



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

DANIELLE PAES DE ASSIS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NUMA
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS EM CURITIBA (PR)**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2013

DANIELLE PAES DE ASSIS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NUMA
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS EM CURITIBA (PR)**

Monografia de especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Carlos Correa Guerra

CURITIBA

2013

Dedico este trabalho aos meus pais - Miguel e Luzia, que sempre me incentivaram a estudar e correr atrás dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente á Deus que em tantas vezes me deu forças para continuar nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais que sempre me ensinaram que não há melhor caminho do que a educação, me apoiando incondicionalmente em todas as escolhas de minha vida, minhas irmãs, meus amigos e meu namorado pela sua compreensão nos momentos de ausência.

Ao apoio e auxílio especialmente do meu orientador Prof. Jorge Carlos Correa Guerra, pela sua colaboração no desenvolvimento deste trabalho e principalmente, pelo seu incentivo.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência.”

(HENRY FORD)

RESUMO

ASSIS, Danielle Paes de. Estudo de caso sobre a gestão do conhecimento nas práticas organizacionais numa administradora de condomínios em Curitiba (PR). 2013. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

A presente pesquisa teve como finalidade buscar alternativas que atrelem a gestão do conhecimento às práticas de administração condominial, considerando que o desenvolvimento do setor imobiliário trouxe várias conseqüências significativas, dentre elas o fortalecimento da administração de condomínios. Com o crescimento deste segmento e grande oferta de serviços, o consumidor está mais exigente e consciente de seus direitos, desta forma especializar-se e possuir ferramentas para acompanhar às tendências tornou-se imprescindível. Almejando alcançar excelência em seus negócios, as organizações visam obter precisão e qualidade, o que as impulsiona a buscarem alternativas que aperfeiçoem e formalizem suas atividades, ou seja, gerenciar conhecimento. A gestão do conhecimento por sua vez, envolve toda a forma de gerar o conhecimento na forma individual e organizacional, armazenando as informações, isto é, formalizando-as de maneira que facilite o desempenho dos processos. Com o intuito do alcance deste objetivo primeiramente realizou-se uma breve reflexão dos autores que abordam o conhecimento humano e a administração de condomínios, para posteriormente desenvolver o estudo de caso numa administradora de condomínios, localizada na cidade de Curitiba. Nesta análise do ambiente interno foram aplicadas as técnicas de observação participante e questionário, desta forma criaram-se parâmetros de comparação para comprovação dos resultados em atenção aos objetivos propostos. Assim foi possível identificar deficiências da organização, tais como: falta de rigor em relação às leis tributárias, ausência de programas de prevenção de acidentes e treinamento, sobrecarga de funcionários, carência de suporte técnico, bem como falhas de comunicação entre gestores e quadro funcional, para finalmente sugerir melhorias.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional, Conhecimento humano. Gestão de condomínios.

ABSTRACT

ASSIS, Danielle Paes de. Case study about knowledge management in organizational practices in a condominium manager in Curitiba (PR). 2013. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

This research had as purpose to find alternatives that unite knowledge management to practices of condominium administration, considering that the real estate development brought several significant consequences, among them strengthening the management of condominiums. With the growth of this segment and the great offer of services, the customer has become more demanding and aware of their rights, therefore specialize and have ways to follow the trends, it has become imperative. Aiming to achieve excellence in their businesses, organizations aim to achieve accuracy and qualities, which drive them to seek alternatives that improve and formalize their activities, that is, manage knowledge. Knowledge management on the other hand, involves the whole way to generate knowledge in individual and organizational, storing the information, that is, formalizing them in a way that facilitates the performance of processes. In order to reach this goal primarily held a brief reflection of authors who address human knowledge and management of condominiums, to subsequently develop the case study in managing condominium, located in the city of Curitiba. In this analysis of the internal environment techniques were applied to participant observation and questionnaire, thus they have created benchmarks to prove these results in mind the objectives proposed. Thus it was possible to identify deficiencies in the organization, such as: lack of rigor in relation to tax laws, absence of accident prevention programs and training staff overload, lack of technical support, as well as failures of communication between managers and staff, the to finally suggest improvements.

Keywords: Knowledge management. Organizational learning. Human Knowledge. Condominium management.

LISTA DE SIGLAS

AABIC	Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios
ABADI	Associação Brasileira das Administradoras de Imóveis)
ABCON	Associação Brasileira de Condôminos, Prestadores de Serviços, Empresas e Organizações Afins
AGE	Assembléia Geral Extraordinária
AGO	Assembléia Geral Ordinária
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CFA	Conselho Federal de Administração
CFTV	Circuito fechado de televisão
CIPA	Comissão Interna de Prevenção e Acidentes
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CLT	Convenção Coletiva de Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CRA	Conselho Regional de Administração
CRECI	Conselho Regional de Corretores de Imóveis
DIRF	Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte
EPI	Equipamentos de proteção individual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social

OBZ	Orçamento Base Zero
NR-7	Norma Regulamentadora de Segurança
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PIS	Programa de Integração Social
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SAE	Secretária de Assuntos Estratégicos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOVI	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais
SPB	Sistema de Pagamentos Brasileiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.3 Objetivos Específicos	12
1.3 Procedimentos metodológicos de pesquisa	12
1.4 Desenvolvimento da Monografia	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão do conhecimento nas empresas	14
2.1.1 Aprendizagem Organizacional	17
2.1.2 A Criação do Conhecimento	20
2.2 Gestão de condomínios	26
2.2.1 Administração de condomínios	28
2.3 Boas práticas e <i>benchmarking</i> na Gestão de Condomínios	35
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1 Tipo de método de abordagem	46
3.2 Tipo de pesquisa	46
3.3 Tipo de delineamento	47
3.4 Coleta de dados	48
3.5 Tratamento de dados	49
3.6 Limitações metodológicas	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 Perfil da empresa pesquisada	51
4.2 Observação das Práticas da empresa	53
4.3 Questionário aplicado aos funcionários	59
5 SUGESTÕES PARA MELHORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA EMPRESA PESQUISADA	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – Questionário	75

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Brasil sofreu significativas mudanças econômicas que elevaram o poder de compra dos consumidores, destacando-se: o aumento da classe média, melhores salários, políticas de incentivo ao crédito imobiliário e da instituição do programa Minha casa, minha vida, constituído em 2009.

Estas transformações possibilitaram a compra de casa própria para uma expressiva parcela da população brasileira, impulsionando a expansão do setor de imóveis e fazendo a administração condominial tornar-se uma profissão promissora, fundamental para gestão de qualidade de condomínios.

Visando atender às demandas destes empreendimentos, sejam estes residenciais ou comerciais, cada vez mais se fazem necessários profissionais altamente qualificados e atualizados com as tendências deste setor (GUIDON, 2010 *apud* PORTAL ADMINISTRADORES, 2010).

Como decorrência do desenvolvimento deste segmento, a competitividade está mais acirrada e sobreviver aos desafios gerados pela alta concorrência faz com que as empresas adquiram uma postura divergente do passado, buscando estratégias que acompanhem às tendências de mercado, aperfeiçoem seu desempenho e possibilitem o alcance de resultados que garantam a satisfação de seus clientes (BAISCH; ESTRADA; SPERANDIO; RIBEIRO, 2006).

Em contrapartida, muitas vezes se deparam com elementos que impossibilitam estas expectativas, tais como: rotatividade de funcionários, altos índices de absenteísmo, ausência temporária do colaborador responsável por determinada tarefa, escassez de mão de obra qualificada, falta de motivação do quadro funcional e insuficiência de técnicas e procedimentos específicos para execução das atividades (LUCENA, 2011).

Outra causa relevante é que mesmo na era do conhecimento algumas empresas ainda acreditam que investir em seus profissionais não é vantajoso, com receio que ao se desvincular da organização o mesmo leve o conhecimento adquirido para a concorrência (LUCENA, 2011)

Analisando estes fatores busca-se através de pesquisa avaliar a viabilidade de implantação de técnicas que aperfeiçoem os serviços de administração de condomínios e conseqüentemente diminuam as falhas existentes na organização.

O aprofundamento do estudo realizou-se em uma empresa do ramo de gestão de condomínios, situada na cidade de Curitiba-PR, no intuito de obter maior controle e melhoria contínua nos processos administrativos e operacionais.

1.1 Justificativa

A pesquisa foca a gestão do conhecimento dentro das organizações, analisar a captação de conhecimento através do *benchmarking*, bem como identificar se a empresa pesquisada utiliza estas boas práticas no setor de administração de condomínios.

Primeiramente é ressaltado o valor da gestão do conhecimento para a organização em questão, pois por meio das práticas analisadas é possível auxiliá-la a visualizar os aspectos que podem proporcionar a otimização de seu desempenho, procurando fortalecer pontos positivos e eliminar ou minimizar os negativos.

Observa-se também a importância deste trabalho para a sociedade, tendo em vista que os métodos apresentados poderão servir como apoio às empresas do mesmo ramo e com isso promover a retenção do conhecimento, que é a proposta desta análise.

Para a Universidade, a realização desta pesquisa tem a relevância de suprir futuras demandas sobre o assunto abordado, posto que a retenção do conhecimento e as técnicas de plena administração são necessidades cada vez mais perceptíveis no mercado, e para os gestores, compreender tais dinâmicas certamente será um importante instrumento profissional.

Para a pesquisadora que faz parte do quadro funcional da organização, o aprimoramento acadêmico obtido com os métodos estudados, o engrandecimento técnico e a ampliação da visão corporativa serão percebidos no decorrer do desenvolvimento profissional e certamente serão base para tomadas de decisões como administradora.

Embasada por diversos autores, confrontando suas teorias, será possível rever a concepção da gestão do conhecimento, estimulando os futuros gestores a buscarem uma visão holística da empresa, bem como o direcionamento necessário à implantação de processos específicos às atividades de cada setor.

1.2 Objetivos

Neste capítulo serão apresentados os objetivos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Listar boas práticas de Gestão de Condomínios em uma visão de Gestão do Conhecimento numa empresa administradora de condomínios de Curitiba (PR).

1.2.3 Objetivos Específicos

- Descrever as teorias sobre Gestão do Conhecimento;
- Identificar o setor de Administração de Condomínios na atualidade;
- Verificar como a Gestão do Conhecimento pode melhorar a Administração de Condomínios;
- Sugerir práticas de Gestão do Conhecimento no Setor de Administração de Condomínios na empresa estudada.

1.3 Procedimentos metodológicos de pesquisa.

Pesquisa qualitativa e de referencial bibliográfico e internet, com estudo de caso de pesquisa participante.

1.4 Desenvolvimento da Monografia.

Visando alcançar os objetivos desta pesquisa, a monografia está dividida em seis capítulos:

No primeiro capítulo serão apresentados os tópicos iniciais da pesquisa: a apresentação do tema, o objetivo da pesquisa, bem como os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos.

O segundo capítulo discorrerá sobre a gestão do conhecimento: a aprendizagem organizacional e a criação do conhecimento e em seguida abordará a gestão de condomínios e explanará as boas práticas do setor.

O terceiro capítulo contemplará os procedimentos metodológicos de pesquisa: método de abordagem, tipo de pesquisa, tipo de delineamento, coleta de dados, tratamento de dados e limitações metodológicas.

O quarto capítulo fará uma sucinta apresentação da empresa pesquisada e analisará os resultados obtidos através de *Benchmarking*.

O quinto capítulo tratará especificamente das sugestões de melhoria para a organização objeto de estudo.

No sexto capítulo serão apresentadas as considerações finais, contemplando a conclusão da monografia e sugestões para estudos futuros.

E por último, apresentam-se as obras consultadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO.

O presente capítulo destina-se a apresentar uma breve reflexão dos autores que abordam assuntos relacionados ao conhecimento humano e a administração de condomínios.

Primeiramente será demonstrado o conceito e finalidade da gestão do conhecimento nas organizações e após será discorrido sobre a importância das empresas com foco em administração condominial. Para garantir o embasamento teórico e sustentar o tema abordado, alguns autores serão referenciados ao decorrer do capítulo.

2.1 Gestão do conhecimento nas empresas.

O cenário organizacional passou por diversas transformações nos últimos anos, “fazendo com que as empresas buscassem se adequar á estas mudanças, com o objetivo de se manterem no mercado e flexíveis com as novas regras mercadológicas a serem seguidas” (SANTIAGO, 2004, p. 21).

Alguns movimentos foram implantados visando à redução de custos, o aumento da produtividade, a eficiência e a competitividade, dentre eles: a gestão da qualidade, reengenharia, *downsizing*, fusões e aquisições, e como consequência disto veio à redução do número de trabalhadores e assim, o aumento dos problemas sociais. A diminuição destes empregos afetou gravemente o nível de conhecimento das organizações, já que muitos indivíduos competentes e principalmente experientes acabaram sendo demitidos, levando consigo o conhecimento acumulado adquirido em anos de trabalho (CARLETTO; FRANCISCO; CARVALHO, 2004).

As organizações alcançaram significativos avanços nos processos de manufatura, finanças, administrativa e de *marketing*, bem como no desenvolvimento e utilização de novos materiais. A tecnologia de inovação atrelada à capacitação e conhecimento de seus envolvidos tornou-se imprescindível para entrada das empresas no mercado globalizado (REZENDE, 2002).

Loureiro (2002) afirma que as mudanças que o meio empresarial sofre são constantes e ocorrem de maneira acelerada. Neste meio as empresas passam a enxergar o ser humano como principal fator capaz de mantê-las na competição do mundo dos negócios, já que somente funcionários competentes e qualificados conseguem produzir ou prestar serviços de qualidade. Surge então o novo modelo de gestão, mais rápido e ágil, com menores níveis hierárquicos, com foco no cliente e de permanente revisão de processos.

Lawler (1998) resume os novos paradigmas do meio empresarial atual, conforme quadro 1:

Quadro 1: Novos Paradigmas do Cenário Empresarial

Novos Paradigmas do Cenário Empresarial	
DE:	PARA:
Pouca Competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez Hierárquica	Flexibilidade
Poder Centralizado	Empowerment
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Motivação do tipo "Dilbert"	Competência e Profissionalismo
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Diploma	Educação Continuada
Carreira Definida pela Empresa	Carreira como Responsabilidade do Individuo
Cargos	Espaço Organizacional

Fonte: Lawler (1998 *apud* LOUREIRO, 2002).

De acordo com Stewart (1998) se a organização não possui profissionais aptos para sobreviver em meio à concorrência existente nos diversos segmentos de mercado é insuficiente investir em tecnologia de ponta, pois muitas vezes as máquinas operam melhor, porém, não geram ideias. Para ele o capital humano

crece quando a empresa utiliza mais o que os indivíduos sabem e quando um número maior de pessoas conhece coisas úteis para a organização.

De acordo com alguns autores as organizações que conseguiram atrair, reter e gerenciar seus talentos têm obtido um dos maiores diferenciais atuais: o conhecimento (CARLETTO; FRANCISCO; CARVALHO, 2004).

Santos (2009) comenta que, o diferencial entre as corporações não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo da era industrial, mas sim o conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, as atitudes e motivação das pessoas que integram estas organizações.

Rezende (2002) complementa citando que hoje, ter inovação tecnológica não é mais diferencial que garanta sucesso a uma organização e sim o somatório dos seus ativos intangíveis, ou seja, o conhecimento gerado e adquirido em conjunto com as habilidades criativas e inventivas. São os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico à empresa.

Stewart (1998, p. 5) defende a mesma ideia:

O conhecimento assumiu um papel dominante em nossas economias, nossas empresas e nosso trabalho. Tornando-se um recurso econômico relevante, mais importante que a matéria-prima, mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que automóveis, carros, aço e qualquer outro produto da era industrial.

Na opinião de Santiago as corporações devem perceber que o conhecimento tornou-se o ativo mais importante e indispensável, por ser a matéria-prima essencial com a qual todos trabalham, sendo mais valioso que qualquer ativo físico ou financeiro (2004, p. 22).

O autor ainda destaca entre tantos fatores positivos do conhecimento, a sua forma de depreciação, pois ocorre de maneira inversa a dos recursos materiais, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor. A depreciação do conhecimento ocorre justamente quando ele não é utilizado (SANTIAGO, 2004).

2.1.1 Aprendizagem Organizacional

As grandes mudanças que ocorreram no mercado nos últimos tempos, fizeram com que fossem exigidos melhor e maior uso da experiência e conhecimento adquiridos pelas organizações durante toda sua existência (SANTIAGO, 2004, p. 22).

Com base nas informações de Santiago (2004) pode-se enfatizar que as empresas passaram a se focar em assuntos como: estudar ações e decisões tomadas no passado e avaliar se estas podem ser utilizadas novamente, analisar os erros cometidos com a finalidade de impedir que se repitam e fazer uso das atividades que obtiverem resultados positivos. No entanto para que isto ocorra é necessário que a organização esteja estruturada de forma adequada, de maneira que o aprendizado aconteça de forma natural, o que conseqüentemente agregará valor aos seus produtos e serviços.

Para Dodgson (1993 *apud* STREIT, 2001, p. 31) a aprendizagem organizacional não é recente e tem crescido continuamente nos últimos anos. Destaca-se a sua importância no desempenho estratégico das organizações, intensificada diante da competitividade acirrada que colocam em questão as práticas estabelecidas pela administração.

O sucesso de uma corporação encontra-se fundamentalmente nas capacitações intelectuais de seus profissionais. O poder de gerenciamento do intelecto profissional é o desafio atual para as organizações (KLEIN, 1998, p. 129).

“Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções” (KIERNAN, 1998, p. 198).

Conforme Klein (1998, p. 61), todas as empresas aprendem, de forma consciente ou não. A aprendizagem organizacional é derivada da aprendizagem individual, isto é, as corporações aprendem por meio de seus membros individuais.

A gestão do conhecimento é um processo contínuo de aprendizagem que se dá pela troca de dados, informações e a capacidade das pessoas em utilizar estas informações. As organizações só aprendem através de funcionários que aprendem. A aprendizagem individualizada não garante a aprendizagem organizacional, porém,

sem ela a aprendizagem organizacional não existe (CARLETTO; FRANCISCO; CARVALHO, 2004).

Farnesi (MAGALHÃES, 2002 *apud* FARNESI, 2008) conclui:

Gestão do Conhecimento refere-se a todo o esforço sistemático realizado por uma instituição para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. A gestão do conhecimento pode ser encarada como uma verdadeira auditoria dos “ativos intelectuais” que aponta para novas fontes de conhecimento, funções críticas e potenciais gargalos que impedem o fluxo do conhecimento através de uma organização. Ela protege os ativos intelectuais da obsolescência, busca por novas oportunidades para melhorar decisões, serviços e produtos através da adição de inteligência, aumento de valor agregado e maior flexibilidade.

Santiago (2004, p. 25) complementa dizendo que as ações voltadas para gestão do conhecimento devem buscar o aperfeiçoamento de várias atividades desenvolvidas pela organização e destaca algumas como: melhor administração do relacionamento com clientes, a adoção e compartilhamento das melhores práticas, a alocação das pessoas certas nos devidos locais, o desenvolvimento de treinamento empresarial, o monitoramento do ambiente de negócios e o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A aprendizagem é um fenômeno que só pode ser testado através do desempenho. Para isto as corporações desenvolvem rotinas de tarefas padronizadas para lidar com os problemas internos e externos. À medida que as condições ambientais são constantes, fazendo com a que mudança se torne a regra, as rotinas também passam a ser desenvolvidas de forma permanente. Desta forma, é possível que as organizações solucionem problemas acarretados por divergências de desempenho e até mesmo criem, adquiram, aperfeiçoem e transfiram conhecimentos (FLEURY; FLEURY, 1997).

Senge (1998) declara que ao iniciar o processo de aprendizagem em uma empresa, primeiramente deve-se fazer com que as pessoas se deem conta de que o aprendizado é importante, que exige engajamento e comprometimento de todos os envolvidos, o que leva a mudanças profundas e que pode significar um desafio pessoal para os mesmos.

Segundo o autor (SENGE, 1990) o processo de aprendizagem na organização se permite oferecendo condições concretas para que as pessoas

aprendam a criar sua própria realidade, as auxiliando a compreender o contexto em que vivem e com ele interagir por elas próprias.

“A aprendizagem organizacional é a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” (TAKEUCHI, 1997 *apud* STREIT, 2001, p. 32).

Streit conceitua a aprendizagem organizacional como os caminhos dos quais as empresas constroem, suplementam e organizam o conhecimento e rotinas de determinadas tarefas e a partir daí adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das habilidades da força de trabalho (DODGSON, 1993, p. 377 *apud* STREIT, 2001, p. 31).

Para Guns (1998) a aprendizagem organizacional é a obtenção de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que promovem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da corporação.

Stata (1997 *apud* STREIT, 2001, p. 35) define ainda a aprendizagem organizacional como o processo que permite a inovação na gestão, em que se é possível descobrir novos métodos e ferramentas gerenciais, que possibilitem a facilitação da aprendizagem e inovação na corporação.

Klein (1998, p. 63), propõe que “a aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência”.

Para o autor (KLEIN, 1998) o intelecto profissional de uma organização é contemplado por quatro níveis:

- Conhecimento cognitivo (*know-what*): é o domínio básico de uma disciplina, por meio de extenso treinamento e certificação;
- Habilidades avançadas (*know-how*): aprendizagem adquirida por meio de livros e empregadas de modo eficaz às situações complexas do mundo real;
- Compreensão de sistemas (*know-why*): é um profundo conhecimento das causas e efeitos básicos de uma disciplina. Estes profissionais podem antecipar consequências não previstas e podem também, de forma instintiva, tomar as decisões mais eficazes;
- Criatividade automotivada (*care-why*): consiste da vontade, da motivação e da adaptabilidade.

Santiago (2004) complementa que os ativos intangíveis que agregam valor aos produtos e serviços que uma organização oferece são baseados em conhecimento. O autor ainda cita alguns destes ativos: *Know-how* técnico, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação.

De acordo com Malanovicz (2008) a aprendizagem organizacional se dá através do processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem no contexto empresarial, sejam elas formais e informais, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Com base nos estudos de Klein (1998, p. 79), as memórias ativas de uma organização são fundamentais para aprendizagem organizacional, pois determinam o que é relevante e como a empresa deve agir. São modelos mentais compartilhados e individuais, que podem ser explícitos ou implícitos, tácitos ou generalizadamente reconhecidos, porém, são responsáveis por afetar a maneira como o indivíduo ou organização encaram o mundo. A aprendizagem organizacional depende da evolução dos modelos mentais individuais, transformá-los em explícitos é essencial para o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados. Os modelos mentais correspondem ao maior espaço na cabeça do indivíduo onde são armazenados os conhecimentos acerca da organização.

Para Santiago (2004) no ambiente corporativo deve-se observar que muitos dos conhecimentos que a empresa necessita para se manter no mercado competitivo, ela já possui, porém, por vários motivos está inacessível.

2.1.2 A Criação do Conhecimento

Baseado em informações de especialistas da área do conhecimento, o texto a seguir contempla resumidamente a criação do conhecimento organizacional.

Segundo Santiago (2004):

O entendimento sobre a importância do conhecimento numa organização passa necessariamente pela clareza de alguns conceitos, dentre os quais é possível destacar, o de criação e registro dos conhecimentos relevantes para organização e o de mapeamento das pessoas que “possuem” esses

conhecimentos. Além disso, destaca-se a grande relevância dos processos disseminação, não só dos conhecimentos, propriamente dito, bem como dos conceitos referentes à sua adequada gestão (SANTIAGO, 2004).

O autor conceitua a gestão do conhecimento como o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos colaboradores, com o intuito de ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se tecnologia de forma corporativa (SANTIAGO, 2004).

Tarapanoff (2001) complementa mencionando que a criação do conhecimento organizacional é a capacidade que a instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a seus produtos, serviços e sistemas.

Farnesi (2008) define conhecimento da seguinte forma:

É a máxima utilização de informação e dados acoplados ao potencial das pessoas, suas competências, ideias, intuições, compromissos e motivações. É uma abstração interior, pessoal, de informações ou de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém. O conhecimento é puramente subjetivo - cada um tem a vivência de algo de uma forma diferente e, por ser único de cada um deve ser compartilhado.

Tarapanoff também classifica o conhecimento organizacional como dois tipos: o conhecimento explícito, ligado à linguagem formal, encontrado em manuais e que pode ser transmitido de maneira formalizada entre os indivíduos; e o conhecimento tácito, que é o conhecimento adquirido através da experiência individual e envolve fatores como crenças, perspectivas e sistemas de valor, dentre outros (2001).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1998 *apud* SANTIAGO, 2004), a capacidade competitiva está ligada à habilidade da empresa de criar conhecimento. Os autores ainda classificam este conhecimento em duas dimensões: ontológica e epistemológica.

Na dimensão ontológica, o conhecimento desenvolvido pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional, ou seja, os indivíduos são essenciais, pois a disseminação depende da interação dos mesmos.

Na aprendizagem na dimensão epistemológica há dois tipos de conhecimento:

- Explícito: o conhecimento objetivo, facilmente capacitado, codificado e compartilhado. É o conhecimento formalizado e sistemático encontrado muitas vezes em manuais.

- Tácito: o conhecimento informal, baseado em experiências pessoais e específicas ao meio em que o indivíduo está inserido e difícil de ser formulado e comunicado.

Santiago (2004) baseado nesta distinção afirma que a criação e expansão do conhecimento se dão através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito, definido como conversão do conhecimento.

Isto acontece através de quatro modos de conversão (NONAKA; TAKEUCHI, 1998 *apud* SANTIAGO, 2004):

- Socialização: conversão de conhecimento tácito em tácito, em que os indivíduos compartilham experiências e criam o conhecimento tácito e habilidades técnicas;

- Externalização: conversão de conhecimento tácito em explícito alcançado através da utilização de analogias, conceitos, modelos, hipóteses ou metáforas;

- Combinação: conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, que é o aprendizado formal fundamentado em informações explícitas e uso da tecnologia, em que os envolvidos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, telefone, e-mails ou redes de comunicação computadorizadas;

- Internalização: conversão de conhecimento explícito em tácito, alcançado pela incorporação do conhecimento nas tarefas operacionais da organização a fim de obter resultados práticos.

O papel da organização no processo de criação do conhecimento é conceder o contexto necessário para facilitar as atividades em grupo e criar e acumular o conhecimento em nível individual (SANTIAGO, 2004).

Nonaka e Takeuchi (1998 *apud* SANTIAGO, 2004) destacam cinco condições importantes para atingir esse objetivo:

- Intenção: todo processo deve estar ligado à intenção organizacional, às suas metas e objetivos;

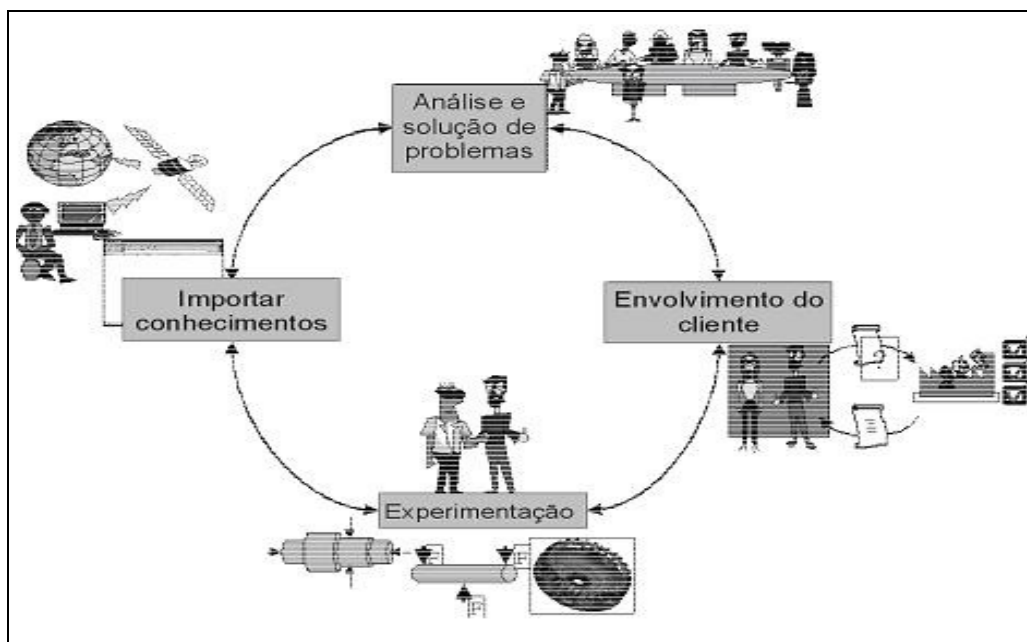
- **Autonomia:** permitir que os indivíduos tenham autonomia, pois assim se sentirão motivados e estabelecerão limites as suas tarefas;
- **Flutuação e Caos Criativo:** com o intuito de buscar ações positivas apresentar fatos externos ocorridos e simular uma situação de crise;
- **Redundância:** superposição de informações sobre as atividades da organização, de maneira que todos os membros da empresa tomem conhecimento delas;
- **Variedade de requisitos:** a empresa deverá garantir o acesso rápido às informações necessárias com o menor número de etapas possíveis.

Para a criação do conhecimento é imprescindível identificar quais os conhecimentos de que a empresa necessita para atender aos desafios e, em seguida, buscar as fontes capazes de fornecê-los. Após isso se segue a etapa mais complexa, que consiste em promover a disseminação e a incorporação desse conhecimento, promovendo um ambiente para sua criação (MICHELON *et al*, 2006).

A criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento irá agregar valor à empresa e a colocará no rumo de atingir suas metas (SANTIAGO, 2004).

A seguir é possível observar quatro atividades essenciais para a construção do conhecimento organizacional: análise e solução de problemas, envolvimento do cliente, importar conhecimentos e experimentação (FILHO, 2002 *apud* FARNESI, 2008).

Figura 1 - Atividades essenciais para a construção do conhecimento organizacional

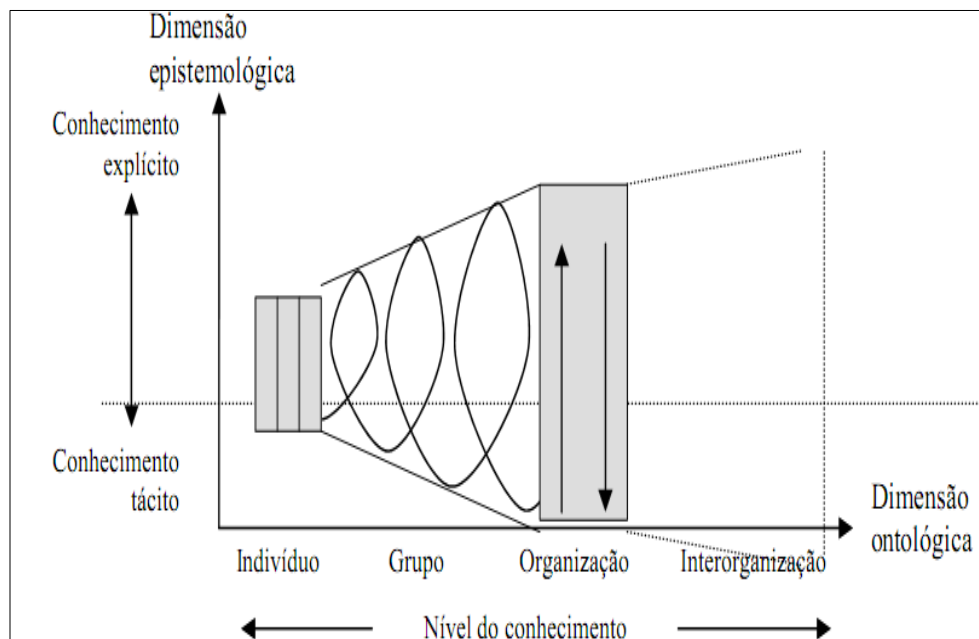


Fonte: Filho (2002 *apud* FARNESI, 2008).

O conhecimento humano é criado e expandido pela interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ou seja, pela necessidade de transmitir conhecimento adquirido ou compô-lo com outra pessoa. Esta interação social entre indivíduos é chamada de conversão do conhecimento (MICHELON *et al*, 2006).

A utilização dos tipos de conversão possibilita a criação de uma espiral da criação do conhecimento, em que a cada conversão do conhecimento tácito para explícito e novamente para o tácito entre um grupo de indivíduos promova a ampliação do conhecimento. A inclusão de novos indivíduos na espiral da criação do conhecimento promove a criação da espiral da criação do conhecimento organizacional, conforme figura 2 (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 *apud* MICHELON *et al*, 2006):

Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997, p. 82).

É necessário que as organizações saibam usufruir do conhecimento de seus funcionários e promover a criação do conhecimento corporativo, pois cada vez mais as empresas necessitam se destacar perante seus concorrentes pela sua capacidade de agregar conhecimento aos seus produtos e serviços (MICHELON *et al*, 2006).

O mundo atual de alta competitividade exige das corporações elevada capacidade de aprender. O aprendizado adquirido na primeira execução de uma nova atividade deve ser proliferado para todas as áreas da empresa e não pode ficar restrito para poucas pessoas (SANTIAGO, 2004).

Segundo Klein (1998, p. 7), as empresas precisam encorajar a formação de capital intelectual e seu investimento, através da criação de uma cultura organizacional que permita tal processo. É possível identificar algumas circunstâncias que podem ocasionar resistência dos profissionais no que se refere à transferência do conhecimento à empresa. Por exemplo, advogados e consultores utilizam basicamente seu conhecimento como fator de competitividade, o que torna inviável a transferência deste aprendizado, assim como também é improvável que

engenheiros e pesquisadores reutilizem os trabalhos uns dos outros, após fixação da cultura de inovação exercida pela universidade e ainda há os demais tipos de trabalhadores que dependerão de fatores determinantes para a conversão do capital intelectual individual em ativo corporativo, o que geralmente resultará em questões de incentivo. A empresa deve instituir uma cultura organizacional que incentive o compartilhamento do conhecimento:

A realização da estratégia do conhecimento da empresa e o sucesso de suas iniciativas de capital intelectual em nível operacional devem ser possibilitados pelo fomento de uma cultura que valorize e recompense a criação e o compartilhamento de capital intelectual (KLEIN, 1998, p.7-8).

Stewart (1998) afirma que, uma empresa se torna verdadeiramente voltada para o conhecimento quando se conscientiza e se envolve no “nível mais profundo”, onde se busca a informação por seu próprio valor e não apenas para automatizar e simplesmente executar as atividades.

O autor cita (STEWART, 1998) como exemplo de incentivo ao capital intelectual o caso da empresa General Eletric:

É uma máquina em perpétuo aprendizado, dedicada a transformar operários em trabalhadores do conhecimento. Os funcionários fazem rodízio de cargos a cada seis meses, passando pelas quatro principais áreas da fábrica. Depois de percorrer o circuito inteiro, todos que trabalham no chão da fábrica não só conhecem o trabalho que estão executando como também sabem que ele depende dos trabalhadores acima deles e como eles afetam a próxima pessoa da linha. A recompensa pelo aprendizado é um plano de remuneração de três níveis que paga segundo a habilidade, o conhecimento e o desempenho do negócio. Da primeira vez, recebem um aumento de 25 centavos de dólar por hora trabalhada em cada rodízio; daí em diante, eles podem praticamente dobrar seus salários caso “se formem”, por assim dizer, aprendendo um tópico como manutenção de máquinas [...]. Conseguem outros aumentos salariais se forem aprovados em cursos de inglês, práticas administrativas e outros assuntos. Há bonificações – US\$225 ou mais por trimestre- para a concretização dos objetivos de desempenho em toda a fábrica e pela assiduidade ao trabalho. As decisões relacionadas a promoções e demissões são tomadas com base no que as pessoas sabem, não em seu tempo de casa (STEWART, 1998, pg. 36).

2.2 Gestão de condomínios.

O surgimento de propriedades com mais de um proprietário ocorreu no período da Idade Média, na França. No ano de 1603 em Portugal, nas Ordenações

Filipinas¹, já havia menção legal sobre a possibilidade de vários proprietários em um mesmo edifício (BOM, 2011):

“E se huma casa for de dons senhorios, de maneira que hum delles seja o sótão, e de outro o sobrado, não poderá aquelle, cujo for o sobrado, fazer janella sobre o portal daquelle cujo for o sótão, ou logea, nem outro edificio algum” (ORDENAÇÕES FILIPINAS, Livro I, Título 68, § 34º, 1603).

Para Silva foi à concentração da população nos centros urbanos que trouxe este novo conceito de vida em comum, ou seja, a moradia em prédios de dois ou mais andares. Este fenômeno surgiu da necessidade de aproveitamento das áreas de terreno nos locais mais favoráveis a serem habitados, em função da boa localização (1987).

Frúgoli (1995, p. 87 *apud* LEVY, 2010) conclui que a origem dos condomínios fechados está no planejamento do pós-guerra, que a princípio iniciou-se em subúrbios norte-americanos, com uma espécie de desenvolvimento urbano de função única, que resultou numa atomização da cidade e em espaços marcados pela carência de uma vitalidade de relações sociais públicas, como as encontradas nos centros urbanos.

De acordo com Bom (2011), no Brasil, o aparecimento de prédios é antigo, porém, com o êxodo rural ocorrido entre as décadas de 60 e 80 estima-se que aproximadamente 13 milhões de pessoas migraram do campo para as grandes metrópoles, e uma das consequências foi a expansão da verticalização das residências.

Silva complementa mencionando que no país a instituição do condomínio horizontal resultou como nos demais países, ou seja, através de uma imposição natural da pressão socializadora, que se intensificou após a primeira Guerra Mundial e que impunha o aproveitamento dos terrenos urbanos (1987).

O autor também afirma que o desejo de muitos indivíduos habitarem o mesmo local criou uma valorização adicional às faixas de terreno disponíveis, cujo resultado teria que ser o atendimento de um número maior possível e daí o surgimento dos edifícios (SILVA, 1987).

¹ Ordenações filipinas: o mais bem-feito e duradouro código legal português, as ordenações filipinas foram promulgadas em 1603 por Filipe I, rei de Portugal, e ficaram em vigência até 1830. São formadas por cinco livros, sendo o último deles dedicado inteiramente ao direito penal.

Inicialmente os condomínios foram regidos pela Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, que dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Após, com a entrada em vigor da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que instituiu o novo código civil, vários artigos da Lei 4.591 foram revogados, permanecendo alguns dispositivos referentes principalmente à incorporação imobiliária (FARBE; SEGRETI, 2004 *apud* FELICIANO; LEAL, 2012).

A expressão condomínio significa domínio de vários, podendo ser de duas espécies: Geral, disciplinado pelo Código Civil e Especial, conhecido também como Horizontal (CARVALHO, 1990).

Com a existência destes gêneros de habitação surgiram também regras e questões particulares relacionadas a este modo de vida e a relação entre vizinhos, bem como a necessidade de serviços até então inexistentes ou dispensáveis, tais como a administração de condomínios (BOM, 2011), já que a o art. 1.348, parágrafo 2º define que “o síndico pode transferir a outrem, total ou parcialmente, os poderes de representação ou as funções administrativas, mediante aprovação da assembleia, salvo disposição em contrário da convenção” (BRASIL, 2002).

2.2.1 Administração de condomínios

O período atual é das mudanças, incertezas e perplexidade. A era da informação está trazendo desafios para as organizações e principalmente para a administração, em que se necessita inovação e renovação constantes, bem como se busca flexibilidade e agilidade para proporcionar mudança e transformação (CHIAVENATO, 2003).

A economia está em estágio de transição. De um período em que prevaleceu a produção de bens, em que o padrão de vida da sociedade era mensurado pela quantidade de bens que possuía, denominado economia industrial, surge um novo tempo, com uma nova ordem no contexto mundial, com o padrão de vida sendo medido pela qualidade de vida, por meio de serviços como saúde, educação e lazer, dentre outros (SOUZA, 2012).

A contemporaneidade é também caracterizada por grandes transformações no espaço urbano das cidades e um dos indícios disso é a contestação de que a população urbana ultrapassa a rural (UNITED NATIONS, 2008 *apud* LEVY, 2010).

No Brasil, a crescente urbanização trouxe tendências e uma delas foi viver em condomínios verticais e horizontais a fim de otimizar os espaços da “malha urbana” e tornou-se complexo demais administrar esses tipos de habitação e a amplitude de problemas que fazem parte da sua rotina diária. Desta forma, a terceirização desses serviços passou a ser uma alternativa visando reduzir a quantidade de problemas de ordem legal, contábil e fiscal (SEBRAE, s.d).

A administração por sua vez, obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, apesar disso permanece como maneira de aprimorar os meios para atingir os melhores fins, propondo o desenvolvimento da forma mais eficaz a fim de obter os resultados esperados (GUEDES, 2006).

Chiavenato afirma que administrar é muito além do que a função de supervisionar as pessoas, os recursos e as atividades. “Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização” (2003).

Para o autor a administração é a conduta racional das atividades de uma organização lucrativa ou não-lucrativa e que trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma empresa (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Normann “administração é a habilidade de dirigir processos sociais”. Para o autor as empresas de serviços são mais sensíveis à qualidade de sua administração do que qualquer outro tipo de organização (1993 *apud* SOUZA, 2006).

Bom (2011) faz uma definição sucinta de administrar como: “gerir negócio próprio ou alheio, públicos ou particulares, ou seja, exercer função de administrador”.

Nesse contexto surge um novo modelo de negócios e que vem se fortalecendo no setor de serviços – a administração de condomínios. Em contrapartida o modelo de administração disponível para as organizações é tipicamente de manufatura, o que faz com que o caminho da administração nessa

nova fase seja desafiador, considerando a necessidade de um processo que leve em conta as peculiaridades do setor de serviço (FITSIMMONS; FITSIMMONS, 2000 *apud* SOUZA, 2012).

As administradoras de condomínios têm a finalidade de suprir as necessidades do condomínio, ou seja, executar as funções administrativas de maneira mais técnica e perfeita, por possuírem pessoal habilitado, fazendo com que quase desaparecessem figuras individuais, tais como os contadores que faziam os livros demonstrativos e administradores isolados que não tinham estrutura suficiente para seguirem o desenvolvimento tecnológico (CARVALHO, 1990, p. 30).

Como a rotina dos condomínios muitas vezes exige a prática de atos para os quais nem sempre o síndico está preparado ou dispõe de tempo, a lei permite que o mesmo delegue funções administrativas a pessoa física ou jurídica, em geral empresa especializada na administração de condomínio (FRANCO, 1999 *apud* CRECI, 2006).

Segundo Saraiva e Martins (2012) os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) afirmam que os condomínios representam aproximadamente um terço do total de entidades sem fins lucrativos do país (27,5%).

Figura 3 - Participação no número de entidades sem fins lucrativos em 2010



Fonte: As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no Brasil – IBGE (2012 *apud* SARAIVA; MARTINS, 2012).

Conforme o instituto, o número de associações de condomínios atingiu 153.441 no ano de 2010, no total de 556.846 sem fins lucrativos contabilizados para o mesmo ano. Os condomínios formam a maior parcela (80,3%) da classificação “outras instituições sem fins lucrativos”. Esse grupo no qual os condomínios estão incluídos abrange 34,3% do total das associações sem fins lucrativos, ou seja, 191.042, a maior parcela entre as dez classificações elaboradas pelo IBGE.

Estes dados indicam o quanto à administração de condomínios se tornou importante em meio a esse crescimento, pois administrar um condomínio tornou-se complexo demais para um morador (síndico), que muitas vezes não tem qualificação necessária, nem tempo hábil para desenvolver atividades como: cobrança de taxas condominiais, cuidar de elevadores, emissão de boletos, elaboração de orçamento e

balancetes, demissão e contratação de funcionários, dentre outras tantas atribuições (CARVALHO, 1990, p. 29; UCHÔA, 2012).

Com a regulamentação da profissão de Administrador em 9 de setembro de 1965 estabeleceu-se legalmente a Administração de Condomínios como sendo um dos campos privativos do Administrador Registrado (Regulamento da Lei 4.769/1965 – Campos Conexos – Administração de Condomínios. Sendo assim, deve-se atentar para os registros da empresa e do responsável técnico junto aos órgãos competentes e conselhos da classe. Especificamente neste caso, o Conselho Regional da Administração da respectiva região de atuação (CARNEIRO, 2008).

De acordo com dados do Acórdão nº 01/2011 do Conselho Federal de Administração – CFA segundo informações da Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios – AABIC (AABIC, 2005 *apud* CRA, 2011) uma empresa deste segmento recebe do condomínio a atribuição de exercer a gestão administrativa (engloba patrimonial e materiais), financeira e de recursos humanos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2010) a atividade de Administração de Condomínios, exige o conhecimento das legislações mencionadas:

- LEI 4769/65 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências;
- LEI n. 10.406, de 10/01/2002 - Código Civil artigos 1.323 à 1.326 - Dispõe sobre a administração do condomínio
- LEI n. 8.078/1990 - Código de Defesa do Consumidor;
- LEI n. 4.591, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1964 - Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias (SEBRAE, 2010).

O SEBRAE descreve administração de condomínios como “um negócio que está relacionado à conveniência e comodidade” (2010).

Bom explica como funciona a contratação dos serviços de administração de condomínios via de regra:

Na administração de condomínio há um contrato entre as partes (condomínio e administradora), seja ele verbal ou escrito, onde se estabelece quais atividades serão delegadas à administradora, portanto, por ser ato bilateral, exclui-se de plano a figura de gestor de negócios (BOM, 2011).

A atividade de uma administradora de condomínios está regulamentada ainda pelo Código Civil, principalmente pelos artigos 653 e seguintes, já que no

Brasil ainda não existe lei específica para o setor, que exerce suas atividades como mandatária do representante legal do condomínio (BOM, 2011).

Art. 653. Opera-se o mandato quando alguém recebe de outrem poderes para, em seu nome, praticar atos ou administrar interesses. A procuração é o instrumento do mandato.

Art. 654. Todas as pessoas capazes são aptas para dar procuração mediante instrumento particular, que valerá desde que tenha a assinatura do outorgante.

§ 1º O instrumento particular deve conter a indicação do lugar onde foi passado, a qualificação do outorgante e do outorgado, a data e o objetivo da outorga com a designação e a extensão dos poderes conferidos.

§ 2º O terceiro com quem o mandatário tratar poderá exigir que a procuração traga a firma reconhecida (BRASIL, 2002).

Uchôa (2012) baseado nas informações do gestor imobiliário Francisco Machado Egito, cita que as empresas especializadas em administração de condomínios estão se tornando maiores em infraestrutura, ou seja, investindo mais em instalações, equipe de profissionais de direito, contadores e administradores, e ainda equipamentos, porém, apesar de o setor ter crescido significativamente, ainda sofre com a falta de regulação.

Bom complementa a afirmação de Uchôa citando que algumas entidades como AABIC, a ABADI (Associação Brasileira das Administradoras de Imóveis) e SECOVI (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais) têm se esforçado para regulamentar do setor, com normas específicas, exigindo requisitos e mínimos de funcionamento e regulamentação da atividade, porém, isso ainda está em fase de inicialização de processo (2011).

Apesar disso o setor não é carente de lei que a regule, mas sim de normas destinadas às administradoras de condomínios, da relação dessas com seus clientes e principalmente, de requisitos mínimos para uma empresa considerar-se especializada em administração de condomínios (BOM, 2011).

O objetivo do segmento de administração de condomínio é gerir de forma profissional bens de terceiros, utilizando as técnicas de administração e seleção de pessoal, administração financeira, administração de material, administração mercadológica, etc., para que os proprietários dos bens alcancem seus objetivos e a sociedade ganhe com a produção eficiente de serviços, empregos e a circulação de dinheiro e riqueza (CRA, 2011).

Bom (2011) complementa elencando algumas atividades executadas pelas empresas especializadas em administração de condomínios e as classifica como: principal, secundárias e eventuais.

A Principal é aquela destinada a auxiliar o síndico nas atividades cotidianas do condomínio, concebendo orientações referentes a aspectos legais e fornecendo suporte às atividades administrativas, tais como: contabilização de receitas e despesas, elaboração de folha de pagamento, realização de quitação das despesas, emissão de boletos de taxa de condomínios, confecção do demonstrativo mensal, assessoramento em assembleias gerais, dentre outros (BOM, 2011).

As atividades Secundárias são as situações causais, que não são previstas e não têm data para ocorrer: multas e advertências, emissão de circulares, orientação sobre a convenção do condomínio e regimento interno, sobre prazos e forma de realizar assembleias, etc. (BOM, 2011).

As Eventuais por sua vez são aquelas esporádicas, decorrentes de certos serviços, assim como aquelas realizadas em final de ano: entrega de RAIS - Relação Anual de Informações Sociais e DIRF - Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte. São funções não principais, porém, muitas vezes a administradora executa por possuir técnica, material e tecnologia para efetuá-las. As atividades eventuais são subdivididas em eventuais contratadas e eventuais especiais. As contratadas são as que estão contempladas ou ajustadas no contrato firmado entre administradora e o condomínio, podendo ou não incidir custo extra, enquanto as especiais são aquelas cujo custo não está incluso e muitas vezes não previstas no contrato (BOM, 2011).

O SEBRAE (s.d.) complementa:

“Uma empresa de administração de condomínios pode se dedicar à administração de condomínios residências, comerciais ou industriais”.

A prestação de serviços das administradoras de condomínios é bem mais significativa que emissão de taxas e pagamento de contas. As mesmas recebem dos proprietários o seu patrimônio para administrar sob vários aspectos de gestão administrativa e financeira, que a englobam a gestão da manutenção desse patrimônio, a identificação das oportunidades mais adequadas para aplicação de recursos financeiros, pesquisas de mercado para determinação de preços de aluguéis, pesquisa e definição de valores patrimoniais, etc. (CRA, 2011).

2.3 Boas práticas e *benchmarking* na Gestão de Condomínios.

Nos últimos anos o setor imobiliário passou por uma crescente expansão no Brasil devido a fatores como: ampliação da classe média², melhores salários³, políticas de incentivo ao crédito imobiliário e da instituição do programa Minha casa, minha vida, constituído em 2009 que possibilitou a compra de casa própria para uma grande parcela da população brasileira (PEREIRA, 2013; SEBRAE, 2010), fazendo a administração condominial tornar-se uma profissão promissora e que irá se estabelecer no futuro.

Com este constante crescimento de número de condomínios, bem como o volume de exigências dos condôminos, vem transformando os responsáveis pela gestão em dirigentes de comunidades.

Visando atender a esta demanda, cada vez mais serão necessários profissionais altamente qualificados e atualizados com as tendências deste setor e que se preocupem em administrar interesses, zelar pelo patrimônio comum, cuidar dos aspectos econômicos, financeiros, trabalhistas, técnicos, operacionais e todos os que influenciam os custos (GUIDON, 2010 *apud* PORTAL ADMINISTRADORES, 2010; SECOVI/SP, 2005).

Segundo Gasparetto, para atuar na área condominial é necessário que o profissional tenha uma visão dinâmica, que possua conhecimento da legislação, predisposição, empenho, boas habilidades técnicas, conceituais e principalmente humanas, pois além de exercer as tarefas administrativas, precisará lidar com pessoas. "As relações humanas são os maiores desafios enfrentados pelos profissionais que trabalham nos condomínios" (GASPARETTO, 2010 *apud* PORTAL ADMINISTRADORES, 2010).

² Na última década, mais de 39 milhões de pessoas entraram na classe média (...). Com esta ascensão, o Brasil tem mais da metade da população inserida na Classe Média (Secretária de Assuntos Estratégicos (SAE), 2013).

³ O salário médio mensal do brasileiro aumentou 2,4%, em termos reais, entre 2010 e 2011, ficando em R\$ 1.792,61 (3,3 salários mínimos). Já o total de salários e outras remunerações aumentou 8%. Os dados fazem parte das Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (Cempre) 2011, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (2013 *apud* AGÊNCIA BRASIL - EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2013).

Para Guidon, os condomínios não podem ser geridos de maneira amadora, conseqüentemente os estudantes das áreas de administração de empresas, direito e ciências contábeis têm grandes chances de atuar no segmento condominial (GUIDON, 2010 *apud* PORTAL ADMINISTRADORES, 2010).

De acordo com o presidente do Sindicato da Habitação – Secovi - SP, João Crestana, o Brasil está passando por uma nova realidade social e econômica, que possui uma classe média consumidora e consciente da qualidade dos serviços e de seu poder de compra (SECOVI/SP: ENACON (...), 2011).

Portanto Crestana afirma que as empresas nacionais necessitam alinhar suas práticas de mercado, já que estes fatores despertam o interesse de empresários de outros países (SECOVI/SP: ENACON (...), 2011).

Os condomínios atualmente apresentam espaços de lazer e serviços, ou seja, não são mais simples residências, desta forma a profissionalização na área condominial é uma realidade diante destes novos empreendimentos e quanto maior a complexidade da estrutura condominial, maior é a necessidade de profissionais qualificados para atender às novas demandas do mercado (GUIDON, 2010 *apud* PORTAL ADMINISTRADORES, 2010).

Bom complementa citando que a evolução da sociedade estabeleceu um novo estilo de vida, elevando a sofisticação e complexidade dessas novas moradas, e conseqüentemente, exigindo-se mais dos condomínios e dos seus prestadores de serviço (2011).

Baseadas nessas exigências de mercado a maioria das administradoras de condomínios visam o aprimoramento dos serviços oferecidos, para isso buscam alternativas que as tornem mais confiáveis, atualizadas e sintonizadas com as tendências do setor: seminários, congressos, cursos direcionados ao ramo, etc. (CARNEIRO, 2008; SEBRAE, s.d.).

Estas empresas que antes eram responsáveis somente pela folha de pagamento, contas a pagar e prestações de contas elaboradas muitas vezes de forma artesanal tiveram que adequar-se às necessidades de seus clientes (BOM, 2011).

As administradoras devidamente habilitadas oferecem uma variedade de informações, assessorias e serviços fundamentais ao bom funcionamento de seus

clientes. Além de possuir profissionais qualificados e capacitados, as empresas especializadas atuam assessorando diretamente na resolução de problemas, ajudando na previsão orçamentária bem elaborada, oferecendo suporte jurídico, técnico, contábil e administrativo e ainda atua como mediadora de conflitos (CARNEIRO, 2008).

Uma perfeita administração de condomínio, preocupada com a gestão de recursos humanos, envolvendo funcionários do edifício e residentes das unidades, aquisição de materiais, manutenção e conservação das áreas comuns, enfim, adotando práticas legais e bem desenvolvidas fornecem a cada condômino, como resultado, os benefícios e a valorização, que de certa forma se agrupam ao retorno do investimento (CRA, 2011).

Carneiro (2008) afirma que as organizações que atuam nesse segmento altamente competitivo devem buscar atualizar-se, bem como desenvolver opções específicas objetivando oferecer um produto diferenciado, pois além dos serviços de qualidade, os clientes esperam inovações constantes e preços cada vez mais acessíveis.

Fundamentada por alguns autores e entidades, abaixo são elencadas vinte práticas adequadas à gestão de condomínio:

Segundo o SEBRAE (2010) é importante para empresa especializada em administração condominial possuir a automação adequada, ou seja, *softwares* específicos a gerenciamento de condomínios, pois os mesmos possibilitam tarefas como: controle de contas a pagar e a receber, emissão de boletos de cobrança, cadastro de clientes, serviço de mala direta para clientes e potenciais clientes, cadastro de móveis e equipamentos, fornecedores, folha de pagamento, fluxo de caixa, fechamento de balancete mensal, dentre outros.

Feliciano e Leal (2012) destacam a importância da contabilidade gerencial na gestão de condomínios. Nesse contexto o administrador poderá fazer uso da contabilidade gerencial para a emissão e análise dos relatórios internos, como por exemplo, no demonstrativo mensal, nas planilhas de controle das receitas e despesas, no fluxo de caixa operacional, nos relatórios de cheques emitidos, nos relatórios de inadimplência, etc. Os demonstrativos contábeis gerenciais auxiliam os

gestores nas funções de planejamento e controle e ainda nas tomadas de decisão, já que possibilitam uma visão geral referente todas as movimentações financeiras.

O SEBRAE (2010) cita também como diferencial que agrega valor, a construção de um portal que permita a comunicação entre síndico e administradora, acesso à posição financeira do condomínio em tempo real, ao andamento das cobranças judiciais, às unidades em atraso, resumo das inadimplências dos últimos meses, a acordos com devedores e a todas às despesas pagas e a vencer. Os demais condôminos através deste meio eletrônico poderiam ter acesso ao resumo anual de despesas, balancetes, folha de pagamento, atas de assembléia, regimento interno, circulares, notícias, calendário de cursos e respostas às dúvidas mais freqüentes, o que facilitaria o dia-a-dia da administradora, já que através disso se teria a redução de ligações telefônicas.

Em se tratando de recursos humanos é necessário avaliar a quantidade de empregados que o condomínio deve ter para que o quadro funcional seja proporcional ao tamanho e complexidade do edifício, pois ter menos funcionários que o ideal, ao invés de economia traz custos com horas extras, prejudica a segurança e compromete a manutenção e limpeza (SECOVI, 2005).

É preciso prestar atenção ao contratar funcionários, jamais deixando os mesmos trabalhando de forma irregular, ou seja, sem registro em carteira e contrato de experiência que deverá ser de 30 dias, com possibilidade de renovação por igual período ou prorrogação de 60 ou 90 dias, com isso evita-se possíveis problemas de ordem trabalhista (CARTILHA DO CONDOMÍNIO, ACS ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS E CONTABILIDADE, s.d.).

Outro ponto importante relacionado ao pessoal é providenciar exames médicos periódicos aos mesmos e executar o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – segundo NR-7 (norma regulamentadora de segurança) – portaria 24/94. É preciso ainda exigir que dos responsáveis pela limpeza (serventes, zeladores) o uso de EPIs – equipamentos de proteção individual e conceder treinamentos e campanhas de conscientização a fim de evitar acidentes de trabalho (SECOVI/SP, 2005).

Alguns itens e atestados devem ser atualizados anualmente segundo o SECOVI/SP (2005):

- Treinamento de um responsável pela CIPA – Comissão Interna de Prevenção e Acidentes - conforme NR -5;
- Elaboração e execução do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – conforme NR-9;
- Implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO – conforme NR-7.

Já Ribeiro (2012) comenta que o processo de compra de materiais e equipamentos, bem como a contratação de serviços requer cautela por parte da gestão condominial, pois têm a finalidade de suprir as necessidades de materiais e serviços, e ainda exige o planejamento adequado, observando as quantidades corretas e a verificação do recebimento do que foi comprado ou do serviço acordado.

O autor complementa que a necessidade de se comprar de maneira correta é essencial para reduzir custos e manter o equilíbrio dos orçamentos dos condomínios, pois visa manter os níveis adequados de produtos estocados e de racionalizar seu uso, evitando desperdícios, extravios e outras situações de perda (RIBEIRO, 2012).

Para Ribeiro é de extrema importância que as administradoras possuam um amplo grupo de profissionais confiáveis para executar serviços ou fornecer produtos e ainda efetuar cotações de preços de maneira transparente, a fim de evitar problemas em revisões que venham ocorrer. A cotação dos fornecedores não pode ter rasuras, deve conter preço, quantidade, data do recebimento pelo condomínio e necessita ainda estar sempre ao alcance de qualquer consulta e análise de Auditoria quando for solicitada (2012).

É obrigatório o seguro de toda a edificação, logo após o habite-se⁴, contra o risco de incêndio ou destruição, total ou parcial, que abranja toda a área comum - art. 1.346 do Código Civil (SECOVI/SP, 2005).

Ribeiro defende como uma das ferramentas da plena gestão a necessidade de elaboração de orçamentos anuais, a fim de evitar desequilíbrios e

⁴ É um documento, emitido pela prefeitura local, atestando que o imóvel foi construído seguindo as exigências da legislação municipal onde o empreendimento está localizado. Enfim, é uma certidão que aprova o imóvel como “pronto para ser habitado” (PORTAL VGV, 2010).

conseqüentemente a ocorrência de *déficits*, porém, em determinadas empresas não há a realização dos mesmos de forma apropriada, pois muitas vezes se baseiam em dados de exercícios anteriores e índices de reajustes, não considerando o Plano de trabalho do síndico para o exercício seguinte (2012). O autor cita como método de orçamento perfeito o Orçamento Base Zero (OBZ), que é a previsão orçamentária que consiste na análise crítica, a revisão e avaliação de todas as despesas e não somente do que ocorreu no passado.

Alguns autores (DUTRA; OLIVEIRA; QUINTAIROS; SANTOS, 2008, p. 2) definem OBZ como uma ferramenta que busca a diminuição dos gastos e despesas através da previsão orçamentária, sem considerar o que ocorreu em anos anteriores e que pode ser utilizado por empresas em iniciação, já que as mesmas não possuem históricos de despesas ou de receitas.

O SECOVI/SP (2005) em contrapartida indica a elaboração de planilha orçamentária tomando como base as despesas dos meses anteriores e atualizando os valores conforme a inflação. É importante que ao efetuar esta previsão se considere o SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro que exige saldo disponível na conta corrente, do contrário o banco não efetua o pagamento. Portanto é importante que seja incluído o percentual de inadimplência para que não ocorram problemas de quitação de obrigações por falta de recursos.

É importante para uma eficiente administração o controle das contas a pagar, ou seja, controlar as despesas a pagar a curto, médio e longo prazo (tributos, tarifas públicas, salários, fornecedores, prestadores de serviço, etc.). É de extrema relevância que exista ainda um controle pleno das taxas extraordinárias e fundo de reserva, que é o valor provisionado de acordo com a Convenção do condomínio, destinado às despesas imprevisíveis e inadivéis, ou seja, para casos emergenciais e que não são previstas no orçamento, não fazendo uso destes recursos jamais para quitar gastos ordinários (FELICIANO; LEAL, 2012; SECOVI/SP, 2005).

O SECOVI/SP (2005) cita como fator relevante alguns cuidados para realização de uma assembléia, tanto assembléia geral ordinária – AGO que é aquela cujo Civil art. 1.350 obriga que seja realizada ao menos uma vez ao ano para aprovação de despesas, orçamento anual referente a cota condominial, prestação de contas, eleição de síndico e alteração de regimento interno quanto assembleia geral extraordinária – AGE que serve para tratar assuntos extraordinários de

interesse do condomínio. Desde a convocação é necessário atenção em determinados detalhes: em ambas a pauta deve ser discutida entre administração, síndico e se necessário conselho, a divulgação deve ser feita através de edital ou convocação individualizada, sendo que é obrigatório que seja enviada com antecedência, na reunião é essencial que se tenha convenção e regimento interno para eventuais consultas, não desviar dos assuntos pautados, todas as decisões devem ficar bem esclarecidas e serem tomadas através de votação. Ao término da reunião deverá ser elaborada uma ata e colhidas assinaturas de um presidente e um secretário. Nem toda ata tem obrigatoriedade de registro, porém, do contrário para realização do registro da mesma deverá ter também um protocolo assinado por todos os proprietários presentes e ainda procuração dos que votarem desta maneira.

Queiroz (2012, p. 159) ressalta a importância de os condôminos acompanharem a atuação do síndico e da administradora, através de participação em assembleias e da fiscalização dos documentos e das práticas utilizadas na gestão do condomínio.

É possível afirmar que uma administradora confiável é aquela que se preocupa com a conservação do condomínio, ou seja, fiscalizar se os funcionários estão executando um apropriado trabalho, mandar dedetizar, desratizar e desinfetar o estabelecimento ao menos uma vez ao ano as áreas comuns e buscar conscientizar os condôminos de fazer o mesmo em suas unidades, efetuar a limpeza de caixa d' água de 6 em 6 meses, manter elevadores sob supervisão de empresa especializada através de visitas no mínimo mensais, limpeza de piscina evitando-se doenças, etc. (CARTILHA DO CONDOMÍNIO, ACS ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS E CONTABILIDADE, s.d.).

Nos últimos tempos além das funções estabelecidas genericamente algumas administradoras especializadas passaram a oferecer outros serviços, tais como: execução em horário *full time* (24 horas) de reparações nas instalações hidráulicas e elétricas, nas áreas de uso comum e no interior das unidades autônomas, pinturas, cobertura de inadimplência dos condôminos no pagamento das despesas, na seleção e instrução de zeladores, porteiros, vigilantes, etc. (CRECI, 2006).

É relevante mencionar ainda a importância da escala de serviços dos porteiros elaborada pela administração. Para realizar o controle eficaz dos recursos humanos, é preciso atenção quanto à utilização dos funcionários a fim de evitar

horas extras e outros encargos desnecessários (CARTILHA DO CONDOMÍNIO, ACS ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS E CONTABILIDADE, s.d.).

Outro item que a administração tem que observar é a questão da segurança do condomínio, já que mediante o perigo das grandes cidades tornou-se um dos fatores mais importantes. É preciso prevenir, integrando medidas e normas, com adequações físicas, agregadas ao profissional especializado e a alta tecnologia – controle de acesso, instalação de sensores de alarmes e circuito fechado de televisão (CFTV), orientação de funcionários e moradores, etc. (SECOVI/SP, 2005).

Em contrapartida muitas empresas de administração de condomínios respaldadas por cláusulas contratuais utilizam de procedimentos que acabam gerando prejuízos a seus clientes.

Bom comenta que em decorrência da inexistência de barreiras para novos entrantes e da alta atratividade, o mercado conta com várias empresas despreparadas e mal intencionadas, que oferecendo serviços a baixo custo acabam causando prejuízos financeiros e morais ao mercado (2011).

O Conselho Regional de Corretores de Imóveis – CRECI em seu Parecer 018.P.2006 alega que a responsabilidade na escolha de um escritório de administração é de grande relevância e que exige investigação cadastral bancária e comercial (2006).

O SECOVI/SP (2005) reforça a afirmativa de que para não ter problemas com empresas não idôneas é preciso prestar atenção ao se contratar os serviços, sendo importante verificar as referências da administradora através de clientes da mesma, consultarem empresas indicadas por conhecidos, analisar se aqueles que estão à frente da organização pesquisada estão aptos a gerir todas as demandas e responsabilidades que o condomínio necessita, visitar o escritório e site, verificar se a empresa trabalha com conta *pool*, solicitar um modelo de demonstrativo financeiro da administradora e se o mesmo é feito em bases correntes (de 1 a 30/31 de cada mês) o que facilita o controle dos recursos , analisar a experiência da administradora, etc.

“Um condomínio mal administrado pode comprometer a qualidade física do patrimônio como também pode estender essa conseqüência a sua área financeira e em ambos os casos causar depreciação do patrimônio em causa” (CRA, 2011).

Como já citado pelo SECOVI entre os problemas mais comuns está à gestão por conta "pool", em que a administradora tem total controle sobre o dinheiro do condomínio. Este, muitas vezes, só consegue reavê-lo por meio judicial, segundo Novaes (2007). Visando diminuir os riscos de fraudes financeiras, é necessário que cada condomínio possua conta corrente própria para movimentação das quitações das obrigações, bem como contas específicas para aplicação de seus fundos.

Queiroz (2012) reforça o que diz Novaes afirmando que os maiores desvios ocorrem no momento do pagamento das despesas realizadas pelo condomínio: superfaturamento, cobrança de comissão por fora, desvio de mercadorias e outras práticas ilegais, causando elevados prejuízos a essas entidades.

Carneiro (2008) cita a importância de se cumprir as obrigações relacionadas à tributação, já que os condomínios apesar de não possuir fins lucrativos, não possuem tratamento especial.

A situação tributária dos condomínios se agravou nos últimos anos, quando os condomínios passaram a ter a obrigatoriedade de reter a parte do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) dos profissionais autônomos. Paralelo ao recolhimento do INSS, em 2004, os condomínios passaram a ser onerados com mais uma obrigatoriedade: a de fazer as retenções e os recolhimentos das contribuições de toda empresa prestadora de serviços que os atender. Exige um trabalho intenso de examinar cada fatura, cada documento, para verificar se há ou não a necessidade da retenção da COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), da CSSL e também do PIS (Programa de Integração Social) (CARNEIRO, 2008).

O autor (CARNEIRO, 2008) menciona outro fato que exige atenção especial – a atualização regular do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ. A inscrição no CNPJ é obrigatória e o condomínio deve ter um responsável, neste caso o síndico, o mesmo como contribuinte, deve estar em dia na Receita Federal e o nome que esteja registrado na ata de eleição de síndico deve ser o mesmo que consta na Receita. Desta forma é importante que a cada mudança de gestor a informação do responsável seja atualizada no CNPJ.

Se deve também ter cuidado com a tributação sobre pró-labore do síndico, até mesmo quando o pagamento é feito através de isenção de taxa condominial, que mesmo não sendo considerado salário deve ser obrigatoriamente declarado no imposto de renda (CARNEIRO, 2008).

Breno Renato Marques Fabrino (2013 *apud* AUGUSTO, 2013), advogado e diretor jurídico da Associação Brasileira de Condôminos, Prestadores de Serviços, Empresas e Organizações Afins (Abcon) afirma que ao terceirizar o serviço de administração condominial é preciso se atentar aos serviços da possível contratada, bem como conhecer o local da administradora e analisar os termos do contrato de prestação de serviços, se possível por um advogado, e sempre ao término do mês exigir a devida prestação de contas, evitando problemas e cumprindo as obrigações legais, pois caso exista má gestão o condomínio arcará com as dívidas.

Por fim, Carneiro (2008) sintetiza os aspectos necessários para uma boa gestão como: gerenciais, recursos humanos, legislação condominial, áreas financeiras e bancárias, aptidões de chefia e liderança, matemática básica e contabilidade, mediação de conflitos e rotinas burocráticas.

Os gerenciais resumem-se em possuir conhecimento sobre o código civil, especialmente no que diz respeito a condomínios, domínio sobre a Convenção Coletiva de Trabalho – CLT, conhecimentos específicos ou ao menos noções básicas de administração de empresas, organização de métodos e de informática;

Os relacionados aos recursos humanos referem-se à disposição para trabalho em equipe, ser motivador no ambiente organizacional, possuir habilidades para se medir e resolver conflitos, facilidade para se comunicar com a equipe e principalmente com os clientes, capacidade para ser reconhecido como líder entre os moradores;

Os referentes à legislação condominial dizem respeito a conhecimento da Lei dos Condomínios (Lei 4.591/64), noção de convenção do condomínio e de orçamentos para realizar as devidas previsões orçamentárias referentes às cotas condominiais;

Os ligados à área financeira e bancária são os aspectos relacionados a domínio de movimentação de contas bancárias (extratos, comprovantes de pagamentos, depósitos, boletos, recibos, dentre outros) e conhecimento básico em aplicações de recursos financeiros (atualização de valores através de cálculo de multa e juros, aplicação em poupança e fundos, etc.);

Os de aptidões de chefia e liderança compreendem em possuir total conhecimento dos regimentos internos dos condomínios, ou seja, conhecer os

direitos e deveres dos moradores, preparo para chefiar outros indivíduos, noções básicas de segurança, aptidão para fazer o recrutamento e seleção de profissionais;

Os relacionados à matemática básica e contabilidade incluem saber fazer contas de matemática simples e noções básicas de contabilidade (débitos, créditos, entradas, saídas e saldos);

Os de mediação de conflitos significam que tanto o síndico quanto o administrador devem ser facilitadores e não complicadores a fim de defender os interesses da coletividade, bem como dar exemplo de cumprimento das normas, sejam elas internas ou externas;

Os de rotinas burocráticas por sua vez, referem-se à facilidade com manuseio de documentos e procedimentos burocráticos.

É importante que os administradores de condomínios percebam a importância destas práticas, aplicando-as em seu dia a dia, desta forma certamente diversos problemas ocasionados pela falta de informação, ausência de práticas legais e preparo adequado poderão ser evitados ou minimizados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo se destina a apresentar a opção metodológica para a realização da pesquisa científica que é “a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência” (Ruiz, 1996, p. 48).

Para Castro (1976 *apud* KOCHÉ, 2009) ao desenvolver uma pesquisa, primeiramente deve haver o planejamento, ao qual a própria necessidade de sua realização deve ser colocada em questão.

3.1 Tipo de método de abordagem

Neste projeto utilizou-se a pesquisa qualitativa, a qual não busca enumerar ou medir os eventos estudados, não emprega instrumental estatístico na análise dos dados e obtém informações descritivas sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Lakatos e Marconi definem pesquisa qualitativa como aquela que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são itens básicos em que os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente (1985).

Segundo os autores Cervo e Bervian (2002) as pesquisas qualitativas na maioria das vezes necessitam da realização de entrevistas, pois é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio interrogatório do informante os dados para pesquisa.

3.2 Tipo de pesquisa

No desenvolvimento da pesquisa adotou-se a pesquisa exploratória, que Koche (2009) define como aquela que exige do autor o conhecimento aprofundado

sobre o problema levantado, conhecimento este adquirido através de pesquisa qualitativa ou quantitativa.

Para Gil (1999, p. 43) “a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado, bem como exemplos que estimulem a compreensão. Possui a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores.”

Este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador sobre o assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

Vergara (2004) complementa definindo a investigação exploratória como a pesquisa realizada na área que existe baixo conhecimento acumulado e sistematizado.

3.3 Tipo de delineamento

O tipo de delineamento utilizado para concluir o estudo foi a técnica de Estudo de Caso.

Segundo Gil (1999), é na definição do tipo de delineamento que o investigador estabelece os meios técnicos da investigação, determinando os instrumentos e procedimentos necessários utilizados para a coleta de dados.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso trata-se de uma metodologia propícia para pesquisas em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos em situações complexas e contemporâneas reais, sejam elas situações problemáticas, para analisar obstáculos ou situações positivas, para avaliação de modelos a serem tidos como exemplos.

Para Godoy (1995) o estudo de caso caracteriza-se como a pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visando a análise detalhada de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular.

Vergara (2004) define estudo de caso de maneira semelhante, descrevendo como algo limitado a uma ou poucas unidades, tais como: pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou país, tendo como propósito a profundidade e o detalhamento, podendo ser feito ou não no campo.

3.4 Coleta de dados

O estudo realizou-se em uma empresa de administração de condomínios, em que foram analisadas as informações adquiridas através de pesquisa bibliográfica, artigos em meios eletrônicos, observação e questionários aplicados aos funcionários, levando-se em conta a subjetividade de cada envolvido, se esperou assim averiguar a necessidade de capacitação de conhecimento e técnicas de trabalho.

A observação participante foi possível devido à pesquisadora trabalhar na organização. Neto (2002) define este tipo de coleta de dados como aquele que ocorre através do contato direto entre o pesquisador e o fenômeno observado, com o intuito de adquirir informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.

Com a colaboração dos funcionários da empresa pesquisada, foi respondido o questionário composto por 11 (onze) questões direcionado aos 5 (cinco) funcionários da empresa, distribuídos por setores, conforme a seguir:

Tabela 1 - Distribuição de funcionários por setor - 2013

SETOR	QUANTIDADE
Recepção	1
Taxas e cobrança	3
Financeiro	1
TOTAL	5

Fonte: A Autora (2013).

Segundo Lakatos e Marconi (2003) o questionário serve como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, sendo a forma mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja (CERVO; BERVIAN, 2002).

De acordo com Lakatos e Marconi as perguntas podem ser classificadas como: simples, quando a pergunta é direcionada para determinado conhecimento que se quer saber ou abertas quando a resposta emite conceito abrangente. Podem conter questões abertas quando o interrogado responde com suas próprias palavras e, por isso, são mais difíceis de tabular e analisar (LAKATOS; MARCONI, 1985).

3.5 Tratamento de dados

A análise dos dados das informações coletadas através de questionários foi elaborada através da comparação dos conteúdos das respostas. O mesmo ocorreu com o levantamento bibliográfico, as boas práticas do setor e as técnicas utilizadas pela empresa pesquisada, em que foram feitas análises comparativas, a fim de verificar se a empresa faz uso da Gestão do Conhecimento.

Vergara (2004) define tratamento de dados como a fase em que se especifica para o leitor como serão tratados os dados coletados, justificando por que o tratamento é o adequado para o projeto.

Segundo Minayo (2003) a análise de conteúdo tem como finalidade verificar hipóteses e/ ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. O que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto.

A análise de conteúdo é a técnica para o tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2003, p. 15).

3.6 Limitações metodológicas

Alguns aspectos referentes às limitações da pesquisa são importantes de serem expostos. Por se tratar de um estudo de caso pode ocorrer que a investigação se restrinja somente à organização pesquisada, já que a mesma possui características particulares.

Outro fato que limita o estudo é a aplicação de questionário que avalia a maneira de execução das tarefas, pois alguns funcionários poderão responder de forma positiva, na expectativa de agradar a chefia e diferentemente do que realmente ocorre na corporação ou ainda não responder de forma sincera, com receio de se sentirem ameaçados com o teor das respostas, caso as informações sejam repassadas aos seus gestores, o que poderia ocasionar alguma punição.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de ressaltar as evidências que esclareçam as questões levantadas na fundamentação teórica deste estudo, o presente capítulo demonstrará a análise qualitativa das informações obtidas por meio de questionários aplicados a funcionários da empresa objeto de estudo, observação participante e através da comparação desta organização com as boas práticas utilizadas pelo setor. Em face dos dados levantados, será possível comprovar os resultados em atenção aos objetivos propostos.

4.1 Perfil da empresa pesquisada.

A organização analisada nesta pesquisa é uma empresa atuante no segmento de administração de condomínios, residenciais e comerciais, localizada em Curitiba (PR), credenciada pelo SECOVI-PR e certificada pelo SEBRAE.

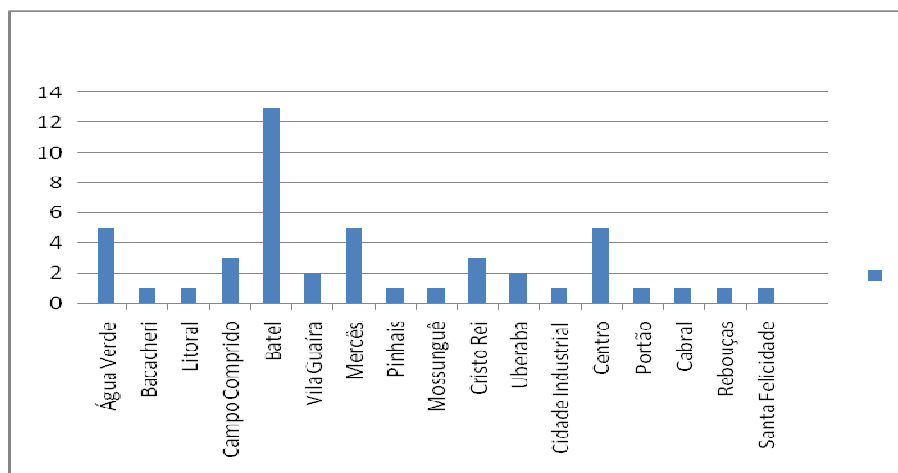
Foi constituída em 2008 através de uma junção de idéias para atender a demanda de mercado, tendo em vista a escassez de atendimento de qualidade, já que os dois sócios vinham de outra empresa do mesmo ramo e tinham conhecimento suficiente para suprir às necessidades, conforme solicitações de antigos clientes que os procuravam em busca de seus serviços. Desde então, tem buscado acompanhar as evoluções do setor com o intuito de atender às exigências do mercado.

Oferece o trabalho de assessoria e apoio á síndicos e conselheiros, com a função de executar as tarefas técnicas, administrativas e operacionais do condomínio.

Atualmente possui uma carteira de 47 clientes localizados na Grande Curitiba e Litoral, sendo 96% constituídos de condomínios residenciais e 4% de condomínios comerciais que possuem distribuídos entre os mesmos aproximadamente 200 funcionários sobre o gerenciamento da Administradora.

O gráfico seguinte demonstra os condomínios distribuídos por região:

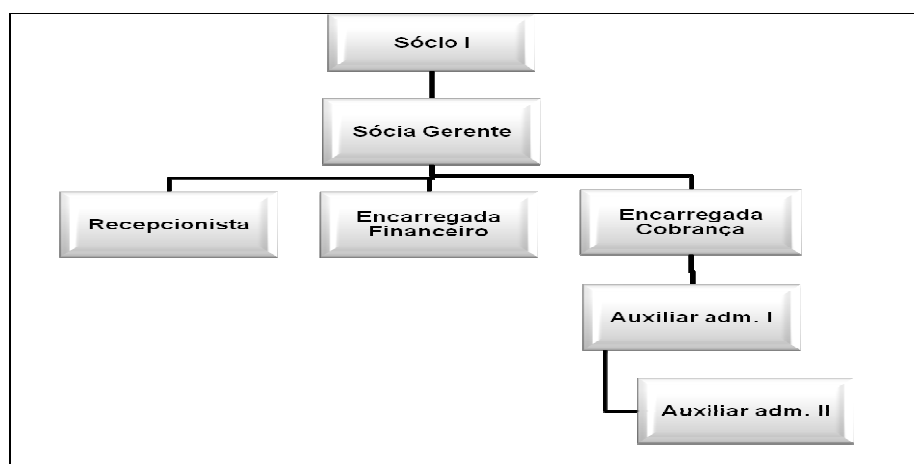
Figura 4 - Condomínios distribuídos por região.



Fonte: A autora (2013).

Seu quadro funcional é composto de cinco funcionários, conforme organograma a seguir:

Figura 5 - Organograma da empresa



Fonte: A autora (2013).

O sócio descrito como “Sócio 1” possui apenas 2º ensino médio, a “Sócia 2” é pós-graduada, a encarregada de financeiro possui ensino superior, a encarregada de cobrança, bem como a auxiliar administrativo I, têm ensino superior incompleto, a auxiliar administrativo II e recepcionista possuem ensino médio.

A parte externa (visitas á condomínios, reuniões, negociações de propostas, etc.) é feita pelo “Sócio 1” e o gerenciamento interno é conduzido pela “Sócia 2”,

responsável ainda pelo Recursos Humanos e Departamento Pessoal (contratação de funcionários, contagem de pontos, emissão de holerites e encargos, dentre outros).

É importante ainda ressaltar que a pesquisadora, conforme mencionado anteriormente, faz parte do quadro funcional da empresa há 2 anos, sendo que ingressou no ramo de administração de condomínios há mais de uma década.

Para resguardar a imagem da empresa, optou-se em omitir o nome da mesma.

4.2 Observação das Práticas da empresa

Com o intuito de realização do comparativo entre Administradora Objeto de pesquisa e as boas práticas adotadas pelo mercado, baseada nas informações abordadas no referencial teórico e através de observação, abaixo são listadas as atividades e metodologia de trabalho da empresa:

A Administradora Objeto de Estudo possui *softwares* específicos para administração de condomínios e Departamento Pessoal – Condomínio 21 e Cordilheira respectivamente. O primeiro sistema permite o fechamento de balancetes, emissão de boletos, bem como em conjunto com banco a baixa automática dos créditos recebidos, emissão de relatórios e gráficos. O segundo por sua vez é destinado ao gerenciamento do Departamento Pessoal: cálculo de pagamento de salário, adiantamento, férias e rescisões, geração de recibos de vale transporte, emissão de contratos de trabalho, relatórios de salários, ou seja, todas as informações necessárias para controle tributária e recursos humanos. Com a automatização as tarefas antes que eram elaboradas manualmente passaram a ser feitas de maneira informatizada otimizando os processos.

A empresa possui site institucional que contém informações da administradora, porém, com exceção da solicitação de proposta de administração, não permite interação entre empresa e clientes (síndico e condôminos), tais como: tira dúvidas, emissão de segunda via de boletos, consulta a atas, regimentos e convenções.

A contratação de funcionários é feita de acordo com as particularidades de cada condomínio, geralmente em regime de escalas de 5/1 e folguista (trabalha-se 5 dias e folga 1, em que todos os funcionários têm direito a um domingo de folga por mês) e somente em dois condomínios a escala é diferenciada - 12/36 (trabalha-se um dia 1 e descansa no próximo), visando sempre à segurança, o controle de custos e bem-estar dos colaboradores, pois ao tentar “enxugar” o quadro funcional, muitas vezes acaba-se pagando mais referente á horas extras/adicionais e ainda, sobrecarregando a equipe. Em contrapartida, quando um condomínio vem de uma má administração anterior, com escalas diferenciadas em que se trabalha mais, em que os porteiros trabalham em folgas um do outro, acaba dificultando, pois muitas vezes o trabalhador prefere trabalhar 12 horas / dia desde que tenha maior salário no término do mês.

A partir do 1º dia de trabalho do funcionário é elaborado seu contrato de trabalho com experiência de 45 dias. Mesmo os profissionais que estão cobrindo postos em férias são registrados, a fim de evitar problemas trabalhistas.

Os funcionários realizam exames de admissão e somente em raras exceções fazem exames periódicos, geralmente por exigência do síndico. A empresa não possui nem um programa de prevenção de acidentes (CIPA), PPRA, saúde ocupacional a também não existe treinamento referente à utilização de EPIs. Os únicos cursos disponibilizados aos funcionários são os ofertados anualmente pelo SECOVI/PR, como por exemplo, os cursos direcionados aos zeladores, de liderança.

A empresa possui um controle minucioso referente ao processo de compras desde a compra de pequenos materiais a grandes equipamentos. O mesmo é realizado de duas maneiras:

Para as compras de materiais de manutenção, tais como: produtos de limpeza, lâmpadas, utensílios de salão de festas, jogos e quadras (copos, talheres, pratos, bolinhas, redes, raquetes, etc.) não são realizadas cotações, devido à necessidade de reposição. A administradora envia mensalmente requisições de materiais de limpeza e lâmpadas aos condomínios e após o retorno das mesmas é averiguada a quantidade de unidades de cada produto, a fim de evitar desperdício e gastos desnecessários, uma vez que, os funcionários tendem a solicitar além do que realmente precisam.

As compras maiores, como: equipamentos de ginástica, compras em massa de utensílios para salão festas e churrasqueira, móveis, dentre outros, são efetuadas com a realização de no mínimo três orçamentos e somente após o aval do síndico.

A Administradora orienta os colaboradores a assinar ou rubricar todas as notas ao receberem os produtos. Desta forma, diminui o tempo perdido com confirmação de recebimento via telefone ao efetuar os pagamentos aos fornecedores. Nenhum pagamento é feito sem nota fiscal.

A empresa conta com um grupo de empresas e profissionais terceirizados para atender às necessidades dos condomínios: elétrica, jardinagem, hidráulica, manutenção predial, de portão, de cercas, etc. Os serviços de pequenos reparos, emergências e de manutenção mensal são feitos assim como as compras de manutenção, isto é, sem a realização de orçamento, devido à necessidade de agilidade, rapidez e padronização.

Os serviços mais significativos, tais como: obras hidráulicas, implementação de sistemas de segurança, pintura predial, impermeabilização, dentre outros, são realizados com a execução de vários orçamentos (mínimo três) e somente com autorização por escrito do síndico.

O escritório possui uma corretora de seguros que o atende e controla os vencimentos das apólices dos condomínios em conjunto com o mesmo. Assim que se aproxima o vencimento de um seguro o corretor responsável envia 3 cotações à administradora e esta por sua vez, envia ao síndico para que faça a escolha, porém, na maioria dos casos o mesmo repassa esta função à administração. O mesmo ocorre com os seguros de vida dos empregados, em que a CLT determina a seguridade mínima/funcionário de R\$ 30.000,00. Em raras exceções os síndicos optam por fechar os seguros com corretores de sua preferência, mas praticamente 99% preferem transmitir esta responsabilidade à administradora.

A empresa possui dois métodos de previsão de rateio:

A primeira é feita através de orçamentos anuais baseada em presente, passado e futuro, em que são feitas projeções considerando percentual de reajustes das categorias específicas de manutenção, pessoal, despesas de consumo (água, luz e telefone) e fundos de obras, ou seja, de forma OBZ. Este tipo de previsão é utilizado por poucos condomínios administrados pela empresa, somente 6%.

A outra prática aderida pela administradora para rateio e que abrange a maior parte dos condomínios (94%) é a aconselhada pelo SECOVI/SP, em que se utilizam as informações das despesas do mês anterior para elaborar as taxas condominiais. A administradora insere na planilha de previsão de orçamento o valor total de inadimplência do mês para que não faltem recursos para honrar com as despesas.

Em ambos os casos, as obras de melhoria de grande porte, bem como sua forma de rateio são discutidos em assembleia.

A administradora controla minuciosamente as despesas dos condomínios a curto, médio e longo prazo para que não falte dinheiro para pagá-las, porém, determinados clientes têm estipulado em ata um valor máximo de previsão mensal e em contrapartida os síndicos acabam gastando mais do que deveriam ou então não permitem o rateio de inadimplência, o que dificulta a gestão. A administradora cria contas poupanças individuais para cada fundo (reserva, obras, investimentos, 13^º/ férias, etc.), entretanto, devido à falta de recursos por motivos mencionados anteriormente, se vê obrigada a fazer uso destes valores extras para quitar despesas ordinárias. Em certas situações de falta de saldo a empresa arca com as despesas básicas para que os condomínios não tenham problemas até que consigam recuperar seu caixa.

São realizadas assembleias anualmente nos condomínios, conforme determinação do Código Civil para prestação de contas, eleição de síndico e conselho fiscal. A administradora decide a pauta em conjunto com o síndico, o orientando sempre a ser o mais objetivo possível para que não se torne desgastante para os presentes. Após, envia a convocação para todos os condôminos com 10 (dez) dias de antecedência. No dia da reunião sempre está presente um dos sócios da administradora, que geralmente a secretaria e que depois se encarrega de desenvolver a ata. Todos os proprietários assinam um protocolo de presença, pois os cartórios exigem que o mesmo acompanhe a ata para registrá-la. Todas as decisões são tomadas através de votação dos condôminos. Inquilinos só têm poder de voto quando munidos de procuração do proprietário do imóvel. A administradora registra todas as atas de AGO e AGE.

A organização busca manter os condomínios que administra com a conservação em dia. Esta verificação de necessidade de manutenção é percebida

através de visitas de um integrante da administradora ao condomínio, no mínimo semanalmente. A própria sócia da empresa com a colaboração dos zeladores se encarrega em controlar as datas de vencimento de dedetização, desratização, recarga de extintores e limpeza de caixa d'água.

Um dos fatores que recebem maior atenção da administração é o item Segurança. A empresa reforça a importância disso em seus profissionais os fazendo participar de palestras sobre o assunto e também apresenta propostas de melhorias para os condomínios referentes às CFTVs. Todos os edifícios e residenciais clientes possuem ao menos um botão de pânico que se acionado dispara na empresa de monitoramento.

A maioria dos pagamentos de honorários de síndico são feitos seguindo a lei, ou seja, pró-labore com dedução de 11% referente a INSS, porém, em alguns casos os síndicos não aceitam deduzir o INSS, desta forma recebem através de recibo simples e os que exigem receber de forma ilegal se responsabilizam pelos possíveis danos em caso de fiscalização.

A empresa também faz anualmente Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte – DIRF dos condomínios.

A cada mudança de síndico a administração providencia a atualização de responsável pelo CNPJ. Alguns casos como a certificação digital exigem os dados do responsável atualizado.

Com o intuito de transparência e para não dar margem para desconfiança por parte dos condomínios, a administradora não trabalha com conta *pool*, cada entidade possui sua conta corrente e poupanças individuais.

A partir das práticas levantadas no referencial teórico foi elaborado o quadro a seguir que faz o comparativo entre as Práticas utilizadas no Mercado e as utilizadas pela Empresa Objeto de Estudo:

Quadro 2 – Práticas de Mercado de Administração de Condomínios.

Práticas de mercado	Empresa Objeto de Estudo	
	SIM	NÃO
1- Softwares p/ gerenciamento de condomínio / Contabilidade gerencial	X	
2-Site institucional (portal)	X	
3-Condomínios c/ nº de funcionários adequados	X	
4-Realização de exames médicos periódicos		X
5-PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional		X
6-EPIs – equipamentos de proteção individual		X
7-Treinamento CIPA		X
8-Elaboração e execução do PPRA		X
9-Processo de compra de materiais e equipamentos	X	
10-Profissionais confiáveis (serviços e fornecedores)	X	
11-Seguro de condomínio	X	
12-Orçamentos anuais (OBZ)	X	
13-Elaboração de planilha orçamentária	X	
14-Controle de contas a pagar	X	
15-Conhecimento para realização de uma assembleia	X	
16-Preocupação com a conservação do condomínio	X	
17-Serviços extras	X	
18-Escala de serviços dos porteiros	X	
19-Segurança do condomínio	X	
20-Conta <i>pool</i>		X
21-Atualização regular de CNPJ	X	
22-Tributação devida ref. pró-labore do síndico em todos os pagamentos		X

Fonte: A autora (2013).

4.3 Questionário aplicado aos funcionários.

Foi aplicado um questionário aos cinco colaboradores da Administradora, conforme Apêndice A, a fim de verificar suas percepções:

Em relação à capacitação ao ingressar na empresa, os cinco funcionários afirmaram que não houve nenhum gênero de treinamento formalizado de inicialização.

Referente às atividades desempenhadas pela equipe, obteve-se as seguintes informações: dois afirmaram que as tarefas não são executadas sempre da mesma maneira e que sempre desenvolvem funções de outros setores na falta de um dos membros e um deles ainda citou que “a cada dia aparece um trabalho novo”. Dois responderam que suas atividades são realizadas da mesma maneira e um não deixou claro se as executa da mesma forma, somente que acredita que deveria haver um padrão em algumas delas e existem algumas exceções que dificultam o trabalho.

Relacionado aos métodos inovadores que podem aprimorar o processo produtivo dos trabalhos que executam, com mais rapidez ou redução de custos: um deles afirmou que leva a ideia até a diretoria, um se absteve da resposta, três disseram que passam a utilizar o método. Dois ainda complementaram: um deles que se for algo simples executa imediatamente e se tratar de algo rigoroso ou complexo conversa com os responsáveis, só executando a partir da autorização de ambos e o outro que passa a aplicar o método e repassa aos demais funcionários quando os mesmos podem utilizá-lo.

Em contrapartida os gestores ao se depararem com essa situação, de acordo com dois funcionários analisam o método, verificando sua viabilidade e um deles expôs que na maioria das vezes não dão muita atenção, pois não são muito suscetíveis á mudanças. Um disse que recebe total autonomia para aplicar o método e o último que demoram para tomarem a decisão e resolver, a menos que interfira diretamente em seus trabalhos.

Segundo três membros da equipe, eles não recebem instruções sobre a maneira de trabalhar e que cada funcionário desenvolve seu método próprio. Um

afirmou que recebe instruções detalhadas e o outro que no geral sim, mas algumas coisas são individuais.

Aos serem questionados em relação à situação de falhas e os procedimentos que adotam: quatro responderam que se for algo que consigam resolver sozinhos não repassam a chefia, porém, em caso de situações mais complexas transmitem para a mesma ajudar na resolução do problema e somente um respondeu de forma vaga, dizendo que com as falhas procura ver onde errou para poder melhorar.

Quanto ao estímulo dado pelo gestor à participação efetiva do processo com ideias e sugestões: dois responderam de forma positiva, dois afirmaram que não há estímulo e um que somente em sugestões de melhoria.

Foram dadas opiniões em relação à comunicação entre a chefia e os funcionários: um afirmou que não existem falhas, quatro responderam que existem e indicaram quais são as falhas: o primeiro disse que pela falta de comunicação acabam sendo feitos serviços em duplicidade e sugeriu que cada setor faça o que se pede, evitando assim erros futuros. O segundo disse que o gestor deveria chamar o funcionário que não corresponde às suas expectativas para conversar em particular em certas ocasiões e ouvir mais as sugestões/ ideias de alguns. O terceiro que muitas vezes o responsável não concorda com as maneiras que alguns trabalham, mas prefere omitir opiniões. O quarto disse que assuntos profissionais deveriam ser tratados profissionalmente e isso não acontece e por falta de atitude profissional os funcionários são sobrecarregados.

As informações são compartilhadas entre a equipe de acordo com todos os membros. Segundo eles compartilham ideias para ter afinidade com os colegas, trocam as experiências pessoais que podem ser utilizadas no ambiente de trabalho. Ainda afirmaram que geralmente quando ocorre um problema informam uns aos outros com o intuito de aprenderem entre si, isso serve para ajudar os demais caso ocorra alguma situação semelhante.

Referente à informação técnica suficiente e acessível, formalmente registrada na documentação existente na empresa: os cinco foram unânimes, respondendo que não existe e um ainda afirmou que as informações das tarefas executadas são criadas de acordo com as necessidades particulares dos

funcionários e que apesar de ter documentação, ferramentas para se trabalhar, são eles que criam os seus meios e repassam uns aos outros.

Foi solicitado que dessem seus depoimentos referentes à falta de informação documentada ou conhecimento incompleto, se isso já os prejudicou no desenvolvimento de suas atividades e por fim que sugerissem melhorias: três deles responderam que “sim” e um complementou citando que é necessário ter todas as informações documentadas ou o conhecimento completo para ter o bom rendimento produtivo, um disse que “não” e comentou que executava a mesma função em outro local, porém, não existir uma informação documentada prejudica no momento da ausência de determinado funcionário, em que os demais precisam executar tarefas que não são suas e um não respondeu. Abaixo são transcritas as sugestões de três funcionários:

Sugestão funcionário 1: Deveria haver um treinamento completo do sistema e até mesmo dos assuntos administrativos, pois quando o profissional está mais qualificado sente-se mais seguros nas decisões que precisa tomar;

Sugestão funcionário 2: A princípio deveria ter um maior diálogo entre diretoria e funcionários, pois muitas vezes desempenham atividades sem um conhecimento íntegro e citou também o treinamento mais aprofundado com profissionais da área em busca de aperfeiçoamento;

Sugestão funcionário 3: Treinamento com profissionais especializados na área, maior participação na área física dos condomínios (assembleias) e até mesmo a chance de aprender e desenvolver trabalhos em outros setores da empresa ajudariam a melhorar o desempenho.

5 SUGESTÕES PARA MELHORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA EMPRESA PESQUISADA.

A análise dos dados possibilitou o confronto das práticas utilizadas pelo setor de administração condominial e das técnicas adotadas pela empresa pesquisada. O mesmo ocorreu com as respostas obtidas nos questionários, em que foram comparadas as informações individuais, de maneira que se permitiu identificar a veracidade do que ocorre na corporação, ou seja, se existe ou não uma política de desenvolvimento de práticas que possibilite a retenção do conhecimento.

Primeiramente foram elencadas as informações do que vêm ocorrendo no mercado e como a Organização Objeto de pesquisa realiza suas atividades e seus conhecimentos para após se elaborar o quadro de boas práticas.

Com este levantamento é possível afirmar que a empresa possui amplo conhecimento de leis, porém, não é utilizado em 100% de suas ações. Exemplo disso é o que ocorre com a forma de pagamento de honorários de síndico, em que o escritório adere à solicitação do mesmo de pagá-lo através de recibo simples sem retenção de 11% referente ao INSS através de guia GPS, sabendo que isso poderá acarretar problemas tributários, tais como: pagamento de multas ao INSS em caso de fiscalização. O mesmo ocorre com os que recebem sua remuneração por meio de isenção de taxa de condomínio e que não são recolhidos os devidos 11%. A Lei 9876/99 dispõe sobre a contribuição previdenciária do contribuinte individual e em seu Inciso I do Art. 12, item “f” menciona que são segurados obrigatórios da Previdência Social as pessoas físicas, dentre elas “(...) o síndico ou administrador eleito para exercer atividade de direção condominial, desde que recebam remuneração” (BRASIL, 1991) e a Instrução Normativa do INSS/DC nº 87/2003 – Cap. 3, Art. 13, § 1º cita que “a contribuição do segurado contribuinte individual que presta serviço à empresa deverá corresponder a 11% do total da remuneração paga, devida ou creditada, a qualquer título, no decorrer do mês, ao segurado contribuinte individual” e caso de não cumprimento da lei será notificado e conseqüentemente pagará o valor correspondente a 11% e além disso encargos por atraso corrigidos diariamente .

Outro fato negativo é que a Administradora não possui um programa de prevenção de acidentes, saúde ocupacional e também não existe treinamento referente à utilização de EPIs, ou seja, os profissionais não têm o mínimo de informações necessárias para sua segurança e nem acompanhamento regular de saúde.

A segunda etapa foi analisar o questionário contendo 11 (onze) questões objetivas, aplicado aos 5 (cinco) funcionários.

Todos afirmaram que não receberam treinamento adequado para iniciar suas atividades na organização, ou seja, não há método específico para desempenho das mesmas.

Pode-se perceber também que estão insatisfeitos com a forma que são muitas vezes obrigados a fazer tarefas que não são de seu setor, na ausência de outro colaborador e que em determinados momentos sentem-se sobrecarregados pelo acúmulo de funções e a falta de documentação para dar suporte a estas funções.

Segundo as respostas, muitas vezes os superiores não dão credibilidade ao que os funcionários dizem ou sugerem, ou seja, não valorizam o conhecimento dos mesmos.

Se a equipe comete algum erro necessita sempre criar “novas” soluções, pois não existe algo formalizado que permita consultar para obter auxílio.

Em relação à comunicação entre chefia e funcionários, $\frac{1}{4}$ concordou que existem falhas devido à falta de diálogo, em contrapartida, entre os colaboradores existe alto compartilhamento de informações, em que se um membro aprende algo novo repassa aos demais.

Os funcionários não têm suporte quando necessitam e nem meios que mostrem como devem trabalhar. Em caso de desligamento de qualquer um dos indivíduos a empresa sofrerá as conseqüências, já que o mesmo estará levando consigo o conhecimento adquirido através da prática e não documentado.

Desta forma sugere-se que a Administradora crie um manual de tarefas com o auxílio de todos, em especial dos responsáveis por cada setor, em que será possível viabilizar a captação do conhecimento tácito, que consiste no conhecimento

individual, baseado na experiência e prática, transformando-o em conhecimento explícito, de forma documentada e disponível aos colaboradores, por meio da estruturação formalizada.

Neste manual deverão estar elencadas todas as atividades minuciosamente descritas, passo a passo e se preciso fazer uso de imagens das telas dos *softwares* utilizados. Por exemplo, o Financeiro descrever quais os documentos são necessários para abertura de conta bancária, como efetuar pagamentos através de *internet*, quais condomínios pagam suas despesas somente com cheques, quais prédios a administradora possui procuração. As Taxas e Cobrança detalhar como se procede quando passam a administrar um condomínio, quais os relatórios são necessários para lançá-lo no sistema. O Departamento Pessoal discriminar como se gera a folha de pagamento, os encargos, etc.

A criação deste manual possibilitará focar os aspectos necessários para avaliar os fatores críticos de sucesso dos processos, com o intuito de sugerir e motivar a devida implantação e/ou correção das falhas que houver, proporcionando assim um ambiente de parceria com a equipe interna e agregando maior valor aos seus serviços.

Sugere-se ainda instituir para cada setor um cronograma de atividades, em que os funcionários saibam exatamente o que entregar em determinadas datas, assim não ocorrerão atrasos de entrega de taxas de condomínio, por exemplo. Este cronograma seria extremamente útil também para controlar datas de exames periódicos dos empregados e agendamento de férias com o intuito de não acumulá-las.

Visando o aperfeiçoamento e atualização dos funcionários dos condomínios a empresa poderá promover a participação dos mesmos em cursos ofertados anualmente pelo SECOVI/PR: segurança, brigada de incêndio, primeiros socorros, pequenos reparos para zeladores, etc. É importante oferecer cursos de Porteiros a todos os recém-contratados para esta função, uma vez que, muitos vêm de outros ramos de trabalho, sem nenhuma experiência e necessitam de noções de básicas de atendimento em portaria.

O mesmo ocorre com a participação da equipe interna em eventos do SECOVI/ PR. A entidade disponibiliza regularmente palestras direcionadas aos

profissionais da área condominial: conhecimentos básicos na área de condomínio, noções de contabilidade, programas de qualidade de gestão condominial, dentre outros.

Analisando estes dados constatou-se que a empresa não faz uso apropriado da Gestão do Conhecimento. Apesar de preencher os requisitos de boas práticas de administração, não possui ferramentas básicas que contribuam para a execução das funções tanto internas, quanto externas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A presente pesquisa teve por Objetivo Geral listar as boas práticas de Gestão de Condomínios em uma visão de Gestão do Conhecimento numa empresa administradora de condomínios em Curitiba (PR).

A fim de atingi-lo, foram definidos os Objetivos Específicos: descrever as teorias sobre Gestão do Conhecimento; identificar o setor de Administração de Condomínios na atualidade; verificar como a Gestão do Conhecimento pode melhorar a Administração de Condomínio e sugerir práticas de Gestão do Conhecimento no Setor de Administração de Condomínios na empresa estudada.

No segundo momento determinaram-se os meios para se levantar informações para realizar o estudo:

Por meio da observação participante, a pesquisadora que trabalha na empresa estudada descreveu os métodos adotados pela mesma no desenvolvimento das tarefas do dia a dia.

Foi ainda aplicado um questionário de onze questões aos cinco funcionários da empresa que possibilitou obter suas percepções referentes ao ambiente de trabalho, às ferramentas concedidas para o desempenho de suas tarefas e as relações entre colaboradores e chefia.

Baseada nas informações obtidas ao responder o primeiro objetivo específico desta pesquisa é possível concluir que a empresa não promove a gestão do conhecimento.

O segundo objetivo por sua vez, específico promoveu uma breve reflexão da história dos condomínios e da Gestão condominial, possibilitando ainda definir as práticas utilizadas atualmente pelo setor a fim de se obter resultados satisfatórios neste meio.

Estudando a Gestão do Conhecimento e a Administração de Condomínios pode-se elucidar o terceiro objetivo específico deste trabalho, ou seja, verificar como a Gestão do Conhecimento pode aprimorar a Administração de Condomínios para então sugerir melhorias para a empresa estudada, tais como a manualização dos

processos, transformando o conhecimento tácito dos funcionários em explícito, a adoção de cronogramas e a realização de treinamentos.

Por meio das técnicas apresentadas a organização poderá aperfeiçoar suas atividades e principalmente obter resultados consideráveis na transferência de informação através da informação documentada, ou seja, da realização do manual.

A socialização das informações e do conhecimento não tem como objetivo tornar os funcionários facilmente descartáveis, mas sim promover à empresa a segurança necessária para a sua perenidade por meio da compreensão total das particularidades dos processos desenvolvidos, registrando-os de modo a evitar aplicações diferenciadas às tarefas que demandam rígidos controles operacionais.

Como sugestão para monografias futuras propõem-se os temas “Como atingir a motivação organizacional por meio da Gestão do Conhecimento em empresas de Administração de Condomínios” e “Comunidades de Prática: como gerar conhecimento individual baseado na experiência e prática, transformando-o em conhecimento explícito na Administração de Condomínios”.

REFERÊNCIAS

ACS Administração de condomínios e contabilidade. **CARTILHA DO CONDOMÍNIO**. Disponível em: <http://www.acscondominios.com.br/>. Acesso em: 12/07/2013.

AGÊNCIA BRASIL EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. **Salário médio do brasileiro aumentou 2,4% de 2010 para 2011**. 2013. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-05-24/salario-medio-do-brasileiro-aumentou-24-de-2010-para-2011>>. Acesso em: 21/08/2013.

ARANTES, Aloysio Sérgio. **A Implementação da Padronização Participativa sob a ótica do TQC**. 1996. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/arantes/index/index.htm#s>>. Acesso em: 15/04/2013.

AUGUSTO, Júnia Letícia, **Vida de condomínio: É preciso cuidado para não ter surpresa na administração**. 2013. Disponível em: <http://es.lugarcerto.com.br/app/401,62/2013/02/17/interna_noticias,46968/vida-de-condominio-e-preciso-cuidado-para-nao-ter-surpresa-na-administracao.shtml>. Acesso em: 21/07/2013.

BAISCH, L.V.; ESTRADA, R.J.S.; SPERANDIO, F.R.; RIBEIRO, C.F. **A análise do perfil do cliente como estratégia competitiva em uma escola de idiomas de Santa Maria-RS**. 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/rolando/47.htm>>. Acesso em 05/09/2013.

BARBOSA, F. Alexandre Portela. **Organizações vistas como cérebros**. 2008. Disponível em: <<http://vencer.sossoon.net/blog.aspx?bid=3002>>. Acesso em: 16/09/2013.

BOM, Paulo Henrique Pereira. **Afinal, o que faz uma administradora de condomínios?**. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/18656>>. Acesso em: 14/08/2013.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Ciência da Informação, v. 24, n. 2, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/551/500>>. Acesso em: 16/05/2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, 1990.

_____. **Qualidade Total: padronização de empresas**. 3. ed. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

_____. **Gerência de Qualidade Total:** estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, 1990.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de; CARVALHO, Helio Gomes. **A transformação do conhecimento em vantagem competitiva:** o caso Departamento de Tráfego da Viação Santana Iapó. 2004. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/e-book2006/Artigos/64.pdf>>. Acesso em: 09/05/2013.

CARNEIRO, José Henrique Domingues. **O papel do administrador frente à Gestão dos Condomínios.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-administrador-frente-a-gestao-dos-condominios/21875/>>. Acesso em: 14/04/2013.

CARVALHO, Antônio José Ferreira. **O condomínio na prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1990.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, **Acórdão nº 1/2011 - CFA – Plenário.** Brasília, 2011. Disponível em: <[http://www.cfa.org.br/legislacao/acordaos/2011/AR000111.pdf/view?searchterm=administração de condomínios](http://www.cfa.org.br/legislacao/acordaos/2011/AR000111.pdf/view?searchterm=administração%20de%20condomínios)>. Acesso em: 05/08/2013.

CRECI, **PARECER A18.P.2006.** São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.crecisp.gov.br/documentos/pareceres/2006/06_018.pdf>. Acesso em: 24/07/2013.

CHIAVENATO Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e métodos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, C. C.C.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; QUINTAIROS, P. R.S; SANTOS, V. S. **Análise do orçamento base zero (OBZ) como ferramenta de controle gerencial e estratégico.** Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00078_02_O.pdf>. Acesso em: 28/04/2013.

FARIA, Carlos Alberto. **A Gestão do Conhecimento e a padronização.** 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Gestao_do_conhecimento_e_a_padronizacao.htm>. Acesso em: 09/05/2013.

FARNESI, Claudia. **Gestão do conhecimento:** Texto produzido para a disciplina de Gestão do Conhecimento e Sistemas da Informação, do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Projetos Sociais da UNIFEI. 2008. Disponível em: <http://www.claudiafarnesi.com.br/wp/?p=52>. Acesso em 24/07/2013.

FELICIANO, Priscila Pâmela dos Santos; LEAL, Edvalda Araújo. **A utilização da informação contábil gerencial na gestão de condomínios: um estudo com os síndicos.** Porto Alegre. 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/30806>>. Acesso em: 11/07/2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Especialistas apontem brechas para má gestão do condomínio.** Disponível em: <<https://condoworks.com.br/vida-em-condominio>>. Acesso em: 11/04/2013.

FRÚGOLI JR. H. **São Paulo: espaços públicos e interação social.** São Paulo: Marco Zero, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUEDES, Ronaldo. **Administração: Uma introdução.** 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em: 15/08/2013.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Instrução Normativa INSS/DC Nº 87 - de 27 DE MARÇO DE 2003.** Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/inss-dc/2003/87.htm>. Acesso em: 13/09/2013.

JUS BRASIL, **Lei 9876/99.** 1999. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/>. Acesso em: 13/09/2013.

KIERNAN, Matthew J. **Os 11 Mandamentos da administração do século XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KIMIECK, Jorge Luiz. **Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Tecnologia, área de concentração: Educação Tecnológica.** Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 2002.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1998.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

_____; _____. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; _____. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVY, Dan Rodrigues. **Os condomínios residenciais fechados e a reconceitualização do exercício da cidadania nos espaços urbanos.** 2010. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/ponto-e-virgula/n7/artigos/pdf/pv7-07-danlevy.pdf>>. Acesso em: 10/08/2013.

LUCENA, Patrícia. **Alta rotatividade preocupa empresas.** 2011. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/carreiras/alta-rotatividade-preocupa-empresas/n1596960864383.html>. Acesso em: 05/09/2013.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **Como competir na era do Capital Humano.** 2002. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p91.htm>. Acesso em: 18/05/2013.

MALANOVICZ, Aline Vieira. **Aprendizagem organizacional.** Porto Alegre. 15 abr.2008. Disponível em: <<http://recantodasletras.uol.com.br/ensaios/946634>>. Acesso em: 16/07/2013.

MICHELON *et al.* **A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico.** Revista Produção *On Line* da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, n.1, v.6, 2006. Disponível em: <<http://www.ppgep.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/e-book2006/Artigos/56.pdf>>. Acesso em: 10/05/2013.

_____. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MONTI, Roberto. **Marketing e qualidade.** Disponível em: <http://www.acesa.com/negocios/arquivo/marketing/2004/01/05-monti/>. Acesso em 25/04/2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional.** 5 ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1995

NETO, O. C.; MINAYO, M.C. *et al.* **Teoria, método e criatividade.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NODA, Karin. **Estudo da administração estratégica com foco no processo de qualidade.** 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/noda/>>. Acesso em 26/04/2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORDENAÇÕES FILIPINAS ONLINE. Disponível em: <http://www1.ci.uc.pt/ihti/proj/filipinas/l1p161.htm>. Acesso em: 20/08/13.

PASCARELLI, Filho; PICCILLI, Tatiane; DABUS, Thiago. **Qualidade de vida no trabalho: aspectos históricos**, 2008. Disponível em: <http://blogs.universia.com.br/pascarellisciens/2008/07/26/qualidade-de-vida-no-trabalho-aspectos-historicos/>. Acesso em 25/04/2013.

QUEIROZ, Luiz Fernando. **Condomínio em foco: questões do dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Bonijuris, 2012.

PEREIRA, F.S.R. **Mercado Imobiliário em médias cidades: um Estudo da Formação, Crescimento e Influência do Mercado de Imóveis em Imperatriz-MA**. 2013. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade da Amazônia, Belém. Disponível em: <http://www.unama.br/novoportal/ensino/mestrado/programas/administracao>. Acesso em: 21/08/2013

PORTAL ADMINISTRADORES. **Administração condominial oferece boas oportunidades para o mercado**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 11/04/2013.

PORTAL VGV. **O que é Habite-se? Saiba o significado deste termo tão comum no mercado imobiliário**. 2010. Disponível em: <http://www.portalvgv.com.br/site/o-que-e-habite-se-saiba-o-significado-deste-termo-tao-comum-no-mercado-imobiliario/>. Acesso em: 21/08/2013.

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e gestão do capital intelectual**, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200013&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 25/04/2013.

RIBEIRO, GLEIDSON. **Boas práticas de compras nos condomínios: boa política de compras garante redução de custos e a transparência no processo**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos>. Acesso em: 12/05/2013.

_____. **Orçamentos Anual Base Zero nos condomínios: Orçamento real baseado no Programa de trabalho do Síndico**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/orcamento-anual-base-zero-nos-condominios/65344/>. Acesso em 12/05/2013.

RODRIGUES, Gerson. **Gerenciando cérebros e organizações**. 2010. Disponível em: <http://br.hsmglobal.com/editorias/gerenciando-cerebros-e-organizacoes>. Acesso em: 16/04/2013.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SAE – Secretária de Assuntos Estratégicos. **O rápido crescimento da classe média no Brasil é um desafio para o Estado**. <Disponível em: <http://www.sae.gov.br/novaclassemedia/?p=113>>. Acesso em 27/08/2013.

SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, Letícia Oliveira. **Capital Intelectual**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/capital-intelectual/43567/>>. Acesso em: 16/09/2013.

SARAIVA, Alessandra; MARTINS, Diogo. **Valor Econômico**, dez. 2012. Seção Brasil. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/2929044/condominios-sao-quase-13-de-entidades-sem-fins-lucrativos-diz-ibge>>. Acesso em: 02/08/2013.

SEBRAE. **Comece certo**: Administração de condomínios. 1. ed. São Paulo, 2010 Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/ComeceCerto/Administracao_condominio.pdf>. Acesso em: 28/06/2013.

_____. **Idéias de Negócios**: Administração de condomínios. s.d. Disponível em: <<http://m.sebrae-sc.com.br/Sebrae-SiteWap/ideiasdenegocio.id.logic?id=2F6A8D71046D43588325799F006A86E6>>. Acesso em: 28/06/2013.

SECOVI/ SP. **Enacon 2011 debate as boas práticas da administração de condomínios**. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/noticias/encontro-debate-as-boas-praticas-da-administracao-de-condominios-/3565/>>. Acesso em: 14/05/2013.

_____. **Manual do síndico**. São Paulo. 2005.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **As cinco disciplinas**. Barueri: HSM Management, 1998.

SOUZA, Antônio Marcos. **Gestão da qualidade e serviços**: um estudo com desdobramentos de análise para empresas no ramo da administração de condomínios. 2006. Disponível em: <<http://www.revistaadm.mcampos.br/EDICOES/artigos/2006volume3/antoniomarcos-souzagestaonaqualidadedeservico.pdf>>. Acesso em: 22/06/2013.

_____. **Estrutura de processos para empresas de serviços, com ênfase em qualidade e produtividade**: um estudo numa empresa do ramo de administração de condomínios. 2012. Dissertação de Mestrado (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83754>>. Acesso em 24/08/2013.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STREIT, Glenir Schons. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Pós - Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2422>>. Acesso em: 09/05/2013.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. 1 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TRIVELATO, Luis Filipe; FREITAS, Lauro Soares. **Além da Padronização de Processos**: Transferindo Conhecimentos e Criando Aceitação. XIV SIMPEP, Minas Gerais, Nov 2007. Disponível em: <http://www.aceleradoradeempresa.com.br/arquivos/doc_transferindo_conhecimentos_2075950944.pdf>. Acesso em 12/05/2013.

UCHÔA, Bruno. **Administradoras de condomínios ganham mais espaço no mercado**. 2012. Disponível em: <http://www.ofluminense.com.br/editorias/habitacao>. Acesso em: 20/08/2013.

UNITED NATIONS. **World Urbanization Prospects: the 2007 Revision**. Nova York: DESA, 2008.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário

- 1- Houve um treinamento formalizado quando você ingressou na empresa?
- 2- Suas atividades diárias são (ou deveriam ser) executadas sempre da mesma maneira? Isso ocorre na prática?
- 3- Quando você identifica um método que pode melhorar o processo produtivo dos trabalhos que executa, com mais rapidez ou redução de custos, o que você faz?
- 4- Quando você identifica um método que pode melhorar o processo produtivo dos trabalhos que executa, com mais rapidez ou redução de custos, o que seu responsável faz?
- 5- Os funcionários recebem instruções sobre a maneira de executar as atividades ou cada colaborador desenvolve um método próprio de trabalho?
- 6- Seu gestor estimula os funcionários a participarem efetivamente do processo produtivo com ideias ou sugestões?
- 7- Em caso de falhas, qual procedimento você adota?
- 8- Em sua opinião existem falhas na comunicação entre a chefia e os funcionários? Caso sua resposta seja afirmativa, indique como ela ocorre e como você acredita que poderia ser melhorada.
- 9- Você recebe ou compartilha informações e experiências com seus colegas? Se sim, qual a importância disso para o seu trabalho?
- 10- Existe informação técnica suficiente e acessível, formalmente registrada na documentação existente na empresa?

11-Em sua opinião, a falta de informação documentada ou conhecimento incompleto já prejudicaram o desenvolvimento de suas atividades? Como você sugere melhorias?