CONVIVÊNCIA EM COLETIVIDADE E A EVOLUÇÃO NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

Câmara de adm privada

CRA-SC

CRA-SC
Conselho Regional de Administração de Santa Catarina

NEUSA MARIA TRIBECK FERREIRA

Organizadora

CONVIVÊNCIA EM COLETIVIDADE E A EVOLUÇÃO NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

Florianópolis
Conselho Regional de Administração de Santa Catarina
2020

CRA-SC
Conselho Regional de Administração de Santa Catarina

Conselho Regional de Administração de Santa Catarina
Convivência em Coletividade e a Evolução no Processo de Administração de Condomínios / Neusa Maria Tribeck Ferreira – Organizadora – Florianópolis: Conselho Regional de Administração de Santa Catarina, 2020.
78pp.
Referências
1. Conselho Regional de Administração de Santa Catarina
2. Câmara Setorial de Administração Privada
3. Núcleo de Administração de Condomínio
4. Administração e Perfil Profissional
5. Administradora de Condomínios
6. Estrutura Organizacional
7.Condômino
8. Assembleia Geral
9. Gestão Condominal
ISBN 978-65-992309-0-5

Conselho Regional de Administração de Santa Catarina

Diretoria
Adm. Paulo Sergio Jordani – Presidente
Adm. Eduardo Bridi - Vice-Presidente Administrativo/Financeiro
Adm. João Luiz Merini Moser - Vice-Presidente de Fiscalização do Exercício Profissional
Adm. Manuel Carlos Pinheiro da Gama - Vice-Presidente de Relacionamento com os Registrados
Adm. Isabela Regina Fornari Muller - Vice-Presidente de Formação Profissional
Adm. João Alfredo Campos Júnior – Vice-Presidente de Desenvolvimento Institucional e Assessor Geral das Câmaras Setoriais e Coordenador Geral da Câmara de Administração Privada

Câmara Setorial de Administração Privada
Adm. Jean Carlos de Abreu – Coordenador Executivo
Adm. Douglas Quirino Marson – Secretário
Adm. Evandro Fortunato Linhares – Coordenador de Planejamento
Adm. Miguel Rivero Neto – Coordenador de Capacitação
Adm. Mauricio Carreira Cosentino – Coordenador de Eventos

Núcleo de Administração de Condomínios
Adm. Neusa Maria Tribeck Ferreira - Coordenadora
Adm. Adilene Hensel Matias
Adm. João Luiz Caresia
Adm. Emílio Petri Neto

Contribuições
Adm. Alexandre Ivan Farias
Jorn. Ângela Dal Molin
Adv. Gustavo Camacho
Dr. Fábio Satake Gonçalves
Sra. Daniela Cunha

Apoio Técnico de pesquisa e revisão literária
Adm. Tarso Williann Leonardo Campo Irigaray
Adm. Fernanda Fernandes Cachapuz
Adm. Letícia Carminati de Souza
Adm. Valquíria Silvestre Vieira
Adm. Karina Kino Pardal
Adv. Maísa Queiroz
Adv. Gleydsa Wagner
Cont. Rodrigo Pereira
Cont. Joyce Broering
Anderson Celso Dal Pont

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	**07**
1. INTRODUÇÃO	**09**
2. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA - CRA-SC	**010**
3.CÂMARA SETORIAL DE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	**13**
4. NÚCLEO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS	**14**
5. CONSIDERAÇÕES E DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E PERFIL PROFISSIONAL	**15**
6. ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL ESPECIALIZADA	**17**
7. A HIERARQUIA DAS LEIS QUE FUNDAMENTAM A ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS	**19**
8. CONSIDERAÇÕES ACERCA DE CONDOMÍNIO	**22**
9. ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS	**24**
10. CONDOMÍNIO EDIFÍCIO E SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - CORPO DIRETIVO E FUNCIONAL DO CONDOMÍNIO	**28**
11. GESTÃO DE EQUIPES DE COLABORADORES	**32**
12. CONDOMÍNIO	**34**
13. ASSEMBLEIA GERAL, COMPOSIÇÃO DA MESA E REGRAS PRÁTICAS	**35**
14. A ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIO E A PRESTAÇÃO DE CONTAS	**43**
15. O COMPLIANCE APLICADO EM CONDOMÍNIOS	**45**
16. PLANEJAMENTO DE GESTÃO	**46**
17. PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA	**48**
18. PLANO DE GESTÃO OPERACIONAL E MANUTENÇÃO	**52**
19. GUARDA E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS	**53**
20. PLATAFORMA DIGITAL PARA CONDOMÍNIOS	**55**
21. CONSIDERAÇÕES ACERCA DE MEDIDAS DE CONTROLE AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE	**57**

22. CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ÉTICA E MORAL NA CONVIVÊNCIA EM CONDOMÍNIO **60**

23. MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA VENCER A PANDEMIA QUE SURPREENDEU A HUMANIDADE EM 2020 **62**

24. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE CONDOMINIAL **63**

25. CONTRIBUIÇÃO DE PROFISSIONAIS COMPROMETIDOS COM A EVOLUÇÃO DA GESTÃO CONDOMINIAL **65**

26. RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL NO COLETIVO **66**

27. NOVO NORMAL – GESTÃO CONDOMINIAL PÓS PANDEMIA **68**

28. EVOLUÇÃO NA CONVIVÊNCIA EM COLETIVIDADE SOB O ASPECTOS EPIDEMIOLÓGICOS **71**

29. A PANDEMIA E O (RE)PROPÓSITO DA VIDA EM CONDOMÍNIO **72**

30. CONDOMÍNIO UM LUGAR MELHOR PARA SE VIVER **74**

31. CONSIDERAÇÕES FINAIS **76**

REFERÊNCIAS **78**

APRESENTAÇÃO

Um dos grandes estudiosos do comportamento humano, David McClelland (1917 - 1998) definiu três necessidades humanas, poder, realização e afiliação. O ser humano, no entanto, tem dificuldade para conviver harmoniosamente com as três necessidades. A necessidade de afiliação é sem dúvida uma das mais paradoxais, se de um lado, é necessidade, do outro é um problema complexo.

As grandes cidades tornaram-se cada vez mais verticalizadas e as pessoas passaram a construir suas habitações tendo que dividir espaços para o convívio coletivo. Nem sempre a harmonia prevalece e sempre que isso ocorre, o conflito aflora e causa desconforto, danos e ressentimentos.

Conviver em um condomínio é um desafio cujas regras devem ser estabelecidas e seguidas por todos. Conviver em um condomínio é um desafio, cujas regras devem ser estabelecidas e seguidas por todos.

Por ser uma área que abarca o escopo legal da Administração, o sistema CFA/CRAs, definiu a gestão condominial como o ato de gerir de forma profissional bens de terceiros, utilizando as técnicas de administração e seleção de pessoal, administração financeira, administração de material, administração mercadológica.

O CRA-SC, atento a esta demanda, instituiu junto a sua Câmara de Administração Privada o Núcleo de Administração de Condomínios, o qual vem discutindo quais ferramentas o profissional da Administração precisa conhecer para atender às demandas do mercado atual. Este *E-book* resultado do importante trabalho voluntário dos dedicados membros do núcleo e aborda assuntos relacionados ao papel do profissional da administração na gestão dos condomínios, dentre eles quais as informações e as ferramentas que o profissional necessita dominar para uma gestão eficiente, transparente e segura; qual a função do CRA-SC na fiscalização e orientação quanto às responsabilidades dos síndicos e das administradoras de condomínios; como o CRA-SC pode contribuir com este mercado; e, quais são os principais desafios dos gestores. Essa é uma alternativa de oferecer aos nossos registrados, responsáveis técnicos e à sociedade em geral uma excelente fonte de consulta sobre o tema. Tal trabalho também complementa de maneira magistral o importante trabalho desenvolvido pela fiscalização do Conselho, a qual nos últimos exercícios, sem prejuízo de outras ações e segmentos, buscou dar uma ênfase maior à área da Administração de

Condomínios, conscientizando a sociedade, empresários e responsáveis técnicos sobre tal atividade e sua relação com o CRA.

Assim, cumprimos com nossas funções institucionais, conscientizando o mercado para a importância da administração profissional na gestão condominial, bem como, regular a efetiva prestação dos serviços das Empresas/Profissionais habilitados em CRA, primando pela correta orientação da conduta ética e técnica dos profissionais da Administração pelos CRAs na gestão condominial, para que condôminos e síndicos reconheçam os benefícios da gestão profissionalizada.

