suas instalações e aparelhos individuais das unidades autônomas, apresentava diversos defeitos que acarretavam o não funcionamento do aparelho individual. Em contato com um profissional especializado neste tipo de equipamento, todo o conjunto de interfonia do condomínio foi condenado, incluindo a mesa central, seu cabeamento e aparelhos individuais.

4.1.10.2. Ação

Neste caso optamos por efetuar uma licitação com seis empresas, pois dividimos o trabalho de substituição do sistema de interfonia em três etapas:

Etapa 1 Substituição da Central de Interfones;

Etapa 2 Construção de tubulação para todos os cabos de interfone, incluindo também espaço para o sistema de circuito interno de TV, que será instalado futuramente. É importante relatar que a instalação anterior foi feita exposta ao tempo e com grampos de ferro, o que com o tempo causou a deterioração dos cabos e conseqüente surgimento de falhas no sistema;

Etapa 3 Substituição de todo o cabeamento do sistema e dos aparelhos existentes nas unidades individuais.

Durante o período da nossa pesquisa as etapas 1 e 2 foram completamente executadas.

4.1.10.3. Procedimento implantado

O condomínio passará a absorver todos os valores de manutenção com os interfones das unidades individuais, e que anteriormente corriam às custas do condômino.

4.1.11. Portões principais de acesso de pedestres e veículos dos blocos A, B e C

4.1.11.1. Descrição

Os portões de acesso ao condomínio apresentavam avançado estado de depreciação, concorrendo para elevados custos de manutenção e baixa performance na sua utilização.

4.1.11.2. Ação

Após licitação com quatro empresas, optamos pela substituição de todo o conjunto de portões e gradil da entrada do condomínio. Nessa reforma foram substituídos os portões de acesso dos pedestres e dos veículos, o gradil, as instalações elétricas dos portões e todos os aparelhos de abertura automática do portão de veículos.

4.1.11.3. Resultados

Como resultado desta substituição, e considerando o confronto entre 1997 e 1999, além da melhora na performance dos equipamentos, a redução nos custos de manutenção foi de 91%, cabendo ressaltar que foi analisada a utilização diária dos portões pelos pedestres e veículos, para que fossem adquiridos os equipamentos adequados à necessidade do condomínio.

4.1.11.4. Procedimentos implantados

Para utilização do portão de veículos por parte dos condôminos e funcionários da portaria principal:

- Todos os moradores que possuem vaga no prédio terão, obrigatoriamente, o controle remoto para efetuar a movimentação do portão;
- O controle deverá ser acionado para abrir e fechar o portão;
- O sistema de chave para a abertura do portão será desativado;
- Os funcionários da portaria principal, observados os casos excepcionais, ficam proibidos de abrir o portão de veículos aos condôminos usuários da garagem.

4.1.12. Equipamentos para limpeza

4.1.12.1. Descrição

Após reunião com os funcionários responsáveis pela limpeza observou-se que o condomínio não possuía os equipamentos necessários à execução desta tarefa nas áreas comuns.

4.1.12.2. Ação

Identificadas as necessidades, foram adquiridos, após pesquisa de preços, os seguintes equipamentos:

- Carrinho para limpeza dos pavimentos, garagem e playground;
- Escovas para enceradeira;
- Carrinho para o transporte de lixo;
- Contentores de lixo;
- Luvas e botas de proteção;
- Vassouras e escovas adequadas aos ambientes do condomínio;
- Produtos químicos para a limpeza de granitos e pedras;
- Cera;
- Cestos de lixo para as áreas comuns;
- Cinzeiros para o hall de entrada dos blocos.

4.1.13. Salão de Festas

4.1.13.1. Descrição

Não foi encontrado qualquer equipamento no salão de festas como, por exemplo; mesas e cadeiras para festa, ventiladores, freezer, geladeira, fogão, cestos de lixo, e condições hidráulicas adequadas para uso da cozinha e banheiros.

4.1.13.2. Ação

As instalações hidráulicas da cozinha e banheiro e as duas mesas de bolo foram reformadas, bem como as instalações elétricas anteriormente citadas. Foram adquiridos os seguintes equipamentos para o salão de festas:

- Freezer com capacidade para 800 litros;
- Vinte e cinco mesas e cem cadeiras para festa;
- Fogão de 6 bocas;
- Quatro ventiladores de teto;
- Dois cestos de lixo de 100 litros;
- Quatro cinzeiros para o salão;
- Dois suportes de tolha para os banheiros;
- Duas lixeiras para os banheiros.

4.1.13.3. Resultados

Como resultado deste revigoramento do salão de festas observamos uma maior utilização do espaço pelos condôminos (Nos projetos de comunicação incluiremos a declaração de locação criada para suportar tal uso).

4.1.14. Compactadores de lixo

4.1.14.1. Descrição

Os compactadores dos blocos B e C apresentavam avançado processo de deterioração e o equipamento do bloco A estava inoperante havia dois anos.

4.1.14.2. Ação

Durante a pesquisa os compactadores dos blocos A e C foram completamente reformados e adequados às necessidades atuais do prédio.

4.1.14.3. Resultados

Esta reforma resultou num melhor desempenho por parte dos funcionários responsáveis pelo recolhimento do lixo nos blocos. É importante frisar que a reforma do compactador do bloco C foi acompanhada da reforma geral ocorrida na lixeira deste bloco, que englobou os seguintes procedimentos:

- Reforma das instalações elétricas;
- Reforma total das paredes e embolso;
- Colocação de ladrilhos brancos até a metade da parede;
- Colocação de ardósia no piso;
- Substituição de uma caixa de gordura localizada dentro da lixeira;
- Substituição de dois barbarás, sendo um de esgoto e outro de gordura na coluna 13 do bloco C.

4.1.15. Apartamento dos funcionários

4.1.15.1. Descrição e ação

O apartamento dos funcionários composto de sala, quarto, banheiro e cozinha, apresentava-se em completo abandono. Foram efetuados, além das reformas anteriormente citadas, os seguintes procedimentos:

- Reforma na cozinha que englobou os ladrilhos, a parte elétrica e hidráulica, substituição da pia e torneira e troca do fogão;
- Pintura das paredes da sala e do quarto;
- Aquisição de uma geladeira;
- Aquisição de armário para os funcionários com compartimentos individualizados;
- Construção de um cabideiro;
- Aquisição de porta para o box do banheiro.

4.1.15. 2. Resultados

Este trabalho, de renovação do ambiente dos funcionários, teve como objetivo dar-lhes um local adequado para a guarda das suas roupas, manutenção da higiene pessoal e alimentação.

4.1.15.3. Procedimento implantado

Foi criado rodízio semanal entre os funcionários para a manutenção da limpeza do apartamento, e proibida a guarda de objetos doados pelos moradores.

4.1.16. Casas de máquinas

4.1.16.1. Descrição

As casas de máquinas dos elevadores dos blocos B e C apresentavam no seu emboço interno, risco eminente de desabamento, e os basculantes de circulação de ar, em número de dois em cada casa, apresentavam-se completamente enferrujados, sem alguns vidros e com risco eminente de desabamento para as áreas externas dos pátios de acesso aos respectivos blocos.

Estes fatos criavam o ambiente perfeito para a entrada de água, em períodos de fortes chuvas, o que, adicionado à queda gradativa do emboço das paredes internas, gerava a ocorrência de manutenção constante, principalmente no painel de relés de comando dos elevadores.

4.1.16.2. Ação

Iniciamos imediata reforma das paredes internas das casas de máquinas, refazendo o emboço e efetuando a pintura adequada das paredes. Quanto aos basculantes, efetuamos a substituição por equipamentos laborados em alumínio, material adequado às condições climáticas ao qual estão sujeitos.

4.1.16.3. Resultados

Não ocorreu nenhuma substituição de relés após esta manutenção nas casas de máquinas. Cabe ressaltar que eram trocados, em média, dois relés por mês, a um custo unitário de R\$ 136,00.

4.1.17. Telhado dos blocos B e C

4.1.17.1. Descrição

Foram constatados, após dois dias de chuvas fortes, vazamentos em quatorze dos vinte apartamentos protegidos pelo telhado dos blocos B e C. Esse fato, adicionado aos vazamentos constatados em quatro das seis coberturas existentes nesses blocos, nos levou à inspeção detalhada da situação do telhado.

Durante a inspeção encontramos os mais diversos problemas, caracterizando a completa deterioração do telhado existente e a inadequação das obras efetuadas para o seu conserto, até aquele momento. A existência de dezenas de telhas quebradas, a falta de acesso, que não fosse pelas próprias telhas, às diversas partes do telhado, cupim nas peças de madeira, ausência de rufos, existência de diversos furos nas telhas para antenas particulares, tubulação de escoamento de água de chuva entupida, barriletes em estado deplorável de conservação, falta de emboço nas paredes de suporte do telhado e para não alongar muito, deficiência, em algumas partes do telhado da sua estrutura de caimento.

4.1.17.2. Ação

Identificada a necessidade urgente de substituição completa do telhado, efetuamos licitação com quatro empresas especializadas em construção e reforma de telhados. Como, nesse momento do trabalho, ainda existiam muitas dúvidas sobre os procedimentos adequados para a construção e adequação às necessidades operacionais do condomínio, buscamos ajuda de profissional especializado em construção de telhados, para determinar as especificações e procedimentos técnicos a serem cumpridos durante a obra.

Efetuada a licitação, levamos ao conhecimento dos condôminos, através de Assembléia Geral Extraordinária, a situação do telhado, seus vazamentos às unidades autônomas e o estado deplorável de conservação, utilizando inclusive fotos do local e as propostas das quatro empresas, sendo então escolhida, a R. Vecchioni Engenharia Ltda.

A reforma completa do telhado dos blocos B e C teve a duração de aproximadamente seis meses. Durante estes meses alguns fatos relevantes devem ser relatados:

- A empresa contratada utilizou nove profissionais ao longo deste período;
- Não ocorreu nenhum acidente de trabalho;
- Foram substituídas seiscentas e oitenta telhas de 6mm;
- Foram reformados todos os apartamentos atingidos pelos vazamentos, num total de dezoito;
- Foram retiradas, aproximadamente, quinze toneladas de entulho;
- Foi instalado um novo sistema de iluminação para todo o interior do telhado.

4.1.17.3. Resultado

Ao término da obra cinquenta e dois moradores agendaram visita ao telhado e aprovaram a sua execução.

4.1.17.4. Procedimento implantado

Ficou determinada a proibição de instalação de qualquer tipo de antena particular no telhado, e o acesso às partes do telhado só poderá ser efetuado pelo chefe da zeladoria ou pelos faxineiros responsáveis pela sua limpeza.

Cabe ressaltar que, devido a esta obra, outra, tão importante quanto foi executada. Este assunto será discutido no item seguinte.

4.1.18. Barriletes dos blocos B e C

4.1.18.1. Descrição

Desde a construção ocorria um problema significativo na parte hidráulica dos blocos B e C. Caso ocorresse a necessidade de substituição de um registro de água, em qualquer das unidades destes blocos — e existem dois registros por unidade — seria necessário o fechamento completo da água, ou seja, cento e setenta e quatro apartamentos ficariam sem água até que o registro defeituoso fosse substituído.

Este fato, associado à deterioração dos barriletes, que é uma tubulação posicionada sobre a última laje e sob o telhado, com o objetivo de levar a água da caixa até a coluna de água das unidades individuais, e a obra do telhado, possibilitou eliminarmos outro transtorno histórico na vida dos condôminos, ou seja, a substituição completa dos barriletes de distribuição da água com a colocação de registros individualizados por coluna, o que na prática significa que, no caso de substituição de um registro, somente as unidades daquela coluna, seis ao todo, ficam sem água.

4.1.18.2. Ação e resultados

Esta obra, executada em conjunto com a do telhado, eliminou completamente o problema de fornecimento de água às unidades autônomas, na sua totalidade, quando da substituição de registros.

4.1.18.3. Procedimento implantado

- Apenas o chefe da zeladoria pode efetuar o fechamento e a abertura dos registros de controle dos barriletes;
- Foi comunicado aos condôminos que, para o fechamento de determinado barrilete, a administração deverá ser informada com 48 horas de antecedência para que os condôminos da referida coluna se preparem para a ausência de água em suas unidades por um determinado período.

4.1.19. Fachada do bloco A

4.1.19.1. Descrição

Apresentava risco eminente de desabamento, possuindo dois agravantes: sua localização — na entrada principal do prédio, acesso de todos os moradores; e por ter sua frente na calçada externa do condomínio, onde o risco de acidentes, inclusive com vítimas fatais, era muito grande.

4.1.19.2. Ação e resultados

Identificados estes riscos optamos, inicialmente, por derrubar todas as placas de pastilhas e emboço que apresentavam risco eminente de queda. Isto feito, ou seja, sanado o risco de queda e possível interdição da única entrada do condomínio, efetuamos licitação em regime de emergência, tendo como resultado apenas duas empresas interessadas na execução da obra, que foi iniciada imediatamente, teve duração de dois meses e foi concluída com absoluto sucesso.

4.1.20. Fachada dos blocos B e C

4.1.20.1. Descrição

Estas também apresentavam risco eminente de desabamento. Apesar de se localizar no ambiente interno do condomínio, o risco de atingir condôminos em trânsito ao bloco C e crianças nos jardins, era elevado.

4.1.20.2. Ação e resultados

Como estávamos reformando completamente o telhado destes blocos, optamos, por uma facilidade de logística operacional, contratar a empresa R. Vecchioni para a execução desta obra, pois esta já vinha desenvolvendo não só a reforma do telhado como também a substituição dos barriletes, e a inclusão de outra empresa neste ambiente poderia trazer problemas na solução de falhas identificadas em quaisquer das obras.

Inicialmente, foi necessária a interdição dos jardins e de uma das passagens para o bloco C, devido ao início desta obra não ser imediato. Após seis meses do

início dos nossos trabalhos essa reforma teve efeito, com duração de quatro meses, e sendo realizada sem maiores problemas.

4.1.21. Prismas de ventilação dos blocos B e C

4.1.21.1. Descrição

Os dezoito prismas de ventilação apresentavam-se em estado deplorável de conservação, principalmente com alguns, de grande porte, apresentando risco de desabamento nas áreas da garagem e pátios de circulação.

4.1.21.2. Ação e resultados

No ano de 1999 foi iniciada a obra de reforma completa dos prismas de ventilação. Esta obra teve a duração de quatro meses sendo dividida em três etapas:

Etapas 1 Reforma dos três prismas de grande porte. Estes prismas servem de ventilação para as colunas de número ímpar, tanto para o bloco B como para o C. Estes prismas apresentavam os maiores riscos de desabamento que poderiam acarretar prejuízos materiais e pessoais, por estarem localizados em área de tráfego de veículos e pessoas.

Etapas 2 Reforma dos doze prismas de médio porte.

Etapas 3 Reforma dos três prismas de pequeno porte.

Esta obra foi executada dentro do prazo previsto e com pleno sucesso.

4.1.22. Outros projetos

Por ser um condomínio de médio porte e apresentar uma complexidade muito grande em seus ambientes operacionais, diversas outras obras foram implementadas visando a melhoria dos ambientes do condomínio, fosse nas áreas comuns, fosse nas unidades individuais. A seguir relatamos estas atividades, executadas ao longo da pesquisa:

- Reforma de parte do muro da garagem do bloco B;
- Troca da sinaleira do portão de acesso dos veículos;
- Construção de parede externa da lixeira do bloco B;
- Substituição do ralo da casa de bombas;

- Impermeabilização de área externa na coluna 04 do bloco A;
- Reforma do banheiro da garagem;
- Manutenção das instalações elétricas, hidráulicas e pintura da sala da administração;
- Substituição de quarenta e seis vidros dos diversos basculantes dos três blocos que se apresentavam quebrados;
- Reforma da mesa da portaria principal;
- Substituição de cinco basculantes na garagem, incluindo os mármores de peitoril e grades de proteção;
- Reforma e pintura dos muros externos da portaria principal.

4.2. Projetos financeiros

Conforme definido no **Capítulo 1**, os projetos financeiros estão baseados no cumprimento das responsabilidades condominiais, no controle dos recursos financeiros através da implantação de Fluxo de Caixa e Projeção Orçamentária pela administração e na manutenção dos valores cobrados mensalmente aos condôminos.

No aspecto financeiro, devido ao grande volume de recursos repassados pela gestão anterior, conforme demonstrado no **Capítulo 3**, poderíamos dizer que a situação do condomínio era boa, já que possuía uma dívida assumida no montante de R\$ 20.280,00 que deveria ser quitada em quatro parcelas. Em contas correntes e de poupança, existia o valor de R\$ 49.568,14.

Este fato merece ressalva, pois, a cota de obra existente para quitação da referida dívida arrecadava, aproximadamente, R\$ 2.550,00 ao mês, o que, para total quitação, demandaria não apenas quatro parcelas, mas, no mínimo oito para que existisse uma adequação do recurso arrecadado (origens) com as parcelas da dívida contratada (aplicações), correndo-se o risco de utilizarmos os recursos oriundos das verbas ordinárias.

O processo de implantação do Fluxo de Caixa e da Previsão Orçamentária foi fundamental para a organização financeira do condomínio.

4.2.1. Fluxo de Caixa

4.2.1.1. Introdução

Todo condomínio, seja residencial ou comercial, controla, obrigatoriamente, seus recursos pelo Regime de Caixa. Alguns grandes complexos condominiais também utilizam o Regime de Competência, visando um maior controle dos seus ativos e uma melhor ferramenta para apresentação dos resultados aos proprietários.

O Regime de Competência permite a apresentação dos demonstrativos obrigatórios na Lei 6.404/76, conhecida como Lei das S. A., que são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração das Mutações de Patrimônio Líquido, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e suas Notas Explicativas.

Num condomínio de pequeno ou médio porte estes demonstrativos não possuem grande importância devido à falta de materialidade nos ativos envolvidos, representando, na relação custo-benefício, um tipo de controle oneroso aos condôminos.

Entretanto, é fundamental o controle do movimento de caixa em qualquer condomínio, por menor que seja, já que existe uma necessidade premente de se identificar qual será a sua posição financeira em determinado momento futuro. Este fato é demonstrado pela necessidade de se adequar às origens de recursos, ou seja, os pagamentos mensais dos condôminos, com as aplicações destes recursos, que são as despesas inerentes à manutenção dos serviços condominiais.

Ao iniciarmos a pesquisa, foi constatado que o condomínio em questão não possuía qualquer controle financeiro sobre os seus recebimentos e pagamentos através de uma projeção de fluxo de caixa.

4.2.1.2. Ação

Identificado este problema, que inviabilizaria qualquer processo de decisão, pelo desconhecimento das possibilidades financeiras para tal, implantamos, em conjunto com a administradora contratada — assunto que será abordado nos

projetos administrativos — controle voltado para a identificação da situação financeira mensal, projetada para todas as receitas e despesas previstas no período.

4.2.1.3. Resultados

Esse controle permitiu avançar fortemente no processo de decisão, principalmente na execução dos projetos operacionais, pois conseguimos antecipar o cronograma de obras realizando negociações de parcelamento com os prestadores de serviços com muita antecedência com grande ganho perante os condôminos, que foi executar as obras sem aumentar o valor do condomínio.

Com o controle do fluxo de caixa pudemos identificar que o percentual de antecipação de pagamento, por parte dos condôminos, girou, durante o período da nossa pesquisa, na ordem de 15% do total a ser arrecadado. Esta constatação muito contribuiu para que nos vinte e quatro meses da nossa pesquisa, somente dois meses tenham fechado com déficit de caixa.

Outro fato relevante foi que identificamos um período entre o dia 20 e 22 de cada mês, como o mais adequado para a entrega dos recibos de pagamento, tendo como objetivo alcançar uma maior arrecadação antecipada por parte dos condôminos.

4.2.1.4. Procedimento implantado

Como procedimento administrativo, o Fluxo de Caixa mensal deve ser apresentado ao administrador pela administradora no máximo até o terceiro dia útil de cada mês. Em **Apêndice B** apresentaremos o modelo de Fluxo de Caixa implantado nesta pesquisa.

4.2.2. Planejamento Orçamentário Anual

4.2.2.1. Introdução

O controle orçamentário é ferramenta empresarial fundamental para o controle das suas operações e finanças.

Não encontramos qualquer documento que tivesse como objetivo apresentar aos condôminos ou ao administrador a situação do condomínio nos aspectos operacionais e financeiros após o período de um ano.

No entender do pesquisador, o controle orçamentário serve para, a cada período administrativo — que normalmente abrange um ano, no máximo dois — dar à próxima gestão informações sobre como irão se desenvolver as operações, objetivo do condomínio, reconhecidas como ordinárias, as extra-operacionais, reconhecidas como extraordinárias, e as financeiras.

4.2.2.2. Ação

Ao final do primeiro período pesquisado estruturamos um Orçamento Anual e apresentamos na Assembléia Geral Extraordinária que nos reelegeu, dando-nos a oportunidade de continuar com a nossa pesquisa.

4.2.2.3. Resultados

Este orçamento deu aos condôminos a oportunidade de aprovar os gastos ordinários e extraordinários, reconhecendo, através do documento apresentado, as possibilidades e efeitos financeiros das suas decisões na assembléia, criando também comprometimento entre eles e o administrador na execução da proposta orçamentária para o ano vindouro.

Este procedimento teve enorme repercussão no condomínio, pois, segundo condôminos residentes desde a sua inauguração, nunca tal método havia sido proposto ou utilizado em uma assembléia para nortear as decisões dos condôminos.

4.2.2.4. Procedimento implantado

Como procedimento administrativo, ficou documentada toda a metodologia para se estruturar um orçamento anual para o condomínio. Estes procedimentos foram detalhados e apresentados à gestão seguinte quando da assembléia realizada ao fim da nossa pesquisa. Em **Apêndice B**, apresentaremos o modelo de Projeção Orçamentária Anual implantado nesta pesquisa.

4.2.3. Fato relevante

Ao final da nossa pesquisa o condomínio possuía um fundo de reserva no montante de R\$ 10.500,00, valor suficiente, segundo a interpretação do pesquisador, para a cobertura de qualquer emergência. Esta interpretação está baseada principalmente na situação dos ambientes operacionais e administrativos.

4.3. Projetos administrativos

Conforme definido no **Capítulo 1**, os projetos administrativos visam basicamente, buscar, através de processo de terceirização do controle contábil, ambiente mais adequado para a guarda dos documentos, contábeis e fiscais, dando ao condomínio a condição de apresentar dispositivo de segregação de funções entre o administrador e os procedimentos de recebimentos e pagamentos, trazendo controle externo ao processo de decisão.

Em um condomínio, assim como em uma empresa, existem diversos ambientes, onde o administrador, com a sua experiência acadêmica e prática na solução de problemas do cotidiano de uma organização pode inserir novos conceitos administrativos.

Vamos, a seguir, desenvolver o projeto administrativo com esta visão, buscando, em alguns momentos a melhor prática administrativa e em outros, utilizando a criatividade para a solução de problemas do condomínio pesquisado.

4.3.1. Contratação de administradora

4.3.1.1. Descrição

Ao iniciar nossa pesquisa observamos um total descontrole nos procedimentos contábeis, fiscais e trabalhistas. Conforme descrevemos no **Capítulo 3**, foram identificados principalmente os seguintes itens:

- Inadequação aos procedimentos na guarda da documentação de exercícios anteriores;
- Relação de condôminos proprietários, desatualizada;
- Falta de emissão de balancetes mensais para envio aos condôminos;

- Escrita contábil atrasada por quatro meses;
- Falta de documentação quanto aos procedimentos para cálculo da folha de pagamento;
- Falta de procedimentos de cobrança aos condôminos inadimplentes;
- Falta de procedimentos de controle sobre recebimentos e pagamentos;
- Controle diário de ponto inadequado;

4.3.1.2. Ação

Após procedimentos de licitação, a contratação da Administradora de Bens J. R. & Weinberg Ltda., no entender do pesquisador, foi o grande salto qualitativo para a execução de diversos procedimentos de controle administrativo e financeiro, onde poderíamos citar os principais:

- Foi elaborada uma relação completa dos condôminos-proprietários, visando melhorar os procedimentos de emissão dos documentos de pagamento (boletos bancários) por parte dos condôminos;
- Com os “boletos bancários” o pagamento poderia ser efetuado pelo sistema de compensação nacional até a sua data de vencimento. Anteriormente, só podiam ser quitados no banco Bemge S. A., o que causava grande transtorno aos condôminos, dando origem a diversas quitações na própria administração do condomínio, fato que causou um grande descontrole financeiro ao final do exercício de 1997;
- Revisão de todos os procedimentos de admissão dos funcionários, incluindo exames médicos e obtenção de documentos junto aos mesmos, já que o contador do condomínio não entregara as pastas pessoais dos funcionários completas;
- Revisão da escala de trabalho dos funcionários, com adoção de controle adequado de ponto, segundo acordo coletivo de trabalho da categoria;
- Adoção de procedimentos para envio dos documentos para pagamento com até seis dias úteis para o vencimento;
- Adoção de procedimentos para devolução dos documentos contábeis e fiscais ao condomínio em até quinze dias úteis após o fechamento mensal;
- Adoção de procedimento de envio aos condôminos do Balancete Mensal Sintético (**Apêndice B**) das receitas e despesas ocorridas no mês anterior, em até quinze dias úteis após o fechamento mensal;
- Adoção de elaboração e envio ao administrador da previsão do Fluxo de Caixa mensal até o terceiro dia útil do mês corrente;

- Sistema de mensageiro para a circulação de documentos entre o condomínio e a administradora;
- Orientação e acompanhamento das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias;
- Emissão de relatório mensal dos condôminos inadimplentes, envio de cartas de cobrança e acompanhamento dos processos enviados para cobrança judicial.

4.3.1.3. Resultado e procedimento implantado

Alguns destes itens possibilitaram ao pesquisador criar um procedimento fundamental no ambiente da administração condominial, qual seja, a segregação de funções entre o recebimento das quotas condominiais, licitação de obras, aprovação das despesas e seu efetivo pagamento, ficando a cargo do administrador apenas executar e fiscalizar as obras aprovadas pelos condôminos em assembléia, já que os pagamentos das referidas despesas passaram à responsabilidade da administradora.

Este método cria uma sistemática de controle excelente, pois o administrador é fiscalizado pela administradora e pelos condôminos, a administradora é fiscalizada pelos condôminos e pelo administrador, e o condômino tem seus pagamentos acompanhados pelo administrador e pela administradora, ou seja, foi criado um sistema de duplo controle dos recursos financeiros e das atividades entre todos os atores envolvidos.

4.3.2. Registro de moradores

4.3.2.1. Descrição

O condomínio não possuía uma relação dos condôminos residentes por unidade autônoma. A falta deste registro impede dois procedimentos, um de segurança e outro de controle administrativo, qual seja, impedir o acesso de pessoas estranhas ao condomínio e aos condôminos, já que, aproximadamente quatrocentas pessoas habitam os três blocos e o conhecimento de todos por parte dos porteiros seria impossível, até mesmo pelo volume mensal de mudanças que ocorrem no condomínio;

O controle dos condôminos é fundamental para a administração devido aos seguintes fatos:

- Quando da necessidade de envio de correspondências ou circulares individualizadas;
- Quando da ocorrência de emergências médicas;
- Quando da ocorrência de emergências elétricas ou hidráulicas;
- Quando da ocorrência de emergências policiais;
- Para o controle do volume de moradores no condomínio.

4.3.2.2. Ação

Elaboramos uma circular contendo detalhes sobre o objetivo e uso do Registro de Moradores por parte da administração e solicitamos o preenchimento por todas as unidades. A circular, bem como o formulário de Registro de Moradores está anexado em **Apêndice A**.

4.3.2.3. Procedimento implantado

Como procedimento administrativo o responsável pela Zeladoria deverá atualizar o Registro de Moradores quando do ingresso ou saída de moradores às unidades autônomas.

4.3.3. Aquisição de linha telefônica

4.3.3.1. Descrição

O condomínio não possuía linha telefônica, o que ocasionava os seguintes problemas:

- Não existia possibilidade de contato rápido entre o pesquisador, a subsíndica, a administradora, os funcionários e os prestadores de serviço, que não fosse através de recados ou de contatos em suas próprias residências, para discussão dos problemas diários;
- Dificuldade de contato, para a Zeladoria, no caso de emergências médicas, policiais ou de incêndio ocorridas no condomínio,
- Dificuldade de contato para os funcionários e suas famílias quando da ocorrência de emergências.

4.3.3.2. Ação

Foi adquirida linha telefônica para o condomínio, sanando completamente estas dificuldades.

4.3.3.3. Procedimento implantado

Como procedimento administrativo o telefone somente pode ser utilizado pelo administrador, pela subsíndica, pelo chefe da Zeladoria, pelo vigia noturno e por funcionários em caso de emergência, ficando vetado o uso por parte de condôminos e prestadores de serviços.

4.3.4. Normas funcionais

4.3.4.1. Descrição

O condomínio não possuía qualquer tipo de norma funcional para o desempenho dos funcionários.

4.3.4.2. Ação e procedimento implantado

Foram realizadas reuniões mensais com porteiros e faxineiros, objetivando orientar como as tarefas de cada funcionário, deveriam ser desenvolvidas e quais eram suas responsabilidades e frequência na execução das mesmas.

Diversos aspectos foram abordados e um documento relacionando os deveres do porteiro, quanto ao serviço e sua atitude, foi elaborado e afixado no mural de avisos do condomínio para que, tanto os funcionários da portaria, quanto os condôminos tivessem ciência destas determinações.

Em **Apêndice A** anexamos este documento, com o título Deveres do Porteiro.

4.3.5. Horas extras

4.3.5.1. Descrição

Ao efetuar um melhor controle da escala de horário dos funcionários, observamos que estes estavam recebendo horas extras completamente

despropositadas, calculadas num total de horas/diário irregular no confronto com o acordo coletivo da categoria.

4.3.5.2. Ação

Imediatamente retiramos as horas extras do pagamento dos funcionários por serem indevidas e lhes explicamos este fato, em reunião conjunta com a administradora, justificando inclusive que a manutenção de tais pagamentos gerava uma responsabilidade para o administrador e para a administradora.

Independente da validade do pagamento, e tendo como parâmetro a Consolidação das Leis do Trabalho, os funcionários tinham direito à indenização sobre horas extras, que foi paga integralmente, sem repasse aos condôminos e que atingiu o montante de, aproximadamente, R\$ 6.300,00.

4.3.5.3. Resultados

Para que se possa ter uma dimensão da quantidade de horas extras e o seu custo apresentamos a seguir um quadro demonstrativo com o período anterior a pesquisa (1997) em confronto com os dois períodos da nossa gestão (1998 e 1999).

Quadro 8 – Comparativo Anual de Horas Extras

Ano	Quantidade	Valor R\$
1997	2.898	9.749,71
1998	806	2.698,14
1999	445	1.741,74

Pelo demonstrativo podemos observar uma redução no custo de horas extras da ordem de 82,14% na relação de 1997 com 1999.

4.3.5.4. Procedimento implantado

Como procedimento administrativo, foi determinado ao chefe da Zeladoria, tendo em vista as necessidades operacionais e administrativas do condomínio, que o total mensal de horas extras não poderá ultrapassar o patamar de 35 horas, e que, se ocorrer extrapolação de tal limite, deverá existir, no fechamento dos controles de ponto mensal, explicação para tais horas excedentes.

4.3.6. Escala de férias

4.3.6.1. Descrição

Não existia controle sobre qual seria o período de férias dos funcionários. A ausência de método de planejamento das férias dos funcionários, antecipadamente, inviabiliza o provisionamento de recursos financeiros para o pagamento dos direitos trabalhistas referentes a férias, e gera problemas quando da necessidade de mais de um funcionário gozar suas férias no mesmo período, devido, principalmente, à montagem da escala de trabalho.

4.3.6.2. Ação e procedimento implantado

Nos dois períodos da pesquisa foi instituído um planejamento antecipado das férias. Este procedimento foi discutido com todos os funcionários e aprovado sem ressalvas, pois facilitou o processo de negociação entre eles e o fechamento das datas com o chefe da Zeladoria, que é o responsável pela elaboração da escala mensal dos funcionários.

Esta “escala de férias” foi então enviada à administradora para o processamento da folha, eliminando a necessidade de confirmação das datas de férias a cada ocorrência.

Este procedimento anual de elaboração da “escala de férias” foi incorporado às tarefas do chefe da Zeladoria.

4.3.7. "Caixinha de Natal"

4.3.7.1. Descrição

É procedimento comum, no ambiente condominial, a famosa “Caixinha de Natal” ou “Livro de Ouro”. Estes métodos de arrecadação trazem alguns inconvenientes, conforme podemos citar:

- Constrangimento de alguns moradores pela não participação na contribuição;
- Uma possível diferenciação no trato ou comentários sobre determinado condômino por parte dos funcionários;

- Discórdia entre os funcionários tendo como motivo os critérios de divisão dos recursos arrecadados.

4.3.7.2. Ação

Para evitar estes fatos a administração optou por enviar uma circular com o objetivo de efetuar a arrecadação de forma centralizada e individual, através da caixa de correspondência da administração. Cada circular foi acompanhada de um envelope e a explicação do método a ser utilizado para a contribuição de Natal dos funcionários.

4.3.7.3. Resultados

Os principais objetivos alcançados foram:

- A arrecadação teve aumento significativo, segundo testemunho dos funcionários;
- Nenhum funcionário teve ciência de qual valor foi ofertado individualmente;
- Não houve discórdia ou desconfiança quanto ao valor rateado, cabendo ressaltar que os envelopes só foram abertos na presença do chefe da Zeladoria, o pesquisador e a subsíndica;
- Devido às contribuições serem efetuadas fora de uma lógica de tempo, pudemos efetuar dois rateios, ou seja, um anterior ao Natal e outro anterior ao Ano Novo, o que contribuiu para maior estabilidade nas finanças dos funcionários nesta época.

4.3.7.4. Procedimento implantado

Como procedimento administrativo repetimos este método no segundo ano da nossa pesquisa com o mesmo sucesso. A circular utilizada no segundo ano, que possui maiores detalhes, está em **Apêndice A**.

4.3.8. Pesquisa de opinião

4.3.8.1. Descrição

Transcorridos quinze meses do início do nosso trabalho, desenvolvemos junto aos condôminos, uma pesquisa de opinião visando obter a percepção destes com relação ao desempenho observado nos seguintes assuntos:

- Porteiros e Área de portaria;
- Faxineiros;
- Administração;
- Administradora.

4.3.8.2. Ação e resultados

Foram distribuídos cento e noventa e nove questionários, sendo devolvidos setenta e quatro. Os resultados foram analisados e os principais itens identificados:

- Toda a equipe de portaria foi avaliada com conceito excelente, nos diversos itens pesquisados, exceto no quesito distribuição das correspondências, com conceito regular em 66% dos questionários;
- Na avaliação individual dos porteiros o funcionário Severino José Ricaldo, responsável pela vigilância noturna, obteve conceito péssimo em 72% dos questionários;
- A equipe de faxineiros foi, em 75% dos questionários, avaliada com conceito regular nos itens, qualidade na coleta de lixo das lixeiras dos andares e qualidade na limpeza dos corredores dos blocos;
- Na avaliação individual dos faxineiros o funcionário Alexandre de Souza Ricaldo, responsável pela limpeza e conservação do bloco C e das áreas comuns, obteve conceito excelente em 87% dos questionários;
- A administração obteve conceito regular em 92% dos questionários no quesito referente ao tempo para soluções concretas dos problemas das unidades;
- A administração, no quesito referente ao conjunto geral de suas atividades, obteve, em 71% dos questionários o conceito excelente;
- A administradora foi avaliada em 95% dos questionários com conceito excelente.

4.3.8.3. Procedimento implantado

De posse destes dados foram tomadas as seguintes decisões:

- Reunião com a equipe de portaria determinando que a distribuição das correspondências, a partir daquele momento seria efetuada apenas pelo chefe da Zeladoria;
- Substituição do vigia noturno. Neste item é relevante destacar que a decisão de demitir o vigia foi tomada em colegiado com o Conselho Fiscal, e representantes de cada bloco;
- Reunião com a equipe de faxineiros determinando novos procedimentos de limpeza diária das lixeiras e corredores dos blocos, ou seja, que a

limpeza das lixeiras seriam efetuadas três vezes ao dia e a limpeza dos corredores uma vez, diariamente, e não de dois em dois dias;

- Promoção do funcionário Alexandre de Souza Ricaldo ao cargo de chefe da Zeladoria;
- Conforme relatamos anteriormente, todas as obras no interior das unidades, de responsabilidade do condomínio, haviam sido executadas;
- Diversos comentários individuais contidos nos questionários foram averiguados, como, por exemplo, no quesito obras de responsabilidade do condomínio, onde existiam procedimentos de manutenção obrigatória ao condomínio, que eram desconhecidos pela administração, que passaram a fazer parte do cronograma de obras e postura dos funcionários durante o horário do expediente, principalmente, no que diz respeito à ingestão de bebida alcoólica, assunto este tratado na reunião com os funcionários, tanto da portaria quanto da limpeza.

4.3.9. Outros projetos

Por ter o condomínio número significativo de unidades e moradores, existe uma complexidade muito grande nos seus ambientes operacionais e administrativos; diversos outros projetos foram implementados visando a melhoria dos ambientes do condomínio seja nas áreas comuns, seja nas unidades individuais. A seguir relataremos apenas três destes projetos que ao longo da pesquisa foram executados e chamaram a atenção pela criatividade e exemplo para outros condomínios:

- Conserto de vazamentos hidráulicos dentro das unidades individuais, onde o custo de mão-de-obra e material no montante de até R\$ 20,00, seria absorvido pelo condomínio. No caso de exceder este montante existiriam formas de pagamento parcelado, cobráveis através da quota mensal de condômino. Este projeto teve grande repercussão no condomínio, onde vinte e duas unidades individuais fizeram os mais diversos tipos de reforma hidráulica nos seus banheiro e cozinhas, contribuindo para a redução dos valores da conta de água;
- No mês de dezembro, no segundo ano da pesquisa, foi desenvolvido um bazar de Natal no Salão de Festas do condomínio. O objetivo deste bazar era arrecadar alimentos para o Hospital Mario Kroeff, localizado na Zona Norte do Rio de Janeiro e especializado no atendimento de crianças com câncer. Foram arrecadados 535 quilos de alimentos e o bazar foi visitado, em um único dia, por 432 pessoas.
- Foi instituída pela administração, baseada no conceito japonês dos 5S, a semana de retirada de todo e qualquer conteúdo inútil das unidades individuais, como, por exemplo, móveis, revistas, vasos de plantas,

colchões e armários, sem nenhum custo para o condômino. O mote da campanha foi “Ano Novo, Vida Nova”, e ocorreu na semana de 22 a 27 de novembro de 1999. Como resultado foram retirados do condomínio dois caminhões, contendo os mais diversos tipos de objetos, a um custo de R\$ 240,00.

4.4. Projetos de comunicação

Conforme definido no **Capítulo 1**, os projetos de comunicação visam consolidar junto aos condôminos a imagem da administração, enfatizando sua seriedade e transparência e objetivando uma maior participação dos atores no processo de tomada de decisão.

Ao final de cada período, elaboramos um Relatório Anual de Atividades (**Apêndice C**), visando apresentar aos condôminos na Assembléia Geral Ordinária, de forma resumida, as atividades desenvolvidas nos diversos ambientes de gestão.

Ao longo da nossa pesquisa foram produzidas cinquenta e quatro circulares. Estas serviram de instrumento para a divulgação e informação dos procedimentos administrativos efetuados aos condôminos. Entre estas, relacionaremos em **Apêndice A** as seguintes:

- Nº 1 Comportamento Comunitário – Aspectos Gerais
- Nº 2 Diagnóstico dos primeiros 55 dias
- Nº 3 Comportamento Comunitário – Lixo nas áreas comuns
- Nº 4 Aspectos Administrativos – Registro de Moradores
- Nº 5 Comportamento Comunitário – Cessão do Salão de Festas para adolescentes
- Nº 6 Aspectos Administrativos – Seguro Condominial
- Nº 7 Substituição dos Barriletes dos Blocos B e C
- Nº 8 Aspectos Administrativos – Informações sobre multas e juros cobrados nas cotas condominiais
- Nº 9 Aspectos Operacionais – Substituição dos portões da portaria principal
- Nº10 Aspectos Administrativos – Informativo aos Condôminos sobre situação financeira e diversos itens
- Nº 11 Aspectos Administrativos – Locação de Unidades
- Nº 12 Aspectos operacionais – Informações sobre grandes obras
- Nº 13 Aspectos Administrativos – Reportagem da Revista do Síndico
- Nº 14 Aspectos Administrativos – Objetivos para gestão administrativa em 1999

- Nº 15 Aspectos Administrativos – Relacionamento com funcionários
- Nº 16 Aspectos Administrativos – Pesquisa de Opinião
- Nº 17 Aspectos Administrativos – Resultados da Pesquisa
- Nº 18 Aspectos Operacionais – Indicação de prestadores de serviços
- Nº 19 Aspectos Administrativos – Bazar de Natal
- Nº 20 Aspectos Administrativos – 5 S
- Nº 21 Aspectos Administrativos – Gratificação Natalina
- Nº 22 Aspectos Operacionais – Manutenção hidráulica nas unidades individuais
- Nº 23 Aspectos Administrativos – Declaração de Locação para utilização do Salão de Festas

4.5. Resultados globais dos projetos

Acreditamos que pela metodologia adotada na descrição dos projetos, seus resultados puderam ser interpretados durante o desenvolvimento de cada item; entretanto, poderíamos destacar em cada projeto as seguintes realizações:

4.5.1. Projetos operacionais

- Ao final da nossa pesquisa nenhuma obra, de qualquer porte, encontrava-se em andamento;
- Nenhuma área comum do prédio encontrava-se interditada ao uso;
- Nenhum equipamento apresentava defeito ou necessidade de manutenção;
- Todas as manutenções obrigatórias, no período da pesquisa, foram cumpridas;
- Nenhuma instalação elétrica, nas áreas comuns, apresentava necessidade de manutenção ou sobrecarga;
- Todas as instalações hidráulicas do prédio, sob responsabilidade da administração, apresentavam perfeito estado de funcionamento;
- O condomínio efetuou todas as obras de sua responsabilidade nas unidades autônomas.

4.5.2. Projetos financeiros

- Implantação do Fluxo de Caixa Mensal;
- Implantação do Planejamento Orçamentário Anual;
- Não ocorreu nenhum aumento na quota condominial no período pesquisado;
- Foi deixado ao final da pesquisa um Fundo de Reserva de R\$10.500,00.

4.5.3. Projetos administrativos

- Contratação da Administradora de Bens J. R. & Weinberg Ltda.;
- Aquisição de linha telefônica;
- Redução do volume de horas extras em 82% ao longo do período pesquisado;
- Execução da pesquisa de opinião junto aos condôminos.

4.5.4. Projetos de comunicação

- Elaboração de cinquenta e quatro circulares ao longo da pesquisa.

Muito ainda resta para que o condomínio alcance sua estabilidade operacional, principalmente porque seu tempo de construção, aliado à má qualidade das administrações anteriores, recomenda muita cautela e algumas obras de grande vulto, a seguir relatadas. Nos aspectos financeiros e administrativos, basta a manutenção necessária em qualquer ambiente empresarial. Acreditamos que os controles desenvolvidos ao longo da pesquisa, se mantidos, serão suficientes para dar suporte às decisões dos futuros administradores.

Para a próxima administração deixamos um pequeno sumário de objetivos que devem, na visão do pesquisador, ser cumpridos, a curto e médio prazos, entendidos nestes prazos, um e três anos, respectivamente:

4.5.4.1. Objetivos financeiros

A curto e médio prazos:

- Manutenção de no mínimo R\$ 10.000,00 em caixa para emergências;
- Manutenção dos níveis de arrecadação na ordem de R\$ 370.000,00 anuais;
- Evitar o repasse, através de cota extra dos valores de seguro condominial, demissões, no caso de ocorrerem, e pagamento de 13º salário do corpo funcional.

4.5.4.2. Objetivos operacionais

Em curto prazo:

- Execução de reforma das empenas do bloco A;

- Execução de reforma completa do telhado do bloco A;
- Cabeamento para todos os aparelhos de interfone;
- Montagem do painel elétrico na portaria central;
- Reforma do compactador de lixo do bloco B;
- Reforma das lixeiras dos blocos A e B;
- Reforma do muro da lateral direita à portaria do bloco C;
- Realizar todas as obras de responsabilidade do condomínio no período.

A médio prazo:

- Reforma completa dos pisos e paredes dos corredores dos três blocos;
- Reforma completa na tubulação de gás dos três blocos;
- Reforma completa das colunas de água e esgoto dos três blocos;
- Reforma completa do piso da garagem dos blocos B e C;
- Reforma completa das caixas de gordura, esgoto e águas pluviais dos três blocos.

Manutenção regular:

- Efetuar dedetização e desratização duas vezes ao ano;
- Efetuar manutenção do sistema de descargas atmosféricas anualmente;
- Efetuar a limpeza das caixas de água e cisternas semestralmente;
- Efetuar a recarga e re-teste dos extintores e mangueiras de incêndio conforme a determinação de cada equipamento.

4.5.4.3. Objetivo administrativo

- Organização da documentação condominial referente aos períodos anteriores ao exercício de 1997.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou demonstrar a importância da adoção de práticas de gestão profissional na administração condominial. Essa demonstração fez-se através da análise de diversas situações-problema, resolvidas pela utilização de conceitos técnicos, fundamentados nos projetos operacionais, em conhecimento específico de engenharia, principalmente nas especialidades civil e elétrica, e nos aspectos financeiro e administrativo, nas experiências vivenciadas pelo pesquisador ao longo da sua vida profissional.

É importante destacar que, para cada situação-problema relatada nos diversos projetos, utilizamos metodologia onde o problema, a ação desenvolvida para o seu saneamento e, quando cabível, os resultados e procedimentos implantados, foram individualmente apresentados.

Tendo como base este método, acreditamos que a nossa conclusão foi construída ao longo do texto, visando a identificação individual dos métodos utilizados pelo pesquisador para a consolidação e junção dos conceitos acadêmicos com a prática, com ênfase no conhecimento construído no campo da gestão.

Estas reflexões levam-nos a crer que os aspectos detalhados ao longo desta dissertação poderão ser utilizados, na totalidade ou em parte, por outros administradores condominiais, visando a melhoria do processo de decisão nos vários ambientes que compõem um condomínio de porte similar.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações. Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1988.
- DEMO, Pedro. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1985.
- DRUCKER, Peter F. *A revolução invisível*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1985.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- _____. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- HASSELBEIN, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard. *A organização do futuro. Como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, Peter F. Drucker Foundation, 1997.
- KONDER, Leandro. *O que é dialética*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- LÉVY, Pierre; Authier, Michel. *As árvores de conhecimentos*. São Paulo: Escuta, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional. A teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- _____. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- OLIVEIRA, Marisa Santos Abrahão; Oliveira, Frederico Abrahão de. *Manual dos Condomínios em Edifícios*. Porto Alegre: SAGRA – D.C. LUZZATO, 1996.
- PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SORMAN, Guy. *Os verdadeiros pensadores de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Imago, 1989.

SOUZA, Celino de. *Condomínio em Edifícios – Manual do Condômino*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

WEIL, Pierre; D'Ambrosio, Ubiratan; Crema, Roberto. *Rumo à nova transdisciplina*. São Paulo: Summus, 1993.

APÊNDICES

APÊNDICE A
CIRCULARES

Rio de Janeiro, 09 de março de 1998.

Caros Condôminos,

Como morador deste condomínio há 10 anos e atual síndico, tomei a liberdade de escrever estas palavras para vocês. A intenção desta não é de forma alguma criticar ou acusar, mas sim pedir a sua reflexão quanto aos assuntos que descreverei a seguir.

Muitas vezes ao andarmos nas ruas, nos shoppings, ônibus, supermercados e em quase todos os locais que freqüentamos na nossa cidade, ficamos chateados com diversos aspectos, que testemunhamos no nosso dia-a-dia.

Papéis atirados ao chão, e aí são de todos os tipos, papéis de bala, de sorvete, de cadernos, envelopes de correspondência, guardanapos, etc. Entretanto, alguns de nós, ao abrírmos nossas correspondências, jogamos o resultado deste ato **no chão do nosso próprio condomínio**. Não vamos aqui comentar os papéis de sorvete, de balas, embalagens de biscoito e gaivotas de papel, pois dentro de determinados limites, devemos perdoar nossas crianças, pois muitas vezes sabemos que elas apenas repetem os nossos atos.

Muitas vezes estamos adoecidos, e é natural que ao estarmos resfriados ou gripados, a nossa produção de saliva seja maior. **Entretanto, não temos o direito de deixá-la no elevador (tapetes, grades e paredes entre os andares), nos corredores dos blocos, nos corredores de acesso e garagem.**

A utilização da lixeira requer de nós, não só compreensão com nossos vizinhos, mas principalmente, **com aquele que é o vizinho da lixeira (Aptos. 13 e 14 dos blocos B e C)**. Devemos nos preocupar com a reciclagem dos materiais e com o faxineiro que terá que recolher o nosso lixo, nos andares e na própria lixeira. Ao jogarmos vidros, madeira, ferramentas, etc., na lixeira podemos estar causando um acidente ao funcionário, que o levará ao afastamento do trabalho e, por conseguinte, daremos prejuízo ao nosso condomínio. Latas, vidros, jornais e papelões devem ser colocados no compartimento da lixeira, ou entregues ao faxineiro, quando este mesmo compartimento já estiver cheio. É seguro e lucrativo para todos. Quanto ao lixo orgânico, procurem utilizar pequenos volumes. Uma boa idéia é jogar o lixo fora diariamente. Não joguem entulho pela lixeira **(pedaços de portas, de janelas, de móveis, areia, azulejos e tijolos)**, entrem em contato com a Administração do condomínio, para que possamos lhes orientar sobre a melhor maneira de tratar o entulho de sua obra.

Quanto a garagem, **nós que possuímos vaga no condomínio**, devemos nos lembrar que se ficamos com o carro ligado (aquecendo) durante algum tempo, estaremos contaminando com gás carbônico e fuligem o apartamento dos moradores do primeiro andar. Quanto aos donos de motocicleta, seria apreciada a manutenção adequada do cano de descarga das mesmas.

Aparelhos de TV e som sempre nos trazem prazer e alegria, seja pela música, ou pelo programa televisivo. Devemos nos lembrar que todos temos preferências nestas áreas de entretenimento, mas nossos vizinhos podem não apreciar o nosso gosto. **O volume do nosso som ou TV deve ser suficiente para o nosso divertimento e relaxamento, sem que o repartamos com nossos vizinhos.**

Em todos os apartamentos existem duas portas de acesso, a principal e a de serviço. Entretanto, e falo pela minha experiência, sempre uso uma porta mais do que a outra, o que não justifica que a limpeza e manutenção seja feita em ambas as portas e também nas soleiras e tapetes.

O nosso portão de entrada (portão pequeno), deve ser, provavelmente, o equipamento mais utilizado em nosso condomínio. Ao passarmos por ele devemos ter o cuidado de não o deixarmos aberto e fechá-lo com carinho, para que, com isso, nossa despesa com manutenção do portão deixe de ser mensal.

Existe um ditado, relativamente antigo, que diz: “O nosso vizinho é quem melhor conhece o nosso filho”. Quantas vezes encontramos rabiscos em nossos corredores, elevadores e escadas. Não podemos nem devemos acusar pessoas, entretanto, é importante conversar sobre estes fatos com nossos filhos, para que saibam, quanto custa limpar as áreas externas de nossas propriedades, e que este dinheiro sai do orçamento de todos nós.

Um fato corriqueiro em nosso condomínio diz respeito ao cigarro. Não poucas vezes, encontramos pontas de cigarro em todas as áreas comuns do prédio, nos corredores, elevadores, hall dos elevadores, acesso aos blocos e garagem. Nossas janelas não são cinzeiros, e foram feitas para permitir a circulação do ar em nossas casas, não para que joguemos objetos por ela. Isso para mencionar apenas o problema das pontas de cigarro, palitos de fósforo, fios de cabelo e cotonetes.

Ainda sobre cigarro, um fato muito comum é que algumas pessoas evitam fumar em suas próprias casas. O cheiro nos móveis e no ambiente de nossa casa é muito ruim e às vezes outras pessoas da casa não gostam, principalmente, quando residem crianças. **Porém, sair de casa, acender o cigarro no corredor e fumar dentro do elevador também não é correto e alguns segundos até o acesso dos blocos não serão tão longos.**

Caros condôminos, todos estes comentários são apenas lembretes de fatos que ocorrem com alguma frequência em nosso condomínio. Muitos de nós temos pleno conhecimento de tudo que está descrito nesta carta. Posso garantir que, ao escrever estas linhas, me lembrei também de falhas cometidas por mim.

Esta Administração conta com a ajuda de todos para que possamos ter um condomínio limpo. Ainda faltam cinzeiros nos acessos, latas de lixo com boa localização, uma limpeza adequada dos corredores e escadas e, principalmente, dos acessos aos blocos B e C.

Se todos fizerem sua parte, independente de ser proprietário ou inquilino, teremos custos menores na manutenção do prédio, permitindo aos faxineiros se dedicar aos trabalhos de limpeza necessários, pois hoje eles perdem boa parte do seu tempo retirando todo o tipo de lixo dos compactadores do prédio e das áreas comuns.

Desde já agradeço a todos pela ajuda e compreensão.

Sindico: Alfredo Augusto G. Pinto

Subsindica: Sueli de Oliveira Souza

Rio de Janeiro, 27 de março de 1998.

Caros condôminos,

Para que tivéssemos um melhor aproveitamento do tempo na nossa assembléia, optei por redigir esta carta que, espero, contenha de forma clara todas as informações necessárias ao entendimento do primeiro item da pauta contido no nosso edital de convocação.

Antes de qualquer comentário, e tendo como premissa que alguns moradores do nosso condomínio não me conhecem, meu nome é Alfredo Augusto Gonçalves Pinto, tenho 32 anos, moro neste condomínio há 10, sendo 8 como locatário e 2 como proprietário, sou contador, tendo trabalhado durante 10 anos como auditor externo e interno. Exerço hoje o cargo de contador na Petróleo Brasileiro S. A., sendo responsável pelo gerenciamento da folha de pagamento de 43.000 funcionários, das mais diversas categorias profissionais. Sou professor convidado da Escola de Pós-Graduação em Economia e da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas nas disciplinas de Contabilidade, Análise, Auditoria e Custos. Sou professor do grupo IOB - Cursos Empresariais, nas disciplinas de Auditoria, Análise de Crédito, Cobrança e Fluxo de Caixa.

Assumi este condomínio na Assembléia realizada em 16.01.1998, tendo como preocupações básicas os seguintes itens:

1 - Situação das prestações de contas da gestão anterior, pois na citada Assembléia não houve a apresentação dos documentos

Não foram apresentadas até o momento da elaboração desta carta, nem por parte dos responsáveis pela gestão anterior, nem pelo contador contratado, e já pago, as prestações de outubro, novembro, dezembro de 1997, bem como a de janeiro de 1998, ainda não paga. Cabe ressaltar que, independente da minha responsabilidade existir apenas a partir do dia 02.02.1998, envidei todos os esforços para obter tais prestações de contas, indo pessoalmente ao escritório do contador, após várias tentativas de solução via telefone, trazendo-o inclusive ao condomínio para a elaboração das citadas prestações, sem obter sucesso. Acredito que tenhamos que solicitar a devolução de toda a documentação e a contratação de um profissional da área contábil, com experiência em condomínios para elaborar as prestações faltantes e revisar as já entregues, tendo em vista a quebra de confiança em relação ao trabalho já efetuado.

2 - Situação financeira do Condomínio

Como não existiam balancetes dos meses citados anteriormente os saldos bancários foram confirmados por mim via extratos do banco Bemge S. A., e confirmados pela gestão anterior conforme carta em meu poder assinada pela Sra. Maria Olympia, tendo na data de 02.02.1998, os seguintes saldos:

CONTA 145636-7	6.325,86
CONTA 148947-5	10.288,60
CONTA 130636-4	1.392,14
CONTA 130637-2	14.968,05
CONTA 147709-0	16.593,49

Até o momento da elaboração desta carta estas contas só foram movimentadas em duas ocasiões, a saber:

- Pagamento do pró-labore da síndica anterior, referente ao mês de janeiro de 1998, no valor de R\$ 500,00, conforme recibo em meu poder;

- Pagamento de prestação de obra já contratada no valor de R\$ 4.000,00, conforme Nota Fiscal em meu poder.

Tomei como determinação pessoal só utilizar os saldos destas contas após a aprovação, em Assembléia, das contas da gestão anterior.

O Fundo Rotativo no valor de R\$ 216,28 me foi apresentado em 16.02.1998, sem a documentação comprobatória.

3 - Situação dos documentos do Condomínio

Conforme já citado não estão na posse do condomínio os documentos de recebimentos e pagamentos referentes aos meses de outubro, novembro, dezembro de 1997 e janeiro de 1998. Além destes, estão com o contador os seguintes documentos:

- Livro de Registro de Empregados;
- Última declaração de R.A.I.S;
- 24 últimas folhas de pagamento do prédio;
- Documentação de todos os empregados no prédio na ativa;

É importante deixar claro que, por discordar totalmente com as técnicas e procedimentos utilizados pela gestão anterior, não tomei conhecimento sobre os controles de recebimentos e pagamentos utilizados até então.

A relação de co-proprietários, para a cobrança de fevereiro de 1998 foi obtida junto à empresa contratada para a emissão dos recibos bancários de pagamento.

Todos os contratos estavam com seus valores de pagamento, em moedas que não existem mais. A relação de devedores me foi apresentada em forma de vias de recibos bancários. Não me foram apresentados extratos bancários atualizados, somente um livro de relação de cheques emitidos pela própria gestão anterior.

Foram encontrados diversos de recibos de obras efetuadas no prédio por empresas com C.N.P.J. sem as devidas Notas Fiscais. As pastas de documentos de 1997, de janeiro até setembro encontram-se sem uma ordem cronológica dos fatos e com falta de alguns documentos.

Todos estes fatos podem ser comprovados por carta assinada pela responsável pela gestão anterior ou pela simples verificação dos documentos citados.

4 - Itens gerais de segurança e higiene do condomínio

Os extintores de incêndio, conforme laudo de empresa especializada, estavam com o prazo de validade de recarga e re-teste expirado desde 19.06.97. O Sistema de Descargas Atmosféricas, conforme laudo de empresa especializada, estavam com o prazo de validade expirado desde 10.06.97. As caixas de gordura, esgoto e águas pluviais após análise superficial careciam de limpeza e desentupimento urgente. Os elevadores precisavam de uma revisão preventiva. As instalações elétricas das áreas da garagem e lixeiras dos blocos B e C, apresentavam estado precário, com riscos de incêndio iminente. Alguns vazamentos em barbarás de água e gordura, ralos, canos e caixas de escoamento foram logo identificados, pois já existiam a tempos. Os portões automáticos, segundo comentário de técnico autônomo, que presta serviços ao condomínio, foram adquiridos de empresa não especializada. Era fato a existência de aparelho de interfone com defeito a mais de seis meses. A existência de entulho em todos os ambientes do condomínio beirava as raias do absurdo, pois tínhamos entulho em todos os lugares possíveis e imagináveis neste condomínio.

O computador da administração não tinha a configuração adequada para as necessidades do condomínio. Não foi encontrada nota fiscal de compra nem documento de garantia do equipamento, sendo que a impressora me foi entregue com defeito. Conforme relatório de técnico especializado a impressora não tem conserto.

Isto posto, os trabalhos efetuados nestes 55 dias foram:

- Contratação da administradora J. R. & Weinberg Administradora de Bens Ltda., sem nenhum ônus para o condomínio durante o período de dois meses, tempo este necessário para a aprovação em assembléia da contratação da mesma. Cabe ressaltar que inicialmente esta contratação correria as custas do atual síndico, com o que a administradora não concordou e ofereceu seus trabalhos por este período sem exigir nenhuma remuneração, que não aquelas administrativas, para que o próprio síndico tivesse condições de avaliar o trabalho desenvolvido pela administradora.
- Re-teste e recarga de todos os extintores do condomínio, onde dois equipamentos foram condenados e outros cinco novos equipamentos foram adquiridos, tendo em vista, redimensionamento das áreas do condomínio. A falta destes extintores em perfeito estado de uso pode acarretar problemas óbvios, como a inexistência de equipamento adequado para o combate a incêndios e multas por parte do Corpo de Bombeiros.
- Manutenção do pára-raio onde foi feita: limpeza do captor, esticamento dos cabos do estaiamento, esticamento da cordoalha de cobre nu da descida, verificação e limpeza dos suportes isoladores, pintura do mastro, pintura da base e reapertamento dos conectores, parafusos e esticadores. Em algumas partes os cabos do pára-raio encostavam nas lajes do prédio, o que poderia causar incêndios ou choques violentos em moradores.
- Limpeza de todas as caixas de gordura, esgoto e águas pluviais do condomínio, com a retirada de, aproximadamente, duas toneladas de lixo (bolas, velas de automóvel, sacos plásticos, pedra mármore, areia, gordura, peças de vestuário, detritos).
- Desentupimento de 16 passagens de escoamento de águas pluviais, sendo que até hoje o trabalho não se encontra finalizado.
- Revisão preventiva do funcionamento mecânico dos elevadores.
- Troca de três barbarás do condomínio (apartamentos 504 - A, 203 - C e coluna 011 - C da garagem).
- Solução do vazamento no apartamento 101-B.
- Solução da infiltração da sala da administração.
- Impermeabilização da parede externa do apartamento 104 - A.
- Substituição da tubulação do ralo da jardineira da casa de bombas.
- Substituição da caixa de gordura da coluna 03 do bloco B.
- Construção de parede externa da lixeira do bloco - B.
- Retirada de três caminhões de entulho das diversas dependências comuns do condomínio.
- Aquisição de 24 placas de comunicação visual para o condomínio.
- Renegociação do pagamento das obras já contratadas pela gestão anterior, ou seja, eram quatro prestações de R\$ 5.070,00, e passaram para quatro de R\$ 4.000,00 e uma de R\$ 4.280,00.
- Desratização da garagem efetuada pela Comlurb.
- Retirada de todos os equipamentos de propriedade das empresas contratadas, das dependências do condomínio.
- Retirada de todos os móveis e utensílios, doados aos funcionários pelos moradores, das dependências do condomínio.

- Finalização de todas as obras contratadas pela gestão anterior, inclusive a destruição da jardineira ao lado da casa de bombas.
- Solicitação de orçamento a quatro empresas para a obra do telhado, inclusive com visita a 6 prédios que executaram o serviço recentemente, visando o acúmulo de experiência para a tomada de preços e análise das propostas.
- Distribuição de livreto informativo do SECOVI-RJ para todos os condôminos.
- Compra de quadro de aviso obrigatório para a portaria do prédio, com informações trabalhistas.
- Aquisição de caixa de correspondência e quadro de avisos para a administração.
- Pintura do playground dos Blocos B e C.
- Reorganização e elaboração da folha de pagamento dos funcionários do mês de fevereiro/98, baseada na legislação trabalhista e no acordo coletivo da categoria, com a obtenção de todos os documentos dos funcionários. O apoio operacional da administradora neste trabalho gerou uma economia com o desembolso da folha na ordem de R\$ 1.200,00 entre salários e encargo. Basicamente, foram adequados os pagamentos de horas-extras e adicionais pagos indevidamente.
- Elaboração de carta para os condôminos sobre procedimentos básicos para a convivência em sociedade.
- Alteração do Quadro de Horário dos funcionários, adequando o número de horas trabalhadas diárias, conforme a legislação trabalhista.

Quero finalmente esclarecer que assumi este condomínio com o claro objetivo de demonstrar que é possível se viver bem, num ambiente limpo, claro, onde as máquinas funcionam, os vizinhos se felicitam pela manhã, as normas de convivência são respeitadas e os funcionários não são empregados, mas sim nossos amigos.

Nestes 55 dias eu, Suely, Cláudio, João, Alexandre, Josué, Severino, Alexandre Ricaldo, Flavio, Dario e Miguel, em conjunto com os profissionais contratados para serviços no condomínio, procuramos lhes dar apenas o maior prazer que podemos ter na nossa vida, que é o de voltar para casa. Muito obrigado.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 14 de abril de 1998.

Caros Condôminos,

Desde que assumi este condomínio, minha preocupação básica tem sido a manutenção da limpeza e da higiene das áreas comuns. Neste período evoluímos muito, porém, em conjunto com os nossos faxineiros, tenho observado que a nossa garagem (Blocos B e C), ainda continua sendo alvo da desatenção de alguns de nós.

Apenas a título de curiosidade vou listar os diversos tipos de lixo que são encontrados na garagem, nos mais variados horários e ocasiões:

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| • Absorvente higiênico | • Algodão |
| • Alpiste | • Bom Bril |
| • Casca de laranja | • Chiclete |
| • Cotonete | • Embalagem de biscoito |
| • Estopa | • Farelo de pão |
| • Folhas de caderno | • Folhas de plantas |
| • Folhas de jornal | • Garrafa de cerveja (<i>one-way</i>) |
| • Garrafa vazia de refrigerante (PET) | • Guardanapos |
| • Jiló | • Latas de cerveja |
| • Latas de refrigerantes | • Lata vazia de óleo combustível |
| • Palito de fósforo | • Pão |
| • Papel de bala | • Papel de bombom |
| • Papel Higiênico | • Pontas de cigarro |
| • Restos de comida | • Rolo vazio de papel higiênico |
| • Sabonete | • Tampinhas de garrafa de cerveja |

A limpeza da garagem demanda tempo dos nossos funcionários, que poderiam estar limpando nosso corredores, janelas, escadas, elevadores, etc. Hoje dois dos nossos faxineiros passam de duas a três horas por dia limpando nossos pátios. Isto é um desperdício de mão-de-obra, e conseqüentemente, de dinheiro.

Espero com esta carta estar contribuindo para que a coletividade do Condomínio Sidney Gasparini compreenda que todas as atitudes que tomamos refletem diretamente na nossa qualidade de vida.

Desde já agradeço a todos pela compreensão e boa vontade para com esta administração.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 04 de junho de 1998.

Caros Condôminos,

A Administração não possui de maneira organizada e atualizada um Registro de Moradores. Este formulário é de suma importância para que possamos ter informações básicas sobre aqueles que habitam nosso condomínio. **Estamos enviando em anexo** a esta circular um formulário Registro de Moradores, que solicitamos seja preenchido o mais rápido possível. As informações mais importantes são:

1. Nome completo;
2. Quantas pessoas habitam o apartamento;
3. Nome, endereço e telefone do Proprietário / Administradora / Advogado, para os imóveis alugados;
4. Telefones para contato em caso de emergência, na ausência do morador;
5. Para as pessoas que moram sozinhas e são idosas o telefone para situações de emergência médica;

É muito importante ressaltar que a obtenção destas informações pela Administração visa única e exclusivamente facilitar o trabalho do síndico e da sub-síndica na tomada de decisões de foro administrativo, como na situação de vazamentos de água e emergências médicas. **Estas informações não serão manipuladas por nenhum outro membro da Administração, nem será dada informação a estranhos tendo como base este documento.**

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Registro de Moradores		
Apto.:		Bloco:
Nome:		
É proprietário do Imóvel?		Sim () Não ()
Documento de Identidade N°	Órgão Emissor:	U. F.:
C.I.C. N°		Profissão:
Empresa onde trabalha:		
Endereço / Telefone de contato no horário comercial:		
Se alugado nome da Imobiliária / Advogado / Proprietário :		
Endereço da Imobiliária / Advogado / Proprietário:		
Telefone da Imobiliária / Advogado / Proprietário:		
Telefone para emergência médica:		
Telefone para emergência <u>na ausência</u> :		
Nome das demais pessoas residentes no Apto.:		Parentesco

Observações: Favor preencher com letra de forma ou à máquina;
Qualquer alteração nos dados deve ser comunicada à Administração;
Entrada ou saída de morador deve ser comunicada para controle das correspondências recebidas.

Rio de Janeiro, 20 de agosto de 1998.

Caros Condôminos,

Como já deve ter sido observado por todos, principalmente, os moradores dos Blocos B e C, aos sábados, no horário das 14:00 às 17:00 h., os nossos adolescentes e alguns amigos utilizam o salão de festas, gratuitamente, para o ensaio do seu “grupo de pagode”.

Quando fui procurado por eles, com o pedido de utilizar o salão para os referidos ensaios, refleti bastante sobre este assunto, pois sabia da dificuldade que o nosso condomínio tem em aceitar o divertimento dos jovens e das crianças aqui residentes.

Desde que assumi como síndico tenho conversado com as crianças sobre o tom de voz, o vocabulário empregado nas suas disputas, o lixo resultante das suas brincadeiras e sobre o jogo de bola nas áreas comuns. Fico satisfeito em afirmar que, até onde posso observar, as crianças estão tendo um comportamento exemplar, até porque são crianças, e não devemos compará-las conosco, ou seja “adultos”.

Já os adolescentes que habitam nosso prédio, bem como seus amigos, têm também correspondido à altura da sua idade e da responsabilidade que neles foi depositada. Em todos os fins-de-semana que o salão foi utilizado, não encontrei nenhum desrespeito às normas da boa convivência e da preservação do nosso salão.

Não sou pai, entretanto, acompanho a dificuldade dos que são para educar e dar aos seus filhos, nos dias de hoje, alguns momentos de lazer sem risco ou preocupação. Acredito que a presença de todas estas crianças e adolescentes em nosso condomínio demonstra que estamos fazendo o possível para manter nossos filhos próximos de nossos olhares, para que possamos avaliar melhor seu comportamento e amizades.

Já que a semana tem sete dias e cada dia tem vinte e quatro horas, perfazendo na semana um total de 168 horas, damos apenas três horas da nossa paciência semanal, ouvindo o conjunto que batizei simpaticamente de “O Enterro do Samba”. Esta atitude de compreensão demonstrará aos nossos adolescentes que estamos preparados para conviver em harmonia com as nossas diferenças.

Espero com esta circular, ter esclarecido os meus objetivos ao permitir o uso semanal do nosso salão.

Cabe ressaltar que o Condomínio não teve nenhuma despesa com a reprodução desta circular.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 28 de agosto de 1998.

Caros Condôminos,

No último dia 11 de agosto, expirou a apólice de seguro firmada junto à Generali do Brasil, através da corretora de seguro Ribak Adm. e Corretagem de Seguros Ltda., onde pagamos um prêmio total de R\$ 3.014,28, parcelado em quatro vezes.

Ao analisarmos o seguro efetuado no ano anterior verificamos que as importâncias seguradas estavam adequadas ao perfil dos nossos apartamentos e mantivemos então os mesmos valores, não só para os imóveis como também para as coberturas adicionais.

Optamos então por efetuar uma concorrência entre três empresas, ao invés de renovarmos automaticamente com a corretora, que já prestava este serviço ao condomínio há 11 anos. Como resultado da concorrência tivemos os seguintes valores:

CORRETORA	SEGURADORA	VALOR R\$	4 X
Ribak Seguros	Paulista Seguros	1.448,92	384,94
Trend Seguros	Sul América	1.794,03	512,65
Dodeles Seguros	Sul América	2.101,82	552,00

Tendo em vista o resultado da concorrência optamos por renovar a apólice de seguro, através da corretora Ribak Adm. e Corretagem de Seguro Ltda., junto a Companhia Paulista de Seguros, com uma redução no prêmio total na ordem de 49% em relação ao ano anterior.

De posse destes valores, a Administração decidiu não repassar para as cotas condominiais os valores que serão pagos a título de seguro nos próximos quatro meses.

Junto com esta circular segue em anexo a apólice individual do seu apartamento. Em breve efetuaremos pesquisa para confirmar os apartamentos que possuem financiamento junto à instituição financeira com o objetivo de atualizarmos a situação dos imóveis junto à corretora.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 30 de setembro de 1998.

Caros Condôminos,

Conforme deve ter sido observado, já no Balancete de Agosto/98, esta Administração vem efetuando “**pagamento referente a serviço de tubulação do barrilete dos blocos B e C**”.

Como morador do Bloco C, sempre achei um absurdo que para se efetuar a troca de um registro hidráulico de determinado apartamento, em qualquer um dos blocos (B e C), **TODOS** os apartamentos, ou seja, 174 unidades, tinham que ficar sem água.

Diversos foram os problemas enfrentados pelos moradores devido a este fato. Cabe ressaltar que os canos, em vários pontos, já se apresentavam em avançado estado de deterioração. Isto posto, estamos aproveitando a obra do telhado nos Blocos B e C, para efetuar uma obra que fará com que cada coluna de apartamentos tenha independência em relação a todas as outras.

O significado desta obra é simples: caso seja necessária a troca de um registro hidráulico em determinado apartamento (exemplo 314 do bloco C), somente os apartamentos ligados a esta coluna (114, 214, 414, 514, 614, do Bloco C) ficarão sem água, ou seja, 06 apartamentos. Única ressalva, para os apartamentos das colunas 01, 02, 03 e 04 de ambos os blocos, devido a necessidade que teríamos de efetuar obras em todas as coberturas. Nestes apartamentos, caso seja necessária a troca de registro hidráulico as quatro colunas do bloco ficarão sem água, perfazendo um total de 24 apartamentos.

A escolha da empresa R. Vecchioni Ltda. para a execução do trabalho, se deve a sua experiência no que diz respeito à parte hidráulica do prédio e por termos que fazer esta obra em conjunto com a do telhado, devido à logística operacional necessária à instalação de todos os canos.

Neste momento estamos na fase de instalação dos registros, o que exigirá de nós, espero pela última vez, ficarmos alguns períodos sem água na nossa casa conforme tabela descrita a seguir:

Dia	Horário de Fechamento	Horário de Abertura	Observação
01.10.98	09:00	15:00	Somente apartamentos.
02.10.98	09:00	15:00	Somente apartamentos.
03.10.98	10:00	14:00	Somente apartamentos.
05.10.98	09:00	18:00	Somente coberturas.

Encerrada esta etapa, nova programação será informada a todos os condôminos, de acordo com as necessidades do trabalho.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 10 de outubro de 1998.

Caro condômino,

Devido a diversas reclamações, sirvo-me da presente para esclarecê-los acerca do percentual de multa e juros cobrado nas cotas condominiais mensais do Condomínio:

Lei do Condomínio n.º 4.591/64 – Capítulo III – Artigo 12 - § 3º “O condômino que não pagar a sua contribuição no prazo fixado na convenção fica sujeito ao juro moratório de 1% ao mês, e multa de até 20% sobre o débito, que será atualizado, se o estipular a convenção, com a aplicação dos índices de correção monetária levados pelo Conselho Nacional de Economia, no caso de mora por período igual ou superior a seis meses”.

Esclareço que no caso do condomínio não possuir Convenção de Condomínio, situação esta a do nosso Conjunto Residencial Sidney Gasparini, aplica-se a “Lei do Condomínio”, com aprovação de uma Assembléia Geral. Para seu conhecimento e compreensão, transcrevemos abaixo segmentos de Assembléias Gerais que trataram de tal assunto:

A.G.O. de 15/01/93: “A seguir foi apresentada a proposta da Sra. Carmem Rodrigues Airas (306/B) sobre o pagamento do condomínio em atraso - Sugestão: multa de 30% ao mês, ao invés de 20%, como vem ocorrendo, em detrimento do Condomínio; o Sr. Eramir Magno Russo (101/A) , apresentou a proposta de que, além dos 30% de multa, os juros fossem cobrados em T.R.D.. Colocada em votação, foi aprovada a cobrança da multa de 30%, mais juros em T.R.D.”.

A.G.O. de 04/05/94: “Estabelecido ficou, que o não pagamento das cotas nas datas previstas, além da variação da URV, haverá multa de 20% e mais 1% de juros ao mês.”

A.G.O. de 16/01/98: “A Assembléia decidiu que a multa por atraso no pagamento do Condomínio seria mantida em 20% mais 1% de juros de mora ao mês.”

Outrossim, ainda de acordo com o parecer do Dr. Geraldo Beire Simões (advogado especialista em Direito Imobiliário) publicado pelo SECOVI no Jornal “O Globo” (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Condomínios Residenciais e Comerciais em todo o Estado do Rio de Janeiro), do qual transcrevo parte: “A relação jurídica entre os condôminos é de comunhão de interesses de pessoas reunidas sem fins lucrativos, que contribuem para o atendimento das despesas normais do Edifício” ... “Portanto, se um ou vários condôminos não pagarem as suas cotas nos prazos fixados, os demais condôminos arcarão com suas próprias cotas e daqueles inadimplentes, já que as despesas do condomínio não poderão deixar de ser pagas, sob pena de ocorrer verdadeiro colapso no edifício” ... “Por essa razão, os condôminos poderão dispor qual o percentual de multa a ser cobrado do condômino inadimplente, até o limite de 20%, conforme previsto no § 3º do art. 12 da Lei n.º 4.591/64, e regulado na convenção condominial, cujo documento tem força de lei entre os condôminos”.

Definitivamente, esclareço que a Administradora aplica o percentual de multa por atraso no pagamento das cotas condominiais de acordo com a Convenção do Condomínio e/ou aprovação dos condôminos em Assembléia Geral, e sempre respeitando o limite estipulado na Lei n.º 4.591/64. Toda e qualquer cobrança, ou aumento condominial segue estritamente esta Lei e as decisões das Assembléias, não tendo a nossa Administradora autoridade para efetuar nenhuma cobrança ou aumento sem a minha (nossa) autorização.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 13 de outubro de 1998.

Caro Condômino,

Como deve ter sido observado por você, no Balancete de Agosto/98, efetuamos pagamento na Conta Obra com o seguinte descritivo **“Aquisição de portão basculante e automatização de portão basculante”**. Isto se deve a substituição dos dois portões automáticos da entrada principal do nosso condomínio, bem como das grades existentes.

Esta decisão foi tomada tendo como parâmetros a quantidade de problemas que ambos os portões apresentam mensalmente, o que onera sobremaneira nossas despesas de manutenção, e o estado de completo obsolescimento do equipamento.

Aproveitando esta manutenção vamos alterar três aspectos do portão dos automóveis, que são:

1. **Todos os moradores que possuírem vaga no prédio terão, obrigatoriamente, o controle remoto para efetuar a movimentação do portão.**
2. **O controle deverá ser acionado para abrir e para fechar o portão.**
3. **O sistema de chave para a abertura do portão será desativado.**

Quanto ao primeiro item, o condomínio vai adquirir o controle remoto para aqueles que não possuem o equipamento, e cobrará na cota condominial o seu valor em duas parcelas. O valor do controle é de R\$ 25,00. Existe a possibilidade de controles muito antigos não funcionarem com a nova tecnologia que será instalada no portão, o que exigirá a troca do controle.

Já o segundo item, a utilização do controle remoto para abrir e fechar o portão, tem como objetivo evitarmos a quantidade de problemas que o sistema de temporização acarreta.

Desde já agradeço a compreensão de todos para mais esta etapa de melhoria no nosso condomínio.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 04 de novembro de 1998.

Caro Condômino,

Nos últimos dias esta Administração vem recebendo alguns questionamentos sobre a gestão operacional e financeira do Condomínio, por parte de alguns condôminos. Estes questionamentos se devem a informações por eles recebidas de pessoas estranhas à Administração, e que não condizem com a realidade. Isto posto, cabem alguns esclarecimentos:

- Atualmente, o Condomínio atravessa um dos momentos mais importantes desta gestão, pois estaremos, em breve, finalizando todas as obras iniciadas em meados de Maio/98, ou seja, em Janeiro/99, mês de término desta gestão, não teremos nenhuma obra em andamento.
- O Condomínio dispõe de saúde financeira adequada as suas necessidades. Não vamos, em hipótese alguma, solicitar aumentos para o pagamento das obras de reforma e manutenção que estamos desenvolvendo. Os procedimentos de parcelamento e negociação dos contratos, que estamos fazendo com as empresas visam a manutenção dos valores hoje arrecadados dos condôminos e a saúde financeira do condomínio em limites adequados.
- Os procedimentos de negociação podem ser observados nos balancetes mensais que estão sendo apresentados, criteriosamente, na primeira quinzena do mês seguinte. Já a documentação destes balancetes está a disposição de todos na Administração do condomínio.
- A inadimplência no nosso condomínio, apesar do momento difícil que estamos passando, está em níveis adequados, e os procedimentos de cobrança seguem as normas legais vigentes em nosso país, de forma a preservar os interesses dos condôminos e desta Administração.
- Quanto ao comentário de que a gestão anterior deixou depositado em contas de poupança o montante de R\$ 50.000,00, prefiro aguardar o final do trabalho de levantamento e conferência da Prestação de Contas do período de Janeiro/97 a Janeiro/98, que está sendo desenvolvido por profissional credenciado junto ao Conselho Regional de Contabilidade para maiores comentários. Cabe porém afirmar que me foram deixados recursos na ordem de R\$ 49.568,49, distribuídos em cinco contas, sendo três contas de poupança e duas contas correntes, e todas as movimentações nestas contas estão devidamente documentadas e à disposição de todos os condôminos na Administração.
- Outro fato diz respeito, novamente, às obras que estão sendo efetuadas, pois estariam elas vinculadas à possível venda de meu imóvel, e teriam apenas o objetivo de valorizá-lo. Quanto à valorização do Condomínio, tendo em vista as obras efetuadas, é fato público, inclusive, confirmado por corretores que freqüentam o nosso imóvel, afirmando que a valorização dos apartamentos foi da ordem de 5%, e o prazo necessário para a concretização dos negócios foi reduzido de 60 para, em média, 35 dias. É importante ressaltar que todos os apartamentos estão sendo valorizados e não só o meu. Já a possibilidade de venda da minha unidade domiciliar acredito ser um assunto de foro reservado.

Isto posto, informo que toda e qualquer dúvida poderá ser esclarecida diretamente conosco, pois não nos faltam argumentos e documentação hábil para comprovar todas as nossas atitudes e, principalmente, sobre a necessidade destas atitudes. Qualquer opinião referente à saúde financeira do condomínio e sobre a qualidade e necessidade das obras de reforma e manutenção, que não tenha incluída a opinião desta Administração, **não deve ser considerada como verdadeira**.

Espero com estas informações deixar claro quais são as preocupações desta Administração para com as suas responsabilidades.

Aproveito para agradecer, mais uma vez sua atenção, e informo que a distribuição desta circular não representou despesa para o nosso condomínio.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Subsíndico: Sueli de Oliveira Souza

Conselho Fiscal: Almir Alves dos Santos

Rio de Janeiro, 04 de janeiro de 1999.

Caro Proprietário/Administrador,

A finalidade desta circular é bem simples. Estou enviando-a somente para aqueles proprietários que utilizam seu imóvel para locação.

Entendo todas as dificuldades existentes no mercado de locação, entretanto, desde que assumimos esta administração estamos trabalhando bastante no sentido de tornar este condomínio um local adequado para a moradia familiar.

Acredito que alguns cuidados devem ser tomados no momento da locação, por exemplo:

1. **Se o locatário possui animais domésticos, pois temos inquilinos com até dois animais de grande porte residindo em imóveis dos Blocos B e C;**
2. **Qual a quantidade de pessoas que irá habitar o imóvel, pois temos até 06 (seis) pessoas residindo em imóveis dos Blocos B e C. Nestes blocos só temos imóveis de quarto e sala;**
3. **Qual é a profissão/atividade do locatário, tendo em vista que certas “atividades”, não condizem com a boa convivência entre os condôminos;**
4. **A probabilidade de um contrato de locação duradouro, pois mudanças constantes trazem transtornos para o condomínio, destroem nossos elevadores e provavelmente o imóvel também deve sofrer avarias consideráveis, cabendo ressaltar que no período de fevereiro a novembro de 1998, tivemos 40 mudanças (entrada/saída) de inquilinos.**
5. **Efetuar visitas periódicas ao imóvel e à Administração do Condomínio.**

Hoje nosso condomínio possui grande valor de venda, é limpo, muito bem cuidado, tem um valor de condomínio adequado em comparação com outros do mesmo porte e sua localização é privilegiada, ou seja, devemos dar valor ao nosso patrimônio ou ao patrimônio de nosso cliente (no caso de administrador).

Acredito com estes comentários estar contribuindo para que a rentabilidade do seu imóvel seja duradoura.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 08 de fevereiro de 1999.

Caro Condômino,

Tenho a satisfação de comunicar que as três grandes obras que estavam sob a responsabilidade da empresa R. Vecchioni Engenharia Ltda. chegaram ao seu final, sendo elas:

1. Reforma completa do telhado dos Blocos B e C;
2. Troca dos Barriletes e colocação de registros independentes para as colunas de água;
3. Pintura da fachada dos Blocos B e C.

Para que você tenha uma noção exata do que foram estas obras, relaciono os materiais utilizados na sua execução:

- 680 telhas onduladas de 6mm;
- 1250 parafusos com vedação de borracha;
- 32 chapas galvanizadas para cumeeira;
- 900 metros lineares de peças de maçaranduba (caibro);
- 300 metros lineares de peças de maçaranduba (perna de três);
- 3500 tijolos de 20 x 20 centímetros;
- 3000 sacos de areia, terra preta e pedra;
- 174 sacos de cimento;
- 23 rolos de manta asfáltica (piso);
- 18 rolos de manta asfáltica (rufos);
- 12 latas de selador (impermeabilização);
- 6 tubos de pvc esgoto de 75 mm (ventilação);
- 4 tubos pvc esgoto de 100 mm (água pluvial);
- 12 latas de tinta acrílica cinza;
- 10 registros de gaveta bruto de 1 ½";
- 30 registros de gaveta bruto de 2";
- 16 tubos pvc marrom soldável de 50 mm;
- 70 tubos pvc marrom soldável de 60 mm;
- 5 tubos pvc marrom soldável de 75 mm;
- 5 tubos pvc marrom soldável de 85 mm;
- 7 tubos galvanizados de 2" (incêndio);
- 7 latas de selador acrílico;
- 20 latas de tinta acrílica fosca areia;

Apesar de encerradas estas obras, ainda faltam a iluminação interna do telhado e a reforma dos apartamentos 608/B, 607/C, Cob. 01/C e Cob. 02/C, estes afetados pelos vazamentos, visto que os 607/B, 609/B, 612/B, 609/C e 614/C já tiveram seus problemas solucionados.

Isto posto, esta Administração cumpre com a sua palavra de não deixar para a próxima gestão nenhuma obra de grande porte em andamento. Comunico ainda que o porteiro chefe está a sua disposição para visita à obra do telhado.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 23 de fevereiro de 1999.

Caro Condômino,

Ao receber a Revista do Síndico referente ao bimestre Janeiro/Fevereiro 1999, li uma reportagem com a administradora de empresas Rosely Benevides de Oliveira Schwartz, que na minha opinião merece ser lida por todos nós.

Espero que gostem da leitura, e possam entender um pouco mais sobre as atitudes desta Administração.

A reprodução desta circular não representou despesa para o nosso condomínio.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Participação que revoluciona

“O conhecimento e a participação dos condôminos nas decisões do condomínio são apontados, por consultora, como o caminho para se evitar atritos e atingir metas”

Há cinco anos, a administradora de empresas Rosely Benevides de Oliveira Schwartz decidiu *mergulhar* no universo condominial, realizando uma grande pesquisa que resultou no livro **Revolucionando o Condomínio** (Editora Saraiva), atualmente em sua terceira edição. Hoje, Rosely atua como consultora em São Paulo, onde mora, e dirige seu trabalho principalmente aos condomínios.

Em entrevista à revista **SÍNDICO**, a escritora fala dos principais acertos e das falhas observadas na administração de prédios, e destaca a importância da participação dos condôminos nas decisões do condomínio. Segundo Rosely, o conhecimento e a participação dos moradores é fundamental para que seus principais anseios, como a redução de despesas, sejam alcançados.

SÍNDICO: Por que as pessoas têm tanta resistência a assumir os encargos administrativos do condomínio? Por que ninguém quer ser síndico?

Rosely: Devido à falta de conhecimento dos vários assuntos que envolvem a administração de um condomínio. Para ser um bom administrador será necessário ter algum conhecimento sobre: legislação trabalhista, acórdão do sindicato da categoria, Lei do Inquilinato, seguros, as principais normas de segurança para os extintores, mangueira, elevadores, pára-raios, gás, escadas, Lei 4.591/64, convenção e regulamento interno. Além do conhecimento, a maior dificuldade em ser síndico diz respeito ao relacionamento com as pessoas. O condomínio é formado por pessoas que possuem diferentes expectativas e com diferentes formações. Sendo assim, o grupo receberá forças positivas e negativas. Saber conciliar essas forças, de forma a obter bons resultados, é uma verdadeira arte.

SÍNDICO: Por que é tão pouca a presença de condôminos nas reuniões e assembléias do condomínio? O que leva a tanta evasão?

Rosely: São vários os motivos para a ausência nas assembléias, os principais são: os condôminos desconhecem que fazem parte de um grupo e que, se não ocuparem seus respectivos lugares, esse será ocupado por outras pessoas, que acabarão se fortalecendo em detrimento da maioria; têm medo de serem discriminados e ridicularizados pelos vizinhos; assembléias tumultuadas e com falta de respeito; desaprovação dos 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; imóvel estar alugado ou à venda.

SÍNDICO: *Quais as consequências da omissão dos moradores nas decisões relativas aos prédios?*

Rosely: As principais consequências seriam: o valor inadequado do condomínio e as decisões não refletirem a opinião da maioria, causando muitas vezes conflitos. Gera a concentração das responsabilidades nas mãos do síndico e de um pequeno grupo. E grandes chances de ser criado um ditador.

SÍNDICO: *Há alguma estatística com relação à participação dos condôminos na vida condominial?*

Rosely: Segundo pesquisa que realizei em 1993, a participação não passa de 15%. Chegam a ocorrer absurdos, como assembléias que iriam decidir sobre a aprovação de orçamentos para grandes reformas, com a participação de apenas 6% dos condôminos.

SÍNDICO: *Como despertar o interesse do condômino, aumentando a sua participação nas decisões relativas ao condomínio?*

Rosely: É necessário que os administradores, principalmente o síndico, tenham a disposição de orientar os moradores sobre a importância de sua participação e os riscos da omissão. Isso pode ser feito através de circulares ou informativos. Os resultados não ocorrem nas primeiras circulares, mas surgem de forma lenta, sendo necessária muita persistência.

SÍNDICO: *De que instrumentos legais o síndico dispõe para garantir a participação dos condôminos?*

Rosely: Infelizmente, não há esse instrumento, ainda, em nossa legislação.

SÍNDICO: *A senhora tem uma pesquisa sobre o assunto vida condominial, que resultou no livro *Revolucionando o Condomínio*. Quais as principais conclusões dessa pesquisa?*

Rosely: A principal conclusão foi que o modo de administrar somado à omissão dos moradores, e à falta de conhecimento de ambos contribuem para que o valor do condomínio seja tão elevado, causando desgastes tanto para os moradores como para os próprios síndicos.

SÍNDICO: *Quais os itens de maior peso nas despesas do condomínio?*

Rosely: Os principais itens são: Pessoal – 49%; Água – 17%; Luz – 10%; Elevadores – 8%; Taxa da Administração – 5%; Conservação e Manutenção – 5% e Outras Despesas – 6%.

SÍNDICO: *Quais são as irregularidades mais freqüentes na administração de condomínios?*

Rosely: As principais são: valor do condomínio ser maior que o aluguel; pagamento em atraso das contas; realização de obras que alteraram a estrutura do prédio e com valores dispendiosos, sem aprovação em assembléia; atraso de até um ano na entrega dos balancetes; demora na entrega das atas das assembléias; grande diferença com relação aos valores arrecadados para o pagamento de despesas extraordinárias, e os efetivamente pagos; a descrição das despesas não permite identificar os tipos de serviços executados; cheques emitidos sem que houvesse uma nota fiscal para comprovar a despesa; despesas superfaturadas em diversos itens, como: materiais para piscina e limpeza, recarga de extintores, obras de pintura, etc.; falta de previsão orçamentária.

SÍNDICO: *E quais foram os procedimentos considerados mais eficazes, os que funcionam?*

Rosely: O primeiro passo na busca da eficiência para a administração é a divisão das responsabilidades entre todos os envolvidos (síndico, conselheiros, funcionários e moradores). Em seguida, deve-se estabelecer os objetivos ou as expectativas dos moradores. Outra medida que tem obtido bons resultados e minimiza conflitos é a distribuição freqüente de circulares, ou informativos, contendo as notícias boas e ruins encontradas pela administração. Além disso, o cuidado no relacionamento com os funcionários, estabelecendo que eles são parte integrante da equipe, e que para se obter bons resultados a colaboração deles é fundamental.

SÍNDICO: *Como o condômino pode ter maior controle sobre os gastos e influir na vida do condomínio?*

Rosely: Para ter maior controle sobre os gastos, o condômino deverá acompanhar os balancetes, inclusive arquivando este documento em pasta própria. Um balancete isolado não significa nada, porém, quando comparado com outro, pode indicar tendências e a ocorrência de problemas, que deverão ser questionados imediatamente aos administradores. Auxiliará também esse processo, se o condômino participar ativamente das assembléias, inclusive levando orçamentos quando houver obras a serem realizadas. A comparação de preço é sempre conveniente para se obter um custo menor. E deve exigir que a convenção seja cumprida. A simples prática da convenção já estará evitando grande parte das arbitrariedades. Adquirir conhecimento sobre os vários assuntos que envolvem o condomínio também o auxiliará a ter uma participação de maior qualidade, inclusive podendo questionar com mais segurança.

SÍNDICO: *Quais os maiores anseios dos condôminos, em relação ao prédio de sua moradia?*

Rosely: A principal ação esperada pelos moradores diz respeito ao valor da taxa condominial. Eles esperam que não haja aumento e sejam realizadas apenas as obras prioritárias que irão valorizar o patrimônio de forma geral. Desejam um ambiente sadio e limpo. Esperam que suas opiniões sejam respeitadas, e que haja sempre um canal aberto de comunicação entre a administração e os moradores.

SÍNDICO: *Quais são as principais qualidades de um bom síndico?*

Rosely: Eu diria que seriam a integridade, a transparência e a competência. O condomínio deve ser visto como uma empresa, que possui objetivos a serem atingidos, recursos (humanos, financeiros e materiais) que precisam ser administrados.

SÍNDICO: *Qual deveria ser o papel do síndico no grupo denominado condomínio?*

Rosely: Ele deveria deixar de ser concentrador das decisões e passar a ser um conciliador das opiniões dos moradores, mas sempre dentro da legislação.

SÍNDICO: *O perfil do síndico mudou muito nos últimos anos?*

Rosely: Acho que ainda ocorreram poucas mudanças nos condomínios residenciais, ainda há muita falta de conhecimento sobre o assunto. Já nos condomínios comerciais há um número crescente de síndicos profissionais. Geralmente, esse profissional é formado em administração de empresas ou contabilidade. Tem noções de contabilidade, legislação trabalhista e aplicações financeiras. Esse profissional muitas vezes responde pela administração de vários prédios ao mesmo tempo, podendo cobrar seus serviços com base no número de apartamentos ou na arrecadação do prédio, ou ser contratado mediante assinatura da carteira profissional, ou através de contrato de prestação de serviços. É importante que o subsíndico e os conselheiros verifiquem com freqüência se todas as

obrigações, principalmente o recolhimento das contribuições dos empregados, estão sendo cumpridas dentro dos prazos estipulados e se as autenticações das guias estão corretas.

SÍNDICO: *Que tipo de grupos formam os condôminos?*

Rosely: Dependendo do grupo existente no condomínio, haverá maior ou menor facilidade em conduzir a gestão e obter os objetivos preestabelecidos. Podemos classificá-los em grupos ineficazes e eficazes. Nos grupos ineficazes, o síndico ocupa esse cargo por uma imposição legal, centralizando as decisões e valendo-se do despreparo e desinteresse dos moradores para se manter nessa posição; não conta com a simpatia de todos, mas com a indiferença de muitos. Já no grupo eficaz, o síndico conta com o prestígio e a simpatia da grande maioria. Procura dividir as responsabilidades, buscando trazer um número cada vez maior de pessoas para participarem de uma forma democrática, almejando que os desejos e as expectativas do grupo sejam atingidos.

SÍNDICO: *Quais são as maiores causas de conflitos entre os moradores?*

Rosely: Barulhos das crianças no pátio, infiltração de um apartamento para o outro, riscos na lataria de carros na garagem, música em alto volume, barulho fora de horário permitido pelo regulamento e cães na área comum.

SÍNDICO: *E as maiores reclamações dos condôminos contra a administração?*

Rosely: Realização de obras dispendiosas sem a aprovação de uma assembléia, falta de prestação de contas (balancetes), falta de um canal de comunicação entre os condôminos e a administração, e postura ditatorial do síndico.

SÍNDICO: *Como evitar e/ou contornar os atritos que às vezes ocorrem em reuniões de assembléias?*

Rosely: A administração deverá se preocupar em organizar as assembléias. Usar, como instrumento de avaliação das opiniões, o voto secreto. Distribuir, sempre que possível e com antecedência, material referente ao assunto que será pauta da assembléia, para que os moradores possam avaliar com tranquilidade e no momento da reunião já estarem mais seguros quanto à posição a ser adotada. O síndico deverá se esforçar para integrar os novos membros do grupo e evitar os conflitos, que muitas vezes acabam em falta de respeito entre os moradores.

SÍNDICO: *Quais os maiores problemas práticos, em relação à estrutura dessa empresa denominada condomínio, enfrentados pelas administrações?*

Rosely: A estrutura é muito frágil, devido à informalidade de seus participantes. Embora ele tenha que ser visto como uma empresa, é muito difícil tirar trabalho das pessoas, pela falta de comprometimento existente. O síndico tem que ter muita disposição e certeza de seus objetivos. Ser político acima de tudo e saber administrar crises, pois muitas vezes, dentro do próprio conselho, há divergência de opiniões e existe a ameaça de alguns membros do grupo deixarem de participar.

Reportagem: Sônia Pedrosa

Rio de Janeiro, 15 de abril de 1999.

Caro Condômino,

Com o objetivo de definir as metas para a gestão administrativa referente ao período de Fevereiro/99 a Janeiro/2000, efetuamos reunião com o Conselho Consultivo eleito na Assembléia Geral Ordinária do dia 27 de fevereiro de 1999.

Estavam presentes a esta reunião, eu, a subsíndica e todo o Conselho Consultivo, inclusive os suplentes, excetuando os Srs. Ari Beckman de Moraes Rego e Hélio de Souza S. Siqueira, devido a necessidades de ordem pessoal/profissional.

Ficaram decididas como metas a serem alcançadas por esta gestão os seguintes pontos:

1. Objetivos Financeiros

- Manutenção em Janeiro/2000 R\$10.000,00 na poupança;
- Absorção da cota de gás pelo Condomínio;
- Absorção do pagamento do 13º Salário dos funcionários pelo Condomínio;
- Absorção do seguro condominial pelo condomínio;
- Redução em 10% nas Despesas Condominiais.

2. Obras

- Execução da reforma dos Prismas de Ventilação dos Blocos B e C;
- Reforma das instalações elétricas do Salão de Festas;
- Reforma das instalações elétricas do painel de iluminação dos corredores Blocos B e C;
- Instalação da iluminação do telhado dos Blocos B e C;
- Instalação de disjuntores nos PC'S de luz dos Blocos A, B e C;
- Reforma do compactador de lixo do Bloco C;
- Instalação de painel elétrico das bombas de água;
- Aquisição da máquina de desentupir canos;
- Reforma do banheiro da garagem e da lixeira do Bloco C;
- Término de todas as obras de responsabilidade do Condomínio no interior das unidades condominiais.

3. Manutenção Regular

- Dedetização;
- Desratização;
- Pára-raios;
- Caixas de água e cisternas;
- Extintores e mangueiras.

4. Pessoal

- Implantação do banco de horas.

5. Administrativas

- Organização da documentação condominial referente aos períodos anteriores ao exercício de 1997;
- Cumprimento da solicitação decidida por unanimidade no item "ASSUNTOS GERAIS" na Assembléia Geral Ordinária de 27/02/1999.

Estamos desde o primeiro dia de fevereiro/99 trabalhando para alcançar tais metas ao término de nossa gestão. Alguns itens já foram executados, outros necessitam de um maior planejamento financeiro e operacional, entretanto, acredito que todos os itens serão cumpridos adequadamente.

Esta Administração está à disposição para ouvir críticas e idéias construtivas, sempre com o objetivo de alcançar uma melhor qualidade de vida em nosso condomínio pelo menor custo.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 22 de abril de 1999.

Caro Condômino,

Tenho observado, ao longo do período em que estou na Administração do Condomínio, que são freqüentes no relacionamento entre os moradores e funcionários do prédio, sejam eles vinculados ou não, os seguintes procedimentos:

Doação de móveis e eletrodomésticos – Estando ou não em condições de uso, observo que alguns moradores utilizam este expediente para se “livrarem” do utensílio. Este procedimento há muito tempo vem importunando a Administração, pois, não poucas vezes, temos que nos indispor com os funcionários para que seja efetuada a retirada da “doação” dos bens das dependências do condomínio, quando não temos que financiar o frete.

Doação de bebidas alcoólicas, alimentos, cafezinho, jornais e revistas – Este comportamento deve ser evitado, principalmente, no horário do expediente dos funcionários.

Contratação para execução de serviços domiciliares – Nossos funcionários, por dezenas de vezes, são encontrados, no horário do expediente, executando serviços particulares de pedreiro, marceneiro, bombeiro hidráulico/gazista, entre outros nas unidades domiciliares.

Vale lembrar que os porteiros e faxineiros são remunerados para, em horário preestabelecido contratualmente, executar serviços no Condomínio, e que aqueles que forem encontrados prestando serviços particulares em unidades domiciliares, sem a autorização desta Administração, em horário de trabalho, serão dispensados imediatamente das suas funções no Condomínio.

Ainda sobre este assunto, é fato que após o expediente ou nos dias de folga ou férias, os funcionários podem executar quaisquer serviços particulares para os condôminos, ficando entendido que esta Administração não possui nenhuma responsabilidade sobre estes trabalhos, e nem indica nenhum de seus funcionários para estas atividades por não ter opinião formada sobre a qualificação técnica deles.

- **Prestador de serviços Sr. Raimundo Marinho Filho** – O Sr. Marinho está desde julho/98 desenvolvendo diversos serviços de pedreiro, bombeiro hidráulico e serviços gerais para esta Administração, sendo que o seu desempenho, para os serviços por nós contratados, tiveram total aprovação segundo o nosso entendimento e acordo.
- É importante esclarecer que o Sr. Marinho não é funcionário do Condomínio, e que seu pernoite no apartamento dos porteiros durante a semana se dá mediante autorização desta Administração, com vistas a agilizar o processo de execução das obras necessárias.
- Cabe ressaltar que o Sr. Marinho, quando procurado por qualquer condômino pode, desde que não altere o cronograma de trabalho mantido conosco, executar trabalhos particulares; entretanto, esta Administração não possui nenhuma responsabilidade por estes serviços, não desejando inclusive ser participada sobre assuntos oriundos de contratações particulares dos condôminos, pois somos responsáveis apenas pelas tarefas por nós contratadas.
- **Prestador de serviços Sr. Marco Antônio Fugarra** – Todos os comentários feitos no item anterior são pertinentes, ressaltando que a especialidade do Sr. Marco é de serviços elétricos e administrativos e que o mesmo reside em imóvel de sua propriedade (106/B).

- **Guarda de volumes, dinheiro, chaves e encomendas para terceiros na responsabilidade de porteiros** – Nossos porteiros são orientados a não proceder a guarda de objetos particulares sob os mais diversos motivos, tendo como premissa o grande fluxo de pessoas e tarefas que os porteiros são responsáveis durante o seu expediente.

Entretanto, venho recebendo queixas dos próprios porteiros, aqueles que cumprem com a determinação desta Administração, de que alguns moradores questionam o porque de não receber tais objetos ou “quebrar o galho” em determinadas situações, enquanto outros assim procedem.

Gostaria de frisar, mais uma vez, que os funcionários são responsáveis por tarefas determinadas. A Administração não se responsabiliza por nenhum problema que esta prática pode ocasionar, inclusive alerta os porteiros sobre os riscos envolvidos em tal procedimento.

Com estas informações e esclarecimentos conto com a sua colaboração e entendimento para que possamos a cada dia ter uma maior qualidade de vida em nosso Condomínio, sem os transtornos que ocorrem, por vezes, rotineiramente, na nossa comunidade.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 07 de maio de 1999.

Caro Condômino,

Visando a melhoria das condições gerais do nosso Condomínio e o conhecimento da sua opinião sobre determinados assuntos, esta Administração elaborou uma pesquisa de opinião.

Gostaria, sinceramente, que todos os moradores preenchessem o questionário a seguir, pois é de fundamental importância, na medida em que desejamos detectar falhas e maximizar os acertos.

Após preenchido, o questionário deve ser colocado na caixa de coleta da sala da Administração. O resultado desta pesquisa será divulgado a todos para que tenhamos uma idéia das opiniões da nossa comunidade.

As informações obtidas serão utilizadas pela Administração, em conjunto com o Conselho Fiscal, para o direcionamento dos nossos trabalhos e objetivos para 1999, conforme divulgado recentemente.

As perguntas terão quatro níveis de resposta assim divididos, péssimo, regular, bom e excelente.

Serão divididas nos seguintes assuntos:

- Porteiros e Área da portaria;
- Faxineiros;
- Administração;
- Administradora.
 - Os comentários podem ser feitos separadamente nas folhas da pesquisa. Desde já agradeço a sua colaboração.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

1. Porteiros e Área da portaria

Qual a sua avaliação quanto a/ao:

	Péssimo	Regular	Bom	Excelente
Uniforme utilizado pelos porteiros.				
Decoro na forma de se vestir.				
Educação no trato aos moradores.				
Atenção dispensada às necessidades dos moradores.				
Qualidade na comunicação pelos interfones.				
Segurança da portaria.				
Participação dos porteiros no acesso de pessoas estranhas.				
Distribuição das correspondências.				
Postura durante o horário do expediente.				
Avalie individualmente os porteiros:				
. Alexandre Lisboa Monteiro				
. Cláudio Gilson de Souza				
. Josafá Souza dos Santos				
. Josué Otaviano da Silva				
. Severino José Ricaldo				

Comentários:

2. Faxineiros

Qual a sua avaliação quanto a/ao:

	Péssimo	Regular	Bom	Excelente
Uniforme utilizado pelos faxineiros.				
Decoro na forma de se vestir.				
Educação no trato aos moradores.				
Atenção dispensada às necessidades dos moradores.				
Qualidade na coleta do lixo nas lixeiras dos andares.				
Qualidade na limpeza dos corredores dos blocos.				
Qualidade na limpeza das áreas comuns do Condomínio.				
Postura durante o horário do expediente.				
Avalie individualmente os faxineiros:				
. Alexandre de Souza Ricaldo				
. Dario de Souza Monteiro				
. Flávio de Souza				
. Miguel Félix da Silva				

Comentários:

3. Administração

Qual a sua avaliação quanto a/ao:

	Péssimo	Regular	Bom	Excelente
Diretrizes da Administração no que diz respeito a limpeza do Condomínio.				
Volume, clareza e pertinência das circulares enviadas.				
Diretrizes de comportamento profissional aos funcionários.				
Atendimento direto aos moradores e seus questionamentos.				
Ao tempo para soluções concretas dos problemas das unidades.				
Diretrizes da Administração no que diz respeito a obras em geral.				
Participação da Administração na qualidade das obras já executadas.				
Administração no conjunto geral de suas atividades.				

Comentários:

4. Administradora

Qual a sua avaliação quanto a/ao:

	Péssimo	Regular	Bom	Excelente
Clareza e agilidade dos recibos de pagamento.				
Clareza e agilidade dos demais documentos (balancetes, correspondências, cartas).				
Objetividade e clareza dos balancetes, propriamente ditos.				
Atendimento direto aos Condôminos.				
Administradora no conjunto geral de suas atividades.				

Comentários:

Rio de Janeiro, 5 de junho de 1999.

Caros Condôminos,

Passados 18 meses da posse desta administração, observamos o desempenho de nossos funcionários segundo aspectos que identificamos como importantes, aos quais podemos citar: pontualidade, frequência, relacionamento com os moradores e cumprimento às normas estabelecidas por esta Administração inerentes às suas tarefas.

Ao longo deste tempo, acumulamos informações a este respeito, que nos foram passadas, informalmente, por diversos condôminos. Levamos em consideração, também, e principalmente, a **Avaliação de Desempenho** e seus comentários, que esta administração fez circular em 17 de maio deste ano.

Posto isto, esta Administração, em conjunto com o Conselho Fiscal, adotou algumas medidas visando adequar seus funcionários ao desempenho observado e à avaliação feita. Por este motivo, a partir desta data, ficam válidas as seguintes modificações no quadro de pessoal:

1. Dispensa do vigia noturno Severino José Ricaldo;
2. O funcionário Josafá Souza dos Santos passou a exercer o cargo de vigia noturno desde o dia 3 de julho de 1999;
3. O cargo de Porteiro Chefe será exercido pelo funcionário Alexandre de Souza Ricaldo;
4. O funcionário Claudio Gilson de Souza passará a exercer o cargo de porteiro folguista;
5. Os responsáveis pela faxina nos blocos serão:
 - Bloco A - Dário de Souza Monteiro;
 - Bloco B - Miguel Felix da Silva;
 - Bloco C - Flávio de Souza.
 - A título de experiência esta Administração voltará a possuir apenas 3 faxineiros. Esta decisão leva em consideração a necessidade de diminuirmos os custos de pessoal e conta, principalmente, com a sua colaboração na manutenção da limpeza e higiene das áreas comuns de nosso condomínio.
 - Agradecemos a todos que nos retornaram com suas avaliações e também àqueles que a fizeram, mesmo que de maneira informal.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Subsíndica Sueli de Oliveira Souza

Rio de Janeiro, 30 de agosto de 1999.

Caro Condômino,

Esta Administração, desde a sua posse, vem desenvolvendo um trabalho de execução das obras que são de responsabilidade do condomínio nas unidades condominiais. Muitos trabalhos já foram desenvolvidos, principalmente, obras de barbarás de gordura e esgoto, colunas de água e vazamentos oriundos do telhado dos blocos B e C.

Nossa meta é de, ao final de nossa administração, ter executado todas estas obras, não deixando nenhuma pendência para a próxima gestão.

Dentro da medida do possível foram realizadas diversas obras, que fugiam inclusive da nossa alçada. Entretanto, tenho observando que alguns condôminos, desconhecendo quais são as responsabilidades desta Administração, acreditam que obras particulares como vazamentos hidráulicos, problemas elétricos, serviços de bombeiro gazista, também fazem parte das nossas atribuições.

Não temos condições de cuidarmos das unidades em seus problemas particulares, cabendo esta tarefa ao proprietário do imóvel. Caso seja verificada a responsabilidade do condomínio, este promoverá imediata solução, sempre levando em consideração as prioridades emergenciais de cada obra.

Apenas a título de auxílio relacionarei a seguir o telefone de contato de alguns profissionais que prestam ou já prestaram serviços para a Administração sempre com bom aproveitamento, **cabendo ressaltar que trata-se apenas de uma indicação, não cabendo nenhum tipo de responsabilidade sobre futuros serviços contratados.**

Tipo de serviço	Nome do prestador de serviço	Telefone
Pedreiro, Bombeiro Hidráulico e Reformas em geral	Sr. Raimundo Pedro Soares	350.9157/9672.5102
Pintura	Sr. Aluizio Inácio da Silva	791.1006
Manutenção de Aquecedor a gás	Sr. Elias Soares da Silva	665.5764/9138.8685
Entupimentos hidráulicos	Desentupidora Oliveira	284.4407 222.0381 plantão
Marcenaria	Sr. Francisco Carlos Campos Pinto	232.5511 9989.1862
Esquadrias de alumínio	Sr. Neivan Freitas Sogras	474.4193
Chaveiro	S. M. Arruda de Oliveira	284.5323
Serviços elétricos	Sr. Marco Antônio Fajarra	234.0813

Cabe ressaltar que o **Sr. Raimundo Marinho Filho** presta serviços para a nossa Administração, ou seja, seus trabalhos estão direcionados para a solução de problemas do condomínio. Sua contratação para serviços particulares só ocorre quando as prioridades da Administração já tenham sido atendidas, lembrando mais uma vez que no caso de contratação do Sr. Marinho para serviços particulares, bem como de qualquer outro prestador de serviço anteriormente citado, a responsabilidade pelo custo e pela qualidade do serviço será inteiramente do contratante.

Acredito que, com estes esclarecimentos, ficam perfeitamente demarcadas quais são as responsabilidades desta Administração e, com as indicações, ter contribuído para a solução dos problemas particulares que porventura possam ocorrer na sua unidade.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 12 de novembro de 1999.

Caro Condômino,

No próximo dia 04 de dezembro, das 10:00 às 18:00 h, será realizado em nosso Salão de Festas um bazar organizado pelas moradoras do nosso condomínio que realizam trabalhos manuais.

Serão expostos para venda trabalhos de pintura em panos, vidros, porcelanas, bordados diversos, etc.

Para o seu acesso ao evento será cobrado apenas a doação de 1 quilo de alimento não perecível (arroz, feijão, açúcar, macarrão ou leite em pó). Toda a arrecadação obtida será doada ao Hospital Mário Kroeff.

Venha participar deste evento, que também terá como objetivo a integração da nossa comunidade. Caso você conheça alguma pessoa que deseje expor produtos na linha do nosso bazar, entre em contato com a Sra. Sueli (subsíndica), que ela estará encarregada de aprovar a participação de outros expositores.

Convide seus parentes e amigos e venha participar.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Sueli de Oliveira Souza
Subsíndica

Rio de Janeiro, 19 de novembro de 1999.

Caro Condômino,

Ano Novo, vida nova. Com este pensamento estamos propondo que você entre no ano 2000 de casa limpa. Caso seja de seu interesse, esta Administração estará retirando de sua casa todo e qualquer conteúdo inútil que você tenha guardado, sem nenhum custo. Como exemplos podemos citar:

• Aparelho telefônico	• Armários
• Azulejos (diferentes dos atuais)	• Bateria de carro
• Bateria de celular	• Cadeiras de praia
• Camas	• Colchões
• Colchonetes	• Computador
• Cortinas e tapetes	• Entulho
• Fitas diversas	• Fogão
• Gaiolas de passarinho e cachorro	• Garrafas diversas
• Geladeira	• Jornais
• Livros	• Louças sanitárias
• Lustres	• Panelas
• Pisos (diferentes dos atuais)	• Portas
• Prateleiras	• Revistas
• Roupas de cama, mesa e banho	• Roupas pessoais
• Sapatos e chinelos	• Sofás
• Som	• Tanque
• TV	• Torneiras velhas
• Travesseiros	• Vasos de plantas
• Vassouras e rodos	• Qualquer outro objeto

Os objetos devem ser entregues ao faxineiro responsável pelo seu Bloco, que já está orientado para execução deste trabalho. **A semana para recolhimento destes objetos será de 22 (segunda-feira) a 27 (sábado) de novembro corrente, no horário de 10:00 às 16:00 h.**

Com este procedimento, nossa Administração espera estar contribuindo para que a sua passagem de ano transcorra num ambiente de alegria e, principalmente, muito limpo.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 03 de dezembro de 1999.

Caro Condômino,

No ano passado utilizamos um novo método para a contribuição espontânea, que ocorre normalmente na época do Natal através do famoso "Livro de Ouro".

Nosso objetivo com esta atitude era, principalmente:

- Evitar o constrangimento de alguns moradores pela não participação na contribuição;
- Uma possível diferenciação no trato ou comentários sobre determinado condômino por parte dos funcionários;
- Que todos os funcionários recebessem a mesma quantidade de recursos, evitando rateios proporcionais ao tempo ou função no trabalho, como era o procedimento adotado.

Os resultados foram excelentes, pois permitiram uma grande arrecadação de recursos, que foram rateados igualmente entre todos os funcionários, não inibindo que aqueles moradores que desejassem ofertar algo a um determinado funcionário o fizessem particularmente.

Este ano, esta Administração repetirá o procedimento. Caso seja sua vontade participar de tal arrecadação de fundos, solicito que seja utilizado o envelope que segue junto a esta circular, e que o mesmo seja colocado na caixa de correspondência da Sala da Administração, para posterior rateio.

Apenas para seu conhecimento informo algumas práticas no relacionamento com nossos funcionários que não devem ser esquecidas:

1. Pagamento salarial efetuado criteriosamente em dia;
2. Política de Adiantamento Salarial quinzenal;
3. Pagamento da Gratificação Natalina (13º Salário) integralmente em 30/11/99;
4. Fornecimento de Cesta Básica.

Posto isto, sua participação é espontânea, pois o nosso Condomínio cumpriu com todas as suas responsabilidades perante seus funcionários.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Rio de Janeiro, 08 de dezembro de 1999.

Caro Condômino,

Estamos obtendo sucesso em nosso objetivo de redução das despesas ordinárias no percentual de 10%, devido, principalmente, à redução das despesas com conta de fornecimento de água. A pesquisa incessante de vazamentos nas áreas comuns do prédio e os reparos efetuados no interior dos apartamentos são o motivo deste resultado.

Notamos porém que as reclamações sobre vazamentos ocorrem quando o conserto é de responsabilidade financeira do condomínio.

Ao entrarmos em alguns apartamentos observamos problemas simples como torneiras que pingam, por falta de uma carrapeta nova, ou descargas que vazam, devido ao reparo que está gasto.

A solução deste ou de outro problema deve ocorrer imediatamente para que possamos reduzir ainda mais o valor unitário da cota de água incluída mensalmente no condomínio.

Caso o seu apartamento esteja com algum vazamento, nós efetuaremos o conserto gratuitamente até R\$ 20,00, incluído neste valor o custo do material e da mão-de-obra. Excedendo este valor, existe a possibilidade de executarmos o serviço e parcelarmos o reembolso ao condomínio, independente de você ser proprietário ou inquilino.

Se desejar receber uma visita do nosso bombeiro hidráulico, entre em contato com a subsíndica (Sra. Sueli), ou deixe um recado na nossa caixa de correspondência da sala da Administração, que imediatamente agendaremos uma visita.

Contamos com a sua colaboração. Muito obrigado.

Síndico: Alfredo Augusto Gonçalves Pinto

Condomínio do Edifício Conjunto Residencial Sidney Gasparini

DECLARAÇÃO

Declaro que estou recebendo o Salão de Festas, nesta data, em perfeito estado de conservação e limpeza, bem como os equipamentos, os eletrodomésticos e as instalações hidráulicas e elétricas, pertencentes ao salão.

- Desta forma, responsabilizo-me pelos danos porventura causados ao Salão de Festas, durante o período sob minha responsabilidade, concordando, neste ato, que seja debitado na próxima taxa condominial vincenda os reparos que se fizerem necessários.

No dia em que o Salão de Festas for utilizado deverão ser respeitados os seguintes horários:

- 22:00 h. para a utilização de equipamentos sonoros;
- 23:00 h. para o encerramento da atividade.

A Administração se reserva o direito de desligar as luzes do Salão às 23:00 h., caso estes horários não sejam cumpridos.

- Concordo ainda que seja adicionado o valor de R\$ 75,00 (Setenta e Cinco Reais), na taxa condominial com vencimento em DD/MM/AA, referente à utilização do Salão de Festas no dia DD/MM/AA.

Rio de Janeiro, DD de MM de AA.

Condômino Proprietário
Bloco X / Apartamento XXX

CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO RESIDENCIAL SIDNEY GASPARINI

Deveres do porteiro

O Porteiro é o recepcionista do Condomínio. É um serviço subordinado a ZELADORIA e/ou ao SÍNDICO. À noite é substituído pelo vigia.

A. - QUANTO AO SERVIÇO:

1. Fiscalizar tudo que diz respeito à segurança do prédio;
2. Saber o destino de cada pessoa estranha, verificando se de fato é verdadeira a informação recebida;
3. Permanecer constantemente junto à entrada social;
4. Controlar as entradas do prédio;
5. Controlar as entradas e saídas de veículos;
6. Controlar e fazer respeitar as normas de uso dos elevadores;
7. Estar preparado para socorrer os condôminos “presos” nos elevadores;
8. Ter sob sua guarda o Quadro de Chaves para situações diversas;
9. Ser o responsável pela limpeza da entrada do prédio após a saída dos Faxineiros;
10. Não permitir a entrada de viaturas estranhas sem identificação;
11. Manter fechado o portão de entrada do prédio p/ veículos;
12. Chamar a manutenção do elevador, bombas de água, luz, gás, interfone e portão dos veículos, quando necessário;
13. Trocar os elevadores no horário preestabelecido;
14. Anotar no Livro de Ocorrências tudo que se fizer necessário;
15. Não permitir ajuntamento, infantil e de adultos, na entrada do prédio;

B. - QUANTO A ATITUDE:

1. Manter-se bem uniformizado;
2. Ser gentil com todos os Condôminos sem exceção;
3. Respeitar as crianças e fazer-se respeitar;
4. Não ficar em rodas-de-conversas;
5. Encaminhar o pessoal estranho ao condomínio às diversas entradas;
6. Inteirar-se de seus horários;
7. Não fazer serviços extras para os condôminos em horário de expediente;
8. Não aceitar chaves de apartamentos e veículos sem a autorização da Administração do condomínio.

APÊNDICE B
DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Fluxo Mensal de Caixa

Mês de Referência: Setembro/99

Dia	Tipo	Histórico	Valor	RC/PG
1	real	Central de Portaria - parcela 02/05	718,00	PG
1	proj	Recebimento Antecipado 08/99 referente 09/99	4.938,12	PG
4	real	I.N.S.S. serviços de terceiros 08/99	553,50	PG
5	real	Manutenção Compactador de Lixo 09/99	87,00	PG
5	real	Manutenção Bombas 09/99	41,67	PG
5	proj	Projeção de Recebimentos (emissão ordinária) vencimento 05/09/99	28.657,24	REC
5	real	Despesas com Material de Limpeza	196,74	PG
5	real	Manutenção de Jardins	339,00	PG
6	real	Reembolso Fundo Rotativo - Conforme Comprovantes	2.275,05	PG
7	real	Ceg 08/99	1.217,36	PG
7	real	F.G.T.S. Competência 08/99	256,83	PG
8	proj	C.P.M.F. 08/99	111,99	PG
11	real	Contribuição Confederativa 08/99	39,44	PG
13	real	Reforma do Compactador Lixo - parcela 02/04	432,67	PG
13	real	Cesta Básica	200,00	PG
14	real	Light	1.147,03	PG
14	proj	Adiantamento Quinzenal	500,00	PG
15	proj	P.I.S. Competência 08/99	30,72	PG
15	real	Manutenção de Interfones	93,71	PG
15	real	Reparo Elevadores - parcela 02/03	256,20	PG
15	real	Reparo elevadores - parcela 04/04	349,97	PG
15	real	Manutenção Elevadores 09/99	491,58	PG
15	real	Serviço Pintura	6.160,00	PG
15	real	Serviços de Marcenaria	750,00	PG
15	real	Ceg 09/99	1.317,36	PG
15	real	Reparo Elevadores - parcela 05/05	616,82	PG
25	real	Desratização - parcela 2/2	360,00	PG
27	proj	Telemar 09/99	40,06	PG
28	proj	Cedae 09/99	396,02	PG
28	proj	Cedae 09/99	2.755,64	PG
29	proj	Líquido Folha de Pagamento 09/99	2.369,82	PG
29	proj	Mensalidade Administradora 09/99	1.327,62	PG
29	proj	Remuneração do Administrador 09/99	597,00	PG
29	proj	I.N.S.S. Competência 09/99	1.078,03	PG
29	proj	CMD - NR-7 09/99	48,00	PG
29	proj	Xerox / Correio - 09/99	77,83	PG
29	proj	Reparos Elétricos	300,00	PG
29	proj	Tarifas Bancárias 09/99	699,75	PG
29	proj	Material de Expediente 09/99	189,66	PG
29	proj	Manutenção de Jardins (Conservação) 09/99	95,00	PG
Saldo Anterior			7.170,24	
Total de Pagamentos			33.455,19	
Total de Recebimentos			28.657,24	
Saldo			2.372,29	

Balancete Mensal
Sintético do Condomínio XYZ

Mês de Referência: Setembro/99

Receitas

1	Ordinárias	22.813,93
1.1	Condomínio	14.666,49
1.2	Fundo de Reserva	1.480,23
1.3	Estacionamento/Garagem	730,80
1.4	Cota de Água	3.229,98
1.5	Cota de Gás	1.387,97
1.6	Salão de Festas	75,00
1.7	Acordos Judiciais	500,00
1.8	Remuneração do Administrador	623,46
1.9	Diversos	120,00
2	Extraordinárias	8.134,51
2.1	Cota de Obra	8.134,51
2.2	Diversos	0,00

Total de Receitas	30.948,44
-------------------	-----------

Despesas

1	Pessoal	4.513,93
1.1	Salários	2.869,82
1.2	Encargos	1.402,43
1.3	Sindicatos	39,44
1.4	Alimentação	202,24
1.5	Diversos	0,00
2	Conservação e Manutenção	3.615,90
2.1	Bombas	41,67
2.2	Compactador de Lixo	519,67
2.3	Elevadores	1.714,57
2.4	Interfones	101,06
2.5	Jardins	95,00
2.6	Desratização	360,00
2.7	Reparos Elétricos	137,64
2.8	Material de Limpeza	197,79
2.9	Diversos	448,50
3	Concessionárias	4.446,76
3.1	Light	1.255,04
3.2	Cedae	3.151,66
3.3	Ceg	0,00
3.4	Telemar	40,06

4	Administrativas	3.391,16
4.1	Xerox	61,85
4.2	Material de Expediente	189,66
4.3	Mensalidade Administradora	1.327,62
4.4	Tarifas Bancárias	696,25
4.5	Remuneração Administrador	897,00
4.6	Diversos	218,78
5	Seguros	1.491,48
5.1	Seguro de Edificações	1.491,48
6	Obras e Melhorias	11.471,00
6.1	Troca de Barriletes	800,00
6.2	Reforma da Caixa D'água	753,00
6.3	Reforma do Telhado	2.000,00
6.4	Pintura dos Prismas de Ventilação	2.000,00
6.5	Pintura de Empenas	1.000,00
6.6	Pintura da Fachada	1.000,00
6.7	Reforma das Instalações Elétricas	800,00
6.8	Reforma do Compactador de Lixo	400,00
6.9	Troca da Central de Interfones	718,00
6.10	Aquisição de Circuito Interno de TV	1.500,00
6.11	Diversos	500,00
7	Impostos e Taxas	111,99
7.1	C.P.M.F.	111,99
8	Diversos	511,17
8.1	Pequenas Obras	173,73
8.2	Ressarcimentos	337,44

Total de Despesas	29.553,39
-------------------	-----------

Saldo do Mês Anterior	5.775,19
Total de Créditos	30.948,44
Total de Débitos	29.553,39
Saldo Geral do Cliente	7.170,24

Planejamento Orçamentário - Previsão Anual

Receitas

	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Totais
Transferência Poupança	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	13.853,42	166.241,04
Condomínio	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	1.387,15	16.645,80
Fundo de Reserva	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	658,94	7.907,28
Estacionamento/Garagem	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	773,10	9.277,20
13º Salário	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água e esgoto	3.694,41	3.694,41	3.370,51	3.370,51	3.370,51	3.584,84	3.584,84	4.409,35	3.439,29	3.370,51	3.269,39	3.694,41	42.852,98
Gás	845,34	912,32	883,24	945,63	1.134,23	1.232,12	965,21	868,69	0,00	0,00	0,00	0,00	7.786,78
Interfone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00
Cota de Obra	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	7.551,33	90.615,96
Diversos	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub-Total	28.863,69	28.930,67	28.577,69	28.640,08	28.828,68	29.140,90	28.773,99	29.501,98	27.663,23	27.594,45	27.493,33	27.918,35	341.927,04

Despesas

Despesas Empregados	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	4.885,52	58.626,24
Despesas Administrativas	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	3.455,46	41.465,52
Luz e Força	1.214,34	1.134,56	1.233,78	1.219,43	1.112,99	1.000,45	957,35	949,41	946,03	941,05	931,74	948,46	12.589,59
Manutenção Elevadores	1.299,26	1.326,63	1.344,48	1.323,23	1.306,44	1.323,40	1.299,26	1.326,63	1.344,48	1.323,23	1.306,44	1.323,40	15.846,88
Manutenção Bombas	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	460,80
Manut. Compactadores	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	87,00	1.044,00
Manutenção Interfones	89,12	113,56	90,12	87,56	123,66	112,00	95,99	97,68	99,36	97,79	97,32	97,71	1.201,87
Manutenção Portões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material Limp. Conservação	232,35	232,35	232,35	203,64	203,64	203,64	232,35	203,42	202,74	203,64	207,48	210,54	2.568,14
Manutenção Jardins	96,80	90,38	87,00	74,29	82,31	87,14	96,80	90,38	87,00	74,29	82,31	87,14	1.035,84
Água e Esgoto	3.896,34	3.334,21	3.124,67	3.456,99	3.622,77	3.566,22	3.536,23	3.392,66	3.324,81	3.225,06	3.644,32	3.771,23	41.895,51
Gás	778,44	811,33	856,44	912,51	926,77	943,61	958,24	888,28	914,93	795,99	708,43	708,43	10.203,40
Obras	11.500,00	11.500,00	12.700,00	10.115,00	11.894,00	12.000,00	9.635,00	12.993,00	11.875,00	11.397,00	10.599,00	7.518,00	133.726,00
Diversos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Sub-Total	27.973,03	27.409,40	28.535,22	26.259,03	28.138,96	28.102,84	25.677,60	28.807,84	27.660,73	26.924,43	26.443,42	23.531,29	325.463,79
Saldo	890,66	1.521,27	42,47	2.381,05	689,72	1.038,06	3.096,39	694,14	2,50	670,02	1.049,91	4.387,06	16.463,25

APÊNDICE C
MODELO DE RELATÓRIO

Condomínio do Conjunto Residencial Sidney Gasparini

Relatório Anual de Atividades

Exercícios de 1998 e 1999

Alfredo Augusto Gonçalves Pinto
Síndico

Sueli de Oliveira Sousa
Subsíndica

ÍNDICE

1. Análise das Metas Assumidas para o Período Administrativo de 1999
2. Quadro I Relação de Obras em 1998
3. Quadro II Relação de Obras em 1999
4. Considerações Gerais sobre os Quadros I e II
5. Quadro III Comparativo de Receitas e Despesas 1998 e 1999
6. Considerações Gerais sobre o Quadro III

INTRODUÇÃO

1. O objetivo deste documento é, primordialmente, o de demonstrar as receitas e despesas condominiais, durante os períodos administrativos de 1998 (compreendido entre 01 de fevereiro de 1998 a 31 de janeiro de 1999) e de 1999 (compreendido entre 01 de fevereiro de 1999 a 31 de janeiro de 2000).
2. Em nenhuma análise dos dois períodos administrativos levou-se em consideração índices técnicos contábeis, tendo em vista tratar-se apenas um relatório demonstrativo, exibindo rápidas análises financeiras, sem qualquer pretensão de auditoria.
3. Os valores do período de 1998 e 1999 foram analisados de acordo com a rubrica utilizada pela Administradora e em conformidade com os comprovantes de quitação, propostas e demonstrativos, todos presentes nos balancetes ou arquivados em pastas apropriadas, disponíveis na Administração do Condomínio.

Análise das Metas Assumidas para o Período Administrativo de 1999

1) Objetivos Financeiros:

- a) Manutenção, em Janeiro de 2000, de R\$ 10.000,00 em poupança (na data de nossa Assembléia o Condomínio possui R\$ 10.500,00);
- b) Absorção da cota de gás pelo Condomínio (não cumprido);
- c) Absorção do pagamento do 13º Salário dos funcionários pelo Condomínio (meta cumprida);
- d) Absorção do Seguro Condominial pelo Condomínio (meta cumprida);

Redução em 10% das Despesas Condominiais (conseguiu-se uma redução de 10,29% nas Despesas Ordinárias e de 9,62% se também considerarmos as despesas com obras).

2) Obras:

- a) Execução da reforma dos Prismas de Ventilação dos Blocos B e C (meta cumprida);
- b) Reforma das Instalações Elétricas do Salão de Festas (meta cumprida);
- c) Reforma das Instalações Elétricas do Pannel de Iluminação dos Corredores dos Blocos B e C (meta cumprida);
- d) Instalação de Disjuntores nos PC's de Luz dos Blocos A, B e C (meta não cumprida: optou-se pela reforma da iluminação dos jardins e pela instalação da iluminação no telhado dos Blocos B e C);
- e) Reforma do Compactador de Lixo do Bloco C (meta cumprida);
- f) Instalação do Pannel Elétrico das Bombas d' água (meta não cumprida);
- g) Aquisição de Máquina de Desentupir Canos (meta não cumprida);
- h) Reforma do Banheiro da Garagem (meta não cumprida) e da lixeira do Bloco C (meta cumprida);
- i) Término de todas as obras de responsabilidade do Condomínio no interior das unidades condominiais (meta cumprida).

Obs.: As metas de obras não cumpridas foram adiadas em virtude da necessidade emergencial da troca da Central de Interfones e da Instalação de Tubulação para Interfones, Circuito Interno de TV e Pannel Elétrico de Controle na Portaria.

3) Manutenção Regular:

- a) Dedetização (efetuada 2 vezes no período);
- b) Desratização (efetuada 2 vezes no período);
- c) Pára-raios (manutenção anual efetuada);
- d) Caixas d'água e cisternas (manutenção e limpeza efetuadas);
- e) Extintores e mangueiras (manutenção anual efetuada).

4) Pessoal:

- a) Implantação do Banco de Horas (meta cumprida, resultando em uma economia de 31,73% ou R\$ 840,00 nos custos com horas extras).

Obs.: Tendo em vista a pesquisa de opinião, realizada pelo Condomínio, no relativo ao item pessoal, decidiu-se pela demissão do vigia noturno **(sem o repasse desse custo aos condôminos)** e a contratação de um novo faxineiro.

Quadro I
Relação de Obras de 1998

DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	A	B	C
Retirada de entulho	Fev/98	280,00	93,33	93,33	93,33
03 sofás alvenaria., ver. ardósia casa faxineiros		550,00	183,33	183,33	183,33
Pintura externa		4.000,00	-	2.000,00	2.000,00
Reparo na coluna de gordura 011 bloco B		230,00	-	230,00	-
Manutenção de pára-raios		385,00	128,33	128,33	128,33
Aquisição de 3 extintores	Mar/98	162,00	54,00	54,00	54,00
Limpeza de caixa de gordura e tanque		550,00	183,33	183,33	183,33
Reforma total de muro de garagem		1.150,00	383,33	383,33	383,33
Pintura externa		4.000,00	-	2.000,00	2.000,00
Retirada de entulho		280,00	93,33	93,33	93,33
Limpeza de caixa de gordura		560,00	186,67	186,67	186,67
Troca de barbeará apto. 203 bloco B		210,00	-	210,00	-
Aquisição de 3 extintores		321,60	107,20	107,20	107,20
Recarga 10 extintores, compra válvula/manômetros		82,90	27,63	27,63	27,63
Serviços de marcenaria sala administração		250,00	83,33	83,33	83,33
Desentupimento coluna geral águas pluviais		340,00	113,33	113,33	113,33
Aquisição de placas de sinalização		410,00	136,67	136,67	136,67
Troca lona freios elevadores – mão de obra		250,00	83,33	83,33	83,33
Manutenção de pára-raios		385,00	128,33	128,33	128,33
Serviços de chaveiro	Abr/98	60,00	20,00	20,00	20,00
Recarga 2 extintores, aquisição difusor, mangote		53,90	17,97	17,97	17,97
Serviço de manutenção hidráulica		300,00	100,00	100,00	100,00
Troca da sinaleira do portão de garagem		150,00	50,00	50,00	50,00
Retirada de entulho		90,00	30,00	30,00	30,00
Subst. Caixa de gordura, coluna 03 bloco B		600,00	-	600,00	-
Construção parede externa lixeira bloco B		250,00	-	250,00	-
Substituição ralo jardineira casa de bombas		150,00	50,00	50,00	50,00
Substituição coluna d'água banheiro apto. 504 bloco A		600,00	600,00	-	-
Impermeabilização externa apto. 104 bloco A		700,00	700,00	-	-
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Pintura externa		4.000,00	-	2.000,00	2.000,00
Recarga extintores e teste de mangueiras		391,00	130,33	130,33	130,33
Aquisição de acolchoados para elevadores		1.029,00	343,00	343,00	343,00
Reforma banheiro garagem	Mai/98	300,00	100,00	100,00	100,00
Retirada de entulho		50,00	16,67	16,67	16,67
Serviços elétricos		20,00	6,67	6,67	6,67
Serviços elétricos sala administração		100,00	33,33	33,33	33,33
Pintura externa salão de festas		600,00	200,00	200,00	200,00
Troca de vidros diversos		290,70	96,90	96,90	96,90
Pintura externa		4.000,00	-	2.000,00	2.000,00
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Serviços elétricos		20,00	6,67	6,67	6,67
Diversos equipamentos para limpeza		610,00	203,33	203,33	203,33
Serv. Hidráulicos e pintura sala administração		35,00	11,67	11,67	11,67
Serviços marcenaria portaria/elevadores		687,00	229,00	229,00	229,00

Quadro I
Relação de Obras de 1998

DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	A	B	C
Serviços hidráulicos e de alvenaria	Jun/98	70,00	23,33	23,33	23,33
Aquisição 4 contentores de lixo		3.652,00	1.217,33	1.217,33	1.217,33
Pintura externa		4.280,00	-	2.140,00	2.140,00
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Reparo e pintura fachada bloco A		1.190,00	1.190,00	-	-
Dedetização áreas comuns condomínio		1.215,00	405,00	405,00	405,00
Desratização áreas comuns condomínio		650,00	216,67	216,67	216,67
Placas de sinalização		64,00	21,33	21,33	21,33
Retirada de entulho		140,00	46,67	46,67	46,67
Retirada de entulho casa de máquinas		20,00	-	20,00	-
Retirada de entulho apto. 512 bloco C		30,00	-	-	30,00
Inst.10 basculante/pedra mármore grade ferro	Jul/98	1.510,00	503,33	503,33	503,33
Serviços Elétricos reforma garagem		2.400,00	800,00	800,00	800,00
Serviços Elétricos troca iluminação do Playground		600,00	200,00	200,00	200,00
Serviços Elétricos reparos na casa de máquinas		240,00	80,00	80,00	80,00
Serviços Elétricos troca iluminação corredor garagem		510,00	170,00	170,00	170,00
Serviços Elétricos troca iluminação do jardim		170,6	56,67		
Retirada de entulho		120,00	40,00	40,00	40,00
Reforma paredes casa de máquinas		600,00	-	600,00	-
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Reparo e pintura fachada bloco A		1.190,00	1.190,00	-	-
Aquisição carcaça para compactador de lixo		2.290,00	2.290,00	-	-
Instalação 3 basculantes e 3 portas alumínio		1.390,00	463,33	463,33	463,33
Serv. elétricos central controles luzes portaria		674,80	224,93	224,93	224,93
Serviços hidráulicos e elétricos áreas comuns	Ago/98	200,00	66,67	66,67	66,67
Serv. Digitação de atas e cadastro moradores		400,00	133,33	133,33	133,33
Retirada de entulho		140,00	46,67	46,67	46,67
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Reparo e pintura fachada bloco A		2.440,00	2.440,00	-	-
Reforma hidráulica recalque blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Gradil e portão basculante de garagem		1.106,00	368,67	368,67	368,67
Serv. Marcenaria elevadores salão de festas		750,00	250,00	250,00	250,00
Aquisição mesas e cadeiras salão de festas		1.136,00	378,67	378,67	378,67
Reforma cozinha/área serv. casa faxineiros		384,17	128,06	128,06	128,06
Limpeza e desinfecção de cisterna		780,00	260,00	260,00	260,00
Aquisição de linha telefônica		1.150,00	383,33	383,33	383,33
Reforma/pintura ext. muros entrada portaria		200,00	66,67	66,67	66,67
Desentupimento rede geral de esgoto		220,00	73,33	73,33	73,33
Retirada de entulho		120,00	40,00	40,00	40,00

Quadro I
Relação de Obras de 1998

DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	A	B	C
Reforma descarga apto. 411 bloco C	Set/98	200,00	-	-	200,00
Reforma casa faxineiros		350,00	116,67	116,67	116,67
Reforma e pintura fachada blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Tubulação barrilete blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Gradil e portão basculante de garagem		1.106,00	368,67	368,67	368,67
Reparo e pintura fachada bloco A		1.190,00	1.190,00	-	-
Reforma cozinha faxineiros		135,00	45,00	45,00	45,00
Div. serviços alvenaria/pintura, área garagem		1.713,10	571,03	571,03	571,03
Retirada de entulho		120,00	40,00	40,00	40,00
Troca de barbará – cozinha faxineiros	Out/98	180,00	60,00	60,00	60,00
Esquadrias alumínio casa faxineiros		270,00	90,00	90,00	90,00
Retirada de entulho		120,00	40,00	40,00	40,00
Div. serviços de alvenaria, hidráulica e pintura		350,00	116,67	116,67	116,67
Serviços elétricos instalação novo portão		550,00	183,33	183,33	183,33
Desentupimento coluna d'água 112 bloco C		100,00	-	-	100,00
Desentupimento coluna d'água 12 bloco C		200,00	-	-	200,00
Troca de barbará garagem coluna 12 bloco C		180,00	-	-	180,00
Reparo e pintura fachada bloco A		1.190,00	1.190,00	-	-
Reforma do telhado blocos B e C		5.610,00	-	2.805,00	2.805,00
Tubulação barrilete blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Div. serv. Alvenaria/hidráulica/pintura garagem		1.200,00	400,00	400,00	400,00
Desentupimento coluna d'água bloco C		360,00	-	-	360,00
Alv.213/607 bloco B barbará gar.04 bloco A	Nov/98	320,00	160,00	160,00	-
Serviços elétricos casa faxineiros		150,00	50,00	50,00	50,00
Serv. Marcenaria elevad./cabines/sal. festas		5.000,00	1.666,67	1.666,67	1.666,67
Aquisição de placas de sinalização em acrílico		825,90	275,30	275,30	275,30
Alv.213/607 bloco B barbará gar.04 bloco A		400,00	200,00	200,00	-
Alvenaria 607 bloco B		200,00	-	200,00	-
Gradil e portão basculante de garagem		1.106,00	368,67	368,67	368,67
Reparo e pintura fachada bloco A		1.190,00	1.190,00	-	-
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Reforma e pintura fachada blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Gradil e portão basculante de garagem		1.106,00	368,67	368,67	368,67
Alv. 607 bloco B, barbarás 413 e 208 bloco B		560,00	-	560,00	-
Retirada de entulho		120,00	40,00	40,00	40,00
Retirada de entulho		360,00	120,00	120,00	120,00

Quadro I
Relação de Obras de 1998

DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	A	B	C
Retirada de entulho	Dez/98	120,00	40,00	40,00	40,00
Gradil e portão basculante de garagem		1.106,00	368,67	368,67	368,67
Gradil e portão basculante de garagem		765,00	255,00	255,00	255,00
Reforma do telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Reforma e pintura fachada blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Tubulação barrilete blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Alvenaria 607 / 609 bloco B		1.040,00	-	1.040,00	-
Aquisição porta alumínio lixeira bloco C		240,00	-	-	240,00
Reforma caixas Telerj		120,00	40,00	40,00	40,00
Alvenaria 612 bloco B		860,00	-	860,00	-
Reforma porta elevadores		590,00	-	295,00	295,00
Reforma bancada portaria		80,00	26,67	26,67	26,67
Manutenção pára-raios	Jan/99	850,00	283,33	283,33	283,33
Reforma e pintura fachada blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Reparos luminárias garagem / administração		437,46	145,82	145,82	145,82
Tubulação barrilete blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Retirada de entulho		90,00	30,00	30,00	30,00
Alvenaria 609 bloco C		640,00	-	-	640,00
TOTAL		158.456,13	28.745,38	66.345,38	63.365,38

Quadro II **Relação de Obras de 1999**

DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	A	B	C
Pintura paredes externas blocos B e C	Fev/99	1.560,00	-	780,00	780,00
Tubulação e Barrilete blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Telhado blocos B e C		6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Reparo apto. 108 bloco C		140,00	-	-	140,00
Barbará garagem coluna 113 bloco C		140,00	-	-	140,00
Barbará porta do salão de festas coluna 104 bloco C		140,00	-	-	140,00
Pintura Grade Almojarifado		420,00	140,00	140,00	140,00
Coluna de Esgoto 113 bloco C		140,00	-	-	140,00
Reparo apto. 614 bloco C		140,00	-	-	140,00
Telhado blocos B e C	Mar/99	6.000,00	-	3.000,00	3.000,00
Pintura paredes externas blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Reparo apto. 608 bloco B		400,00	-	400,00	-
Porta de alumínio lixeira bloco C		540,00	-	-	540,00
Pintura cano de incêndio		111,11	-	-	111,11
Pintura de Teto		111,11	-	-	111,11
Reparo apto. 108 bloco B		111,11	-	111,11	-
Barbará coluna bloco C		111,11	-	-	111,11
Reparo apto. 613 bloco C		111,11	-	-	111,11
Reparo apto. 612 bloco C		111,11	-	-	111,12
Reparo apto. 611 bloco C		111,11	-	-	111,11
Reparo apto. 607 bloco C		111,11	-	-	111,11
Reparo apto. 401 bloco B		111,11	-	111,11	-
Reforma elétrica Salão de Festas		1315,00	438,34	438,33	438,33
Tubulação e Barrilete blocos B e C	Abr/99	3.720,00	-	1.860,00	1.860,00
Pintura paredes externas blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Colunas de gordura e incêndio e calhas blocos B e C		1703,00	-	851,50	851,50
Limpeza caixa de gordura coluna bloco C		150,00	-	-	150,00
Alvenaria parte elétrica do Salão de Festas		120,00	40,00	40,00	40,00
Reparo Cobertura 03 bloco B		120,00	-	120,00	-
Retirada de entulho		120,00	-	60,00	60,00
Colunas de gordura e incêndio e calhas blocos B e C	Mai/99	1.703,00	-	851,50	851,50
Tubulação e Barrilete blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Pintura paredes externas blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Desentupimento coluna de esgoto e caixa de gordura		120,00	-	-	120,00
Reparo apto. 614 bloco C		608,00	-	-	608,00
Reparo apto. 102 bloco A		152,00	152,00	-	-
Reparos pia e registro de água Salão de Festas		760,00	253,34	253,33	253,33
Colunas de gordura e incêndio e calhas blocos B e C	Jun/99	1.703,00	-	851,50	851,50
Tubulação e Barrilete blocos B e C		1.860,00	-	930,00	930,00
Pintura paredes externas blocos B e C		1.560,00	-	780,00	780,00
Reparos apto. 501 bloco A		700,00	700,00	-	-
Retirada de entulho		35,00	-	-	35,00
Reforma elétrica corredores blocos B e C		1.200,00	-	600,00	600,00
Troca de Barbara coluna bloco C		140,00	-	-	140,00

Quadro II
Relação de Obras de 1999

DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	A	B	C
Pintura paredes externas blocos B e C	Jul/99	1.560,00	-	780,00	780,00
Colunas de gordura e incêndio e calhas blocos B e C		1703,00	-	851,50	851,50
Prismas de Ventilação blocos B e C		2.000,00	-	1.000,00	1.000,00
Reforma elétrica corredores blocos B e C		1.904,41	-	952,20	952,21
Reparo coluna d'água aptos. 513 bloco B e C e 413 B		520,00	-	346,67	173,33
Colunas de gordura e incêndio e calhas blocos B e C	Ago/99	1703,00	-	851,50	851,50
Prismas de Ventilação blocos B e C		4.300,00	-	2.150,00	2.150,00
Reparo portas dos blocos B e C		1.000,00	-	500,00	500,00
Limpeza caixa de gordura		120,00	-	-	120,00
Reparo apto. 501 bloco A		200,00	200,00	-	-
Reparo apto. 401 bloco A		200,00	200,00	-	-
Reparo apto. 513 bloco C		200,00	-	-	200,00
Reparo apto. 611 bloco B		200,00	-	200,00	-
Retirada de entulho		90,00	-	45,00	45,00
Reparo apto. 301 bloco C		200,00	-	-	200,00
Reparo apto. 301 bloco B		200,00	-	200,00	-
Reparo apto, 213 bloco B		200,00	-	200,00	-
Reforma lixeira bloco C		200,00	-	-	200,00
Troca de barbará aptos 203, 204 e 304 bloco A		200,00	200,00	-	-
Esquadrias de alumínio lixeira bloco C		760,00	-	-	760,00
Colunas de gordura e incêndio e calhas blocos B e C	Set/99	1703,00	-	851,50	851,50
Prismas de Ventilação blocos B e C		4.300,00	-	2.150,00	2.150,00
Reparo portas dos blocos B e C		750,00	-	375,00	375,00
Troca da Central de Interfones		718,00	239,34	239,33	239,33
Retirada de entulho		120,00	-	60,00	60,00
Reparos aptos. 301 e 401 bloco B e 301 bloco C		600,00	-	400,00	200,00
Reforma lixeira bloco C		700,00	-	-	700,00
Reparos aptos. 110, 113, 409 e 604 bloco C		1.000,00	-	-	1.000,00
Serviços elétricos lixeira bloco C		300,00	-	-	300,00
Prismas de Ventilação blocos B e C	Out/99	6.160,00	-	3.080,00	3.080,00
Troca da Central de Interfones		718,00	239,34	239,33	239,33
Serviços de limpeza blocos A, B e C		100,00	33,34	33,33	33,33
Alvenaria lixeira bloco C		700,00	-	-	700,00
Barbará aptos. 204 e 304 bloco A		300,00	300,00	-	-
Reparo apto. 104 bloco A		1.000,00	1.000,00	-	-
Retirada de entulho		120,00	-	60,00	60,00
Reparo apto. 203 bloco A		280,00	280,00	-	-
Coluna d'água aptos. 409 e 509 bloco C		280,00	-	-	280,00
Pintura tetos escadas blocos A, B e C		560,00	186,67	186,66	186,66

Quadro II
Relação de Obras de 1999

DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	A	B	C
Tubulação para cabos de Interfone	Nov/99	2.100,00	700,00	700,00	700,00
Prismas de Ventilação blocos B e C		6,160,00	-	3.080,00	3.080,00
Reparos nas portarias blocos B e C		750,00	-	375,00	375,00
Iluminação do Telhado e Jardins		2.000,00	-	1.000,00	1.000,00
Troca da Central de Interfones		718,00	239,34	239,33	239,33
Limpeza caixa de gordura		180,00	-	-	180,00
Diversos reparos nas portarias blocos A, B e C		840,00	200,00	300,00	340,00
Reparos aptos. 409 e 509 bloco C		400,00	-	-	400,00
Esquadria box banheiro dos funcionários		230,00	76,67	76,66	76,66
Prismas de Ventilação Blocos B e C	Dez/99	6.160,00	-	3.080,00	3.080,00
Troca da Central de Interfones		718,00	239,34	239,33	239,33
Tubulação para cabos de Interfone		2.100,00	700,00	700,00	700,00
Iluminação Telhado blocos B e C		750,00	-	375,00	375,00
Reparos portas blocos B e C		156,00	-	78,00	78,00
Limpeza caixa de gordura		50,00	-	-	200,00
Retirada de entulho		240,00	-	120,00	120,00
Porta de alumínio para Garagem		610,02	113,34	113,33	403,25
Reparo cob.02 bloco C		600,00	-	-	600,00
Tubo de Incêndio bloco B		200,00	-	200,00	-
Reparos Portaria bloco A		1.000,00	1.000,00	-	-
Reparo apto. 301 bloco C		100,00	-	-	100,00
Prismas de Ventilação Blocos B e C	Jan/00	6.160,00	-	3.080,00	3.080,00
Troca da Central de Interfones		718,00	239,34	239,33	239,33
Tubulação para cabos de Interfone		2.100,00	700,00	700,00	700,00
Iluminação Telhado blocos B e C		1.500,00	-	750,00	750,00
Marcenaria portaria bloco A		1.262,00	1.262,00	-	-
Retirada de entulho		90,00	-	45,00	45,00
Reparo apto. 509 bloco C		1.450,00	-	-	1.450,00
Alvenaria portaria bloco A		800,00	800,00	-	-
Reparos hidráulicos blocos A, B e C		600,00	200,00	200,00	200,00
Equipamentos, dedetização, material de reposição, etc		13.726,76	4.575,59	4.575,59	4.575,58
TOTAL		135.317,17	15.667,99	55.396,97	64.252,21

Considerações Gerais sobre os Quadros I e II
Relação das Obras Executadas nos Períodos de 1998 e 1999

1. As relações levam em consideração não apenas as obras estruturais, como também a aquisição de equipamentos diversos, de interesse comum ao condomínio, bem como os serviços de utilidade coletiva executados ao longo do período administrativo.
2. Também levam em consideração a data dos recibos de pagamento de cada parcela ou trabalho executado e não o mês em que foram contabilizadas.
3. Alguns poucos pagamentos de pequeno valor, mas divididos em mais de 1 pagamento, foram alocados, com seu valor total, na data do primeiro pagamento ou parcela, para se evitar repetições de pequenos valores.
4. Todas as obras de grande porte foram mantidas ao longo dos meses, principalmente, como forma de demonstrar sua duração.
5. Ao lado de cada valor desembolsado, consta uma divisão desses elementos por bloco a que cada obra pertence. Desta forma, bens e obras de uso coletivo foram divididos, de forma igualitária, por 3, sendo alocado 1/3 (um terço) do valor total para cada bloco. Itens de interesse de dois blocos foram divididos por 2 e alocado a metade do valor total a cada um dos blocos envolvidos.

Quadro III
Comparativo de Receitas e Despesas entre 1998 e 1999

	1998	1999	Variação %
Receitas			
Cota Condomínio	145.886,79	167.883,80	15,08%
Fundo de Reserva	19.861,16	16.872,11	-15,05%
Aluguel de Garagem	9.402,07	7.827,37	-16,75%
Outras Receitas	4.373,80	12.738,97	191,26%
Água e Esgoto	64.910,99	37.999,86	-41,46%
Gás	20.649,81	14.402,48	-30,25%
Interfone	1.496,21	-	-
13 salário	5.517,68	56,25	-98,98%
Transferência Poupança	45.100,00	6.000,00	-
Sub-Total	317.198,51	263.780,84	-16,84%
Cota Obras	79.785,79	94.456,47	18,39%
Total	396.984,30	358.237,31	-9,76%
Despesas			
Despesas Empregados	82.305,87	73.845,03	-10,28%
Despesas Administrativas	21.310,29	19.380,28	-9,06%
Administradora	13.867,36	15.703,38	13,24%
Pró-labore	4.600,00	10.764,00	134,00%
Luz e Força	12.265,44	13.011,40	6,08%
Manutenção Elevadores	13.018,78	15.909,75	22,21%
Manutenção Bombas	824,33	483,69	-41,32%
Manutenção Compactadores	919,20	2.310,00	151,31%
Manutenção Interfones	1.363,38	1.510,28	10,77%
Manutenção Portão Garagem	1.029,75	130,00	-87,38%
Material de Limpeza Conservação	2.566,07	2.722,68	6,10%
Manutenção dos Jardins	1.739,00	1.562,00	-10,18%
Diversos e Pequenas Obras	22.446,68	13.104,66	-41,62%
Água e Esgoto	51.447,49	36.985,80	-28,11%
Gás	16.628,39	13.565,23	-18,42%
Sub-Total	246.332,03	220.988,18	-10,29%
Obras	147.893,05	135.317,17	-8,50%
Transferência Poupança			
Total	394.225,08	356.305,35	-9,62%
Saldo	2.759,22	1.931,96	

Considerações Gerais sobre o Quadro III

Comparativo de Receitas e Despesas entre 1998 e 1999

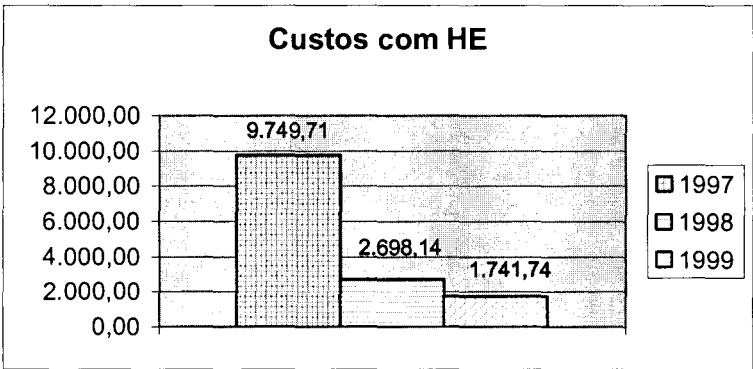
Receitas

1. O volume de receita total do condomínio apresentou um decréscimo de 9,76%. Isso não nos permite dizer que houve redução nos valores das cotas condominiais, tendo em vista que esta redução se deveu à utilização de fundo de poupança oriundo de exercícios anteriores. Entretanto, retirados os efeitos das transferências de poupança no período de 1999, comparativamente com 1998, o acréscimo nas receitas foi de apenas 0,1% ou R\$ 353,01.
2. O item "Outras Receitas" apresenta valor elevado em virtude da arrecadação do pró-labore do Síndico (R\$ 3,00 por unidade) que esta alocado nesta rubrica, bem como os acordos efetuados com condôminos inadimplentes.
3. Esta Administração não repassa as despesas de manutenção dos interfones para os condôminos, por isso a inexistência de valor nesta linha de receita em 1999.
4. Tendo em vista o planejamento financeiro de médio prazo, não foram cobrados valores para cobrir os gastos com 13º salário dos funcionários.
5. Após as obras realizadas no período de 1998, observou-se uma redução de 41,46% na arrecadação com água, o que representa, em valores absolutos, uma economia de R\$ 27.000,00 (vinte e sete mil reais) no ano.
6. Redução de 30,25% foi verificada no item Gás, com economia de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) no ano.
7. O acréscimo verificado na "Cota de Obras" tem como explicação a queda dos níveis de inadimplência e o aumento de 10% aprovado na última Assembléia Geral Ordinária.

Obs.: A economia gerada na arrecadação das cotas de água e gás, R\$ 33.000,00 (trinta e três mil reais) na soma, representa a arrecadação total de 1 mês do condomínio.

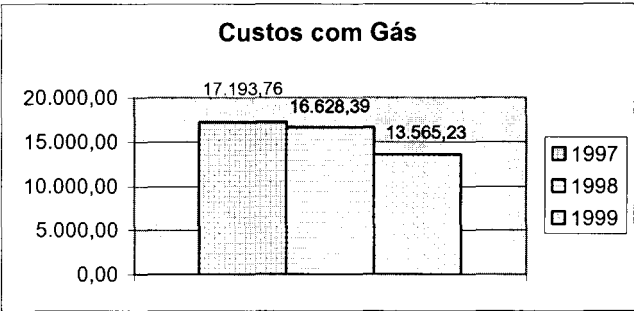
Despesas

- 1) As despesas totais do Condomínio sofreram uma redução de R\$ 38.000,00 (trinta e oito mil reais). R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais) em despesas ordinárias e R\$ 13.000,00 (treze mil reais) no item obras. A diminuição no volume de dinheiro para obras deve-se ao fato de ter-se, em 1999, trabalhado apenas com os valores arrecadados no período, já que não haviam reservas. Porém, se levarmos em consideração apenas o volume arrecadado no período, pode-se afirmar que houve um aumento de R\$ 33.000,00 (trinta e três mil reais) em investimentos de obras, mesmo com o nível de arrecadação tendo sido 8,5% menor que no ano anterior. Isso só foi possível graças à austeridade nos gastos ordinários, uma política de redução de custos com energia elétrica e saneamento dos problemas de desperdício de água.
- 2) Podemos citar, como itens de maior peso na redução das despesas, os seguintes:
- a) Despesas com Empregados, que apresentou uma redução de 10,3% comparativamente a 1998. Isso só foi possível mediante ajustes de pessoal, sem perda de qualidade dos serviços nem redução do quadro. Ao contrário, baseado na pesquisa de opinião respondida pelos condôminos, procurou-se extinguir os pontos conflitantes. Em horas extras, reduziu-se de R\$ 9.747,41 em 1997 para R\$ 2.698,14 em 1998 e, em 1999, para R\$ 1.741,74. Isso representa uma redução de 82,1% em relação a 1997.

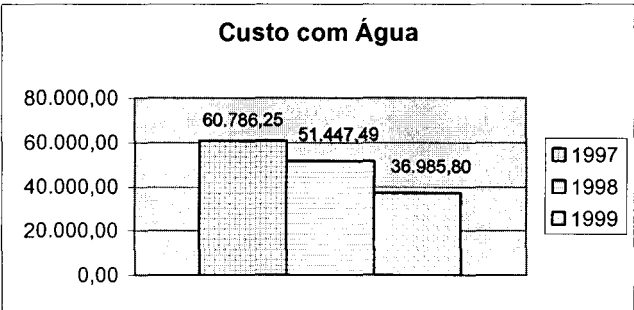


- b) As Despesas Administrativas foram reduzidas em 9,0%. Critério na aquisição de material de consumo e material de limpeza e conservação foram os maiores responsáveis por esta redução.
- c) No item Diversos e Pequenas Obras, observou-se uma redução de R\$9.000,00 (nove mil reais). Isso deve-se, basicamente, ao fato de diversos equipamentos terem sido adquiridos no período passado, tais como containers de lixo, coletores de lixo, acolchoados para os elevadores, móveis para o salão de festas, carrinhos de compra e outros, gastos não realizados em 1999.

- d) A redução no consumo de gás foi da ordem de 18,4%, comparando com 1998, e de 15,6%, se comparado com o período de 1997.



- e) No item água e esgoto observou-se a maior economia desta administração, graças ao saneamento de tubulações antigas, com vazamento, e reparos nas unidades independentes. Comparando com 1998, a economia foi de 28,1% ou R\$ 14.500,00 (quatorze mil e quinhentos reais). Comparativamente à 1997, a redução é ainda mais significativa, representando 37,8%, ou R\$ 20.500,00 (vinte mil e quinhentos reais).



- f) Apesar de estar representando um aumento de 6,08%, os gastos com energia elétrica podem ser considerados excelentes. Levando-se em consideração um reajuste tarifário de 41,5% de 1998 para 1999 e de 57,9% de 1997 para 1999, podemos afirmar que houve uma redução no consumo de kW/h de 26,5% em relação a 1998 e de 29,2% em relação a 1997. Em valores, isso representa uma redução de R\$ 4,500,00 em relação a 1998 e R\$ 5.200,00 se comparado com 1997. Isso foi conseguido sem a perda de iluminação apenas com a modernização das luminárias e troca de fios antigos.