Neste *E-book*, o leitor encontrará uma compilação de normas legais que regulamentam o importantíssimo segmento da propriedade imobiliária no País, com ênfase na administração de condomínios a convivência em coletividade e a evolução no processo nos Condomínios Edilícios.

Esperamos que se torne uma fonte permanente de consulta.

Adm. Paulo Sergio Jordani
Presidente
CRA-SC 8260

1. INTRODUÇÃO

Conviver em coletividade é um exercício diário e, acima de tudo, uma necessidade humana. Os Condomínios evidenciam ainda mais a importância da convivência em coletividade, pois, reúnem grande número de pessoas a residir em espaços próximos, com interesses distintos e personalidades singulares, mas que compartilham o anseio por uma vida harmoniosa e segura.

Os gestores condominiais devem estar preparados para mediar e auxiliar na resolução de inúmeros conflitos que ocorrem no cotidiano da sociedade condominial, e ainda, ter a maestria para identificar e agir de maneira adequada, considerando os diferentes perfis de moradores, respeitando as regras estabelecidas na legislação vigente, bem como, na convenção e regimento interno do Condomínio.

O objetivo principal desse trabalho é apontar mudanças significativas observadas na gestão administrativa e jurídica de condomínio em edificações. Neste processo, em primeiro lugar serão expostos conceitos e fundamentos desde sua criação, seguindo o ordenamento jurídico brasileiro na regulamentação da propriedade horizontal.

O texto dos tópicos apresentados foi embasado na bibliografia de publicações literárias de autores especializados nesse segmento da Administração, e ainda no relato da visão interpretativa da evolução ao longo do tempo, focando no perfil comportamental, e considerando as mudanças que foram impostas durante a pandemia de Covid-19 e que será integrado na cultura da vivência em coletividade.

Nesse estudo foi empregado o método de abordagem dedutiva, pesquisa bibliográfica dos profissionais consultados, sem afastar a análise da legislação, doutrina e jurisprudência.

2. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA - CRA-SC

O Conselho Regional de Administração é uma autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira. Funciona como órgão consultivo, orientador, disciplinador e fiscalizador do exercício do campo profissional da Administração, conforme preconiza a Lei 4.769/65, e seu Regulamento aprovado pelo Decreto 61.934/67. Por disposição da legislação que regulamenta o campo profissional da Administração são finalidades do Conselho Regional de Administração:

a) dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Administração - CFA;

b) fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão;

c) organizar e manter o registro profissional;

d) julgar as infrações e impor as penalidades referidas na Lei 4.769/65;

e) expedir as carteiras profissionais;

f) elaborar o seu regimento interno para exame e aprovação pelo CFA.

Somente o Bacharel em Administração com a inscrição no CRA, fica habilitado para o exercício da profissão, podendo se denominar Administrador e atuar legalmente nas áreas privativas dessa profissão.

Somente quem se registra no CRA recebe a Carteira de Identidade Profissional, válida como documento de identidade em todo o território nacional e comprovante de que está habilitado para o exercício de atividades privativas ao campo profissional da Administração em seu estado. Ao efetuar o registro o profissional está obrigado a obedecer ao Código de Ética do Profissional da Administração, que impõe normas e condutas voltadas à preservação da imagem profissional e à defesa da sociedade.

Os Conselhos e Ordens se organizam na defesa da sociedade, impedindo o exercício irregular da profissão, com práticas nocivas à sociedade, seja pública ou privada, exercida por leigos inabilitados, ou habilitados sem ética, que possam implicar riscos ao patrimônio ou a vida dos cidadãos.

Em decorrência do exposto acima, compete aos Conselhos e Ordens defender a sociedade pelo ordenamento da profissão, controlando as atividades profissionais respectivas, controlando a ética e impedindo o exercício profissional de pessoas inabilitadas.

As diretrizes de fiscalização são formuladas pelo Conselho Federal de Administração (CFA) e executadas pelos Conselhos Regionais. A Lei 4.769, de 09/09/1965 regulamenta a profissão do Administrador e o Decreto 61.934, de 22/12/1967 regulamenta a atividade profissional, e define o exercício do cargo e áreas consideradas privativas da Administração, e ainda, trata da obrigatoriedade do registro profissional no Conselho.

A Resolução Normativa CFA Nº 521, de 27 de agosto de 2017, determina que o Sistema CFA/CRAs tem como missão "promover a ciência da Administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país". O alcance dessa missão exige uma pluralidade de ações integradas entre o Conselho e a sociedade, de forma a criar um vínculo ético de confiança, ampliando na comunidade, a certeza de que os profissionais registrados são cidadãos com as habilidades e competências necessárias para resolver as problemáticas comuns ao ambiente das organizações.

A Resolução Normativa CFA Nº 521, de 27 de agosto de 2017, aprovou o Regimento do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina, no item III, do Art. 5º e Art. 39, estabelecendo a criação das Câmaras Setoriais como órgãos de representação, e dos Art. 46 ao 50, Seção III, sua natureza, função e subordinação.

A Resolução Normativa CRA-SC Nº 505, de 27 de abril de 2020, aprovou as alterações na Resolução que trata de todas as Câmaras Setoriais do CRA-SC, visando a atualização da legislação e seu regimento.

3. CÂMARA SETORIAL DE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

A Câmara Setorial de Administração Privada do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina é um órgão de representação constituída em seu segmento específico da Administração.

Os objetivos principais da Câmara Setorial de Administração Privada são:

I. Discutir aspectos de inovação tecnológica na área da Administração Privada;

II. Promover debates sobre problemáticas organizacionais recorrentes;

III. Incentivar a constante atualização dos profissionais da Administração, desenvolvendo conhecimentos necessários à sua empregabilidade;

IV. Evidenciar os princípios e pressupostos que orientam a profissão e a ciência da Administração; e

V. Estabelecer intercâmbio técnico, científico e social entre as Câmaras Setoriais, envolvendo o CRA-SC, a sociedade catarinense, empresas privadas, entes públicos, instituições de ensino e organismos internacionais.

A participação na Câmara Setorial e no Núcleo se constitui atividade relevante ao exercício da profissão do Administrador, e será considerada como atividade voluntária dos seus integrantes. Os trabalhos produzidos pela Câmara Setorial e pelo Núcleo serão de propriedade do CRA-SC, divulgados os nomes dos autores e dos participantes. Concluído o período da gestão, os membros receberão certificado comprovando a sua atuação, emitido pelo CRA-SC.

4. NÚCLEO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

O Núcleo de Administração de Condomínio foi criado pela Portaria nº 056 de 25 de julho de 2018. Os membros atuais foram designados pela Portaria nº 03 de 30 de janeiro de 2020.

Possui como principal finalidade o desenvolvimento de estudos aprofundados no tema de Administração de Condomínios e fomenta a qualificação e a atuação de Administradores nessa área respectiva e no planejamento financeiro das organizações, como uma atividade profissional do Administrador.

Está subordinado diretamente à Câmara de Administração Privada e é formado por Administradores ou Tecnólogos registrados, todos rigorosamente em dia com o CRA-SC, sendo 01 (um) coordenador. O Núcleo poderá ser extinto pela Câmara ou Diretoria, caso seja verificado que a permanência não é mais necessária, sua extinção deve ser aprovada pela Diretoria e homologada pelo Plenário.

Os Conselhos e Ordens na defesa da sociedade, organizam-se para fiscalizar o exercício profissional, visando impedir práticas nocivas à sociedade, pública ou privada, seja por meio de pessoas inabilitadas, ou habilitados e sem ética, pois estas podem implicar risco ao patrimônio ou ao cidadão. Em decorrência do exposto acima, compete aos Conselhos e Ordens defender a sociedade pelo ordenamento e a fiscalização do exercício profissional, controlando as respectivas atividades e a ética, impedindo a permanência de pessoas inabilitadas a frente de qualquer gestão.

O objetivo do Núcleo de Administração de Condomínios, como representante do Conselho Regional de Administração, é aproximar essa modalidade de gestão da Autarquia incumbida de regulamentar e fiscalizar o exercício profissional do Administrador, mas sobretudo, no intuito de possibilitar meios de qualificar os profissionais que atuam nesse segmento, como empresário prestador de serviço ou assumindo o cargo de Síndico em qualquer tipologia em que se enquadrar. Com base nessa visão, pode se descrever, resumidamente os principais objetivos, conforme segue:

a) Interagir junto às empresas para o encaminhamento para a obtenção do registro no CRA;

b) Promover capacitação visando desenvolver habilidade de boas práticas de administração de condomínios;

c) Motivar atuação conjunta para interação com o CRA;

d) Promover seminários e workshops, tendo como público alvo, empresas de administração de condomínios e Síndicos Profissionais;

5. CONSIDERAÇÕES E DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E PERFIL PROFISSIONAL

Administração de Empresas é uma área da ciência que se caracteriza pela gestão de negócios de uma organização. Para alcançar eficiência, o profissional de administração, independente do ramo escolhido, deve gerenciar os recursos financeiros, materiais e humanos de maneira inteligente e estratégica.

No desempenho da função o administrador deve seguir conhecimentos teóricos imprescindíveis às boas práticas de gestão. Vejamos a seguir:

1) **Planejamento**: determinar os objetivos e metas a serem atingidos e determinar os procedimentos a serem seguidos.

2) **Organização**: selecionar o corpo funcional necessário para cumprir as tarefas e garantir os equipamentos e insumos e tecnologia a serem aplicados na realização das tarefas.

3) **Controle**: acompanhar a execução das tarefas e mensurar a eficiência dos processos, ajustando os procedimentos até atingir o resultado esperado.

4) **Liderança**: gerenciar os colaboradores em prol de um propósito, motivando-as a exercerem as funções com excelência.

É indispensável manter o planejamento em dia e agir no momento certo, contornando os problemas, e se assim for preciso mudar de direção. Por essa razão, a flexibilidade é um dos atributos indispensáveis no perfil do profissional de Administração.

Além das habilidades descritas anteriormente outras virtudes também fazem a diferença na atuação do administrador, tais como:

1) Visão analítica - o profissional deve ter visão sistêmica de todas as etapas do processo e analisar os fatores envolvidos, considerando o ambiente interno e externo. Destarte, antever os problemas e preparar as soluções.

2) Liderança – o líder é aquele que mostra, em atitude, o espírito visionário e a capacidade de conduzir as pessoas da melhor maneira e, assim, alcançar os objetivos.

3) Habilidade com números - o profissional deve demonstrar sintonia com a matemática. Esta habilidade é um ponto forte na carreira do administrador, considerando a necessidade de prestar contas de forma coerente, controlar o fluxo de caixa e identificar os tributos que devem ser apurados e recolhidos, bem como, preparar planilhas e a elaborar relatórios.

4) Gestão de pessoas - conquistar pessoas está diretamente relacionado ao crescimento planejado pela empresa. O Administrador controla as partes envolvidas no processo e potencializa os resultados.

5) Comunicação eficaz – considerar-se comunicação eficaz quando a mensagem transmitida é entendida pelo receptor. Dominar essa competência contribui com o aumento da produtividade.

6) Inteligência emocional – ao agir com inteligência emocional para avaliar, gerenciar, perceber e entender as situações que o cercam, a ponto de influenciar na tomada de decisão, ajuda a resolver problemas de forma criativa e deixa claro os objetivos, independentemente do ramo empresarial que atuar.

7) Criatividade e inovação – o Administrador deve solucionar problemas com criatividade e visão inovadora.

8) Atualização constante – atualização constante, significa afirmar que o profissional deve especializar-se e ampliar as possibilidades de atuação.

O profissional da Administração pode estar em empresas de todo portes e segmentos, em instituições públicas ou privadas, e ainda, como consultor, ou no seu próprio empreendimento. A diversidade de atuação se estende também à administração de Condomínios, como veremos a seguir.

6. ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL ESPECIALIZADA

Com a crescente instalação de novos empreendimentos verticais e horizontais, verifica-se grande demanda por gestão profissional de condomínio, priorizando cumprir normas legais, valorizar o patrimônio imobiliário, o bem-estar, a segurança e a integridade dos moradores.

A qualificação técnica, a fiscalização ética e a promoção da responsabilidade do Síndico Profissional, são imprescindíveis para o bom desempenho da economia, segurança e bem-estar na vida de milhões de brasileiros que vivem hoje em condomínios.

Construtoras, Incorporadoras, Investidores do setor imobiliário e condôminos, têm procurado por empresas especializadas em Administração de Condomínios, no intuito de consolidar o empreendimento com gestão qualificada e de qualidade.

Evidencia-se cada vez mais que a gestão condominial bem-sucedida, é baseada em pilares essenciais, quais sejam:

1) Organizar, planejar e controlar;

2) Instituir um Corpo Diretivo eficiente;

3) Contratar administradora regulamentada junto ao CRA;

4) Contar com um departamento jurídico especializado;

5) Realizar auditorias periódicas;

A visão gestora do Corpo Diretivo de um condomínio deve contar com o apoio da assessoria técnica no seu amplo campo de atuação, aliada a estes pilares essenciais.

Fomentar a especialização no ramo da Administração Condominial é salutar, na medida que o exercício da Administração busca implantar soluções tecnológicas e administrativas específicas para atender as necessidades da gestão condominial, que se mostra cada vez mais dinâmica.

O apoio concentrado e ações voltadas ao setor condominial por iniciativa do Conselho de Administração em conjunto com empresas do ramo, promovem soluções

administrativas eficientes considerando as melhores técnicas, a legislação, a jurisprudência, a doutrina e entendimentos jurídicos no atendimento de diferentes necessidades dos mais variados perfis de condomínios.

A falta de domínio sobre certos temas aumenta as chances de o Síndico cometer arbitrariedades, descumprir acordos firmados na convenção de condomínio e nas deliberações das assembleias, abrir precedentes indevidos, faltar com transparência nos demonstrativos financeiros e até mesmo deixar de atender às exigências legais, com relação a pagamentos, procedimentos burocráticos, vistorias obrigatórias e manutenções prediais.

De acordo com a professora e Administradora Rosely Schwartz, do curso de Administração de Condomínios e Síndicos Profissionais da Escola Paulista de Direito, gerenciar um condomínio é como dar conta de uma empresa.

Se administrar condomínios significa gerir de maneira profissional bens de terceiros, para atuar com administração de condomínios a empresa a ser constituída deverá ser registrar junto ao CRA-SC e apresentar um Responsável Técnico (profissional com formação superior em administração e registro junto ao CRA-SC, situação que é verificada pelos fiscais do Conselho sempre que em diligências, recepção de denúncias ou análise de material de divulgação onde consta a oferta de tais serviços.

7. A HIERARQUIA DAS LEIS QUE FUNDAMENTAM A ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

A adversidade no âmbito condominial é uma realidade que cada vez mais está presente na rotina do Condomínio. Está presente nas relações interpessoais no ambiente interno, condôminos e moradores, e externo, prestadores de serviço, fornecedores, por vezes, até mesmo visitantes.

Muitas vezes, é a falta de regras claras ou o descumprimento delas que levam a situações embaraçosas: músicas rolando em volume alto, festas que se estendem após o horário permitido, bichinhos bagunceiros em espaços coletivos, acesso facilitado a terceiros são apenas algumas das infrações que comprometem uma convivência saudável. Acima de tudo, é possível notar uma falta de consciência sobre o que é viver em condomínio e um desconhecimento das principais regras e leis.

Por esses e tantos outros motivos, é fundamental conhecer o conjunto de leis que rege a vida em condomínio, facilitando a resolução de conflitos e garantindo uma administração mais eficiente e uma convivência mais tranquila.

A Advogada Luciana (2020) relata um case publicado em seu blog jurídico que seguindo uma hierarquia, com as principais leis. Vejamos a seguir como pode ser classificada a legislação pertinente a condomínio. Podemos imaginar uma pirâmide para compreender melhor:

1) As leis estaduais e municipais encontram-se piramidal: cada região, município ou estado, têm suas próprias normas, bem como regras de acessibilidade e código de obras, por exemplo.

2) Conforme a Lei de Locação de Imóveis Urbanos (nº 8.245/91) que dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes, por envolver o contrato e os papéis do locador e do locatário, bem como diferenciar as despesas ordinárias das despesas extraordinárias do condomínio;

3) Corroborando com tal entendimento, a Lei nº 4.591/64, que regulamenta sobre condomínios em edificações e as incorporações imobiliárias revogada parcialmente, no que não confronta com o Código Civil regulamenta dispositivos sobre conselho consultivo e a fugira do sub síndico;

4) Na sequência temos a presença do Código Civil/2002, utilizado como base para as relações condominiais, principalmente nos artigos 1331 a 1358 por definir os direitos e deveres dos condôminos no uso da propriedade exclusiva e dos espaços comuns;

5) E, por fim, no topo da hierarquia piramidal temos a Constituição Federal/88 que é a Lei maior. É importante esclarecer que a mesma não trata diretamente da matéria condominial, contudo aborda temas como propriedade privada, dignidade da pessoa humana, direito à moradia, os quais estão diretamente relacionados ao condomínio.

Há também as normas internas do Condomínio, que estruturam uma segunda pirâmide. De baixo para cima:

1) **Deliberações das assembleias de condomínio:** são decisões com força de regra para os moradores, desde que seja respeitado o quórum necessário para o assunto votado em reunião;

2) **Regimento interno:** são as regras de uso do condomínio que englobam as questões do dia a dia e regras de convivência. Neste documento deve constar o que é permitido ou proibido aos moradores e empregados do Condomínio;

3) **Convenção de condomínio:** no topo da pirâmide das regras internas, esta é a lei do condomínio que regulamenta a administração e as relações entre os condôminos. Deve dispor de temas como: as unidades autônomas, as frações ideais, os direitos e deveres dos condôminos, a administração do condomínio, o mandato do síndico, suas competências e a realização das assembleias. É a lei máxima interna do Condomínio.

Vale ressaltar que as normas internas não podem jamais sobrepor às leis destacadas acima, sob pena de serem nulas de pleno direito.

Outro ponto bastante questionado é a validade da Convenção de Condomínio que foi fundada antes do Código Civil de 2002. "O entendimento majoritário da doutrina e jurisprudência, com exceções à regra, é que a Convenção perde a sua validade nos tópicos que contrariarem a nova disposição do Código Civil.

Ela não é inteiramente inválida, mas parcialmente nesses tópicos contrários" (SILVA, 2020). Neste caso, o ideal é que seja elaborada uma nova Convenção, com as atualizações necessárias. Para tanto, o desafio maior é promover uma assembleia e,

principalmente, contar com um quórum de 2/3 dos condôminos para sua aprovação. Muitas vezes, é a falta de interesse e a ausência dos condôminos que impedem a construção de uma nova Convenção.

Hoje, a tranquilidade da vida em condomínio e o sucesso da gestão do síndico, dependem muito, do conhecimento das diversas leis e, principalmente, do cumprimento destas. Sabendo a hierarquia destas regras já fica mais fácil conduzir a administração do condomínio, buscando sempre garantir o melhor para todos.

8. CONSIDERAÇÕES ACERCA DE CONDOMÍNIO

O condomínio é moldado já durante a construção, quando o incorporador registra o empreendimento no Cartório de Registro de Imóveis, de acordo com a Lei 4.591/64.

Essa entidade jurídica é caracterizada pela comunhão de interesses inerente à sua instituição, distinto dos titulares de cada uma das unidades autônomas, o qual, como tal, é sujeito de direitos e obrigações próprias e com terceiros, que podem ser, em certas circunstâncias, os próprios Condôminos.

Segundo Pereira (2010, p. 160), ter-se-á condomínio "quando a mesma coisa pertence a mais de uma pessoa, cabendo a cada uma delas igual direito, idealmente, sobre o todo e cada uma das partes".

No Código Civil “condomínio” significa posse ou direito exercido por duas ou mais pessoas sobre o mesmo bem. No dicionário Aurélio (1999) tem-se Condomínio como sendo “domínio exercido juntamente com outrem; copropriedade”.

A Lei nº 10.406/2002 – Código Civil - dispõe em seus capítulos VI e VII de vários tipos de Condomínios, sendo eles: Condomínio Voluntário (art. 1.314 a 1.326), Condomínio Necessário (art. 1.327 a 1.330) e Condomínio Edilício (art. 1.331 a 1.358).

O Condomínio Voluntário é aquele em que a comunhão decorre da vontade das partes (condôminos), nascendo de um negócio jurídico pelo qual duas ou mais pessoas adquirem ou colocam um bem em comum para dele usarem e gozarem e que, juntos, exercem direitos e obrigações sobre o mesmo bem, como por exemplo, o condomínio que existe entre cônjuges proprietários do mesmo imóvel. Os próprios comunheiros estabelecem a cota que caberá a cada coproprietário; no silêncio deles há presunção legal de igualdade dos quinhões.

O Condomínio Necessário é aquele decorrente de imposição forçada da lei, independente da vontade das partes, como por exemplo, o condomínio que existe em decorrência de paredes limítrofes, como cercas, muros, valas, em que ambos são donos do bem e possuem responsabilidades e direitos.

E, por fim, Condomínio Edilício que é o conjunto de edificações caracterizado pela existência de partes exclusivas e partes comuns titularizadas por mais de um coproprietário, conforme convenção previamente estabelecida.

Ao término da construção do Condomínio, após a incorporação imobiliária, reúne-se a documentação e se providencia o registro oficial para proceder a Instituição do Condomínio. Assim a documentação do novo condomínio começa a ser organizada e é convocado pelo representante da construtora a primeira Assembleia Geral Ordinária - AGO.

Na primeira assembleia Ordinária poderão ser aprovadas a Convenção e o Regimento Interno, sendo eleito o primeiro Síndico e Conselheiros, definida a contratação da administradora, dentre outros assuntos relacionados a formação da receita financeira, a formação do corpo funcional e aprovada a contratação de prestadores de serviços, para gerir o Condomínio.

Neste contexto compete à administradora inscrever o condomínio no Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ), juntando ao processo, a convenção do condomínio registrada em cartório, a ata da eleição, contendo os dados da Ficha de Inscrição Cadastral (FIC) devidamente assinada pelo Síndico eleito.

A administradora ainda deve providenciar o seguro do condomínio: a lei 4.591/64 estabelece o prazo de 120 dias, contados a partir do Habite-se, para contratar o seguro e requerer junto à Prefeitura, o Cadastro Municipal de Contribuinte – CMC.

Os estudos apresentados no ramo do Direito, o Condomínio não possui personalidade jurídica. É considerado como um ente com personalidade anômala, não se enquadrando como pessoa física e nem como pessoa jurídica, porém, está legitimado a atuar em juízo, ativa e passivamente, representado pelo Síndico.

Historicamente, os prédios eram regidos pelos usos e costumes, sendo que pela iniciativa de *Caio Mário da Silva Pereira* houve a aprovação da Lei nº 4.591/64, contendo as regras e as disposições pertinentes ao Condomínio em Edificações, porém, sem mencionar sobre a personalidade jurídica. O Código Civil de 2002 da mesma forma manteve o assunto esquecido.

Para efeitos fiscais o Condomínio é considerado pessoa jurídica sem fins lucrativos, portanto liberado da entrega da Declaração de Imposto de Renda (IRPJ), mas obrigado a entregar a Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte, dependendo dos salários pagos aos funcionários e dos valores pagos referentes a serviços de terceiros. Também não está livre do cadastro no CNPJ, devendo ter uma denominação legal.

9. ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

O Código Civil em seu artigo 1.348, §º, estabelece que o Síndico pode contar com assessoria de empresas especializada, delegando funções administrativas, conhecidas como Administradoras de Condomínios, que assumem atribuições previamente definidas em contrato de prestação de serviço.

A Administradora de Condomínio é a empresa especializada e que reúne uma infraestrutura completa para a prestação de serviços de assessorar na de gestão condominial, no apoio administrativo, contábil, jurídico e engenharia.

Fazendo referência a frase citada pela Professora Rosely Schwartz (ano e página), "administrar um condomínio é como gerir uma empresa". O Condomínio é equiparado, em alguns perfis, a uma grande empresa. Apesar de não ser assim reconhecido pela legislação pertinente, que se mantém silente a definição da personalidade jurídica, não enquadrado o Condomínio nem pessoa física e nem como jurídica. Entretanto este ente anômalo está legitimado para atuar em juízo, ativa e passivamente, representado pelo Síndico.

Na definição teórica, visando estabelecer uma relação entre a administração de Condomínio atribuída ao Síndico e Administradora como empresa especializada, não comparando a ordem de importância, mas a relevância dos serviços de sustentação da gestão condominial, em primeiro devem ser abordados os procedimentos imprescindíveis na seleção e contratação dessa modalidade de serviço.

A contratação de administradora deve ser precedida de alguns cuidados, para não se tornar um problema em vez de uma solução. É preciso firmar contrato entre o Condomínio e a Empresa Administradora e, ainda, na fase preliminar algumas informações importantes devem ser observadas, quais sejam:

a) Consultar clientes, escolhidos aleatoriamente, e verificar se a empresa tem cumprido as obrigações contratadas;

b) Verificar participação na solução de problemas internos do condomínio, apresentando soluções e alternativas;

c) Analisar a lista de serviços oferecidos pelas empresas consultadas, visando um estudo mais abrangente;

d) Avaliar a proposta financeira, analisando o impacto da taxa mensal do condomínio, e a cobrança de taxas e serviços especiais, como fotocópias, participação em assembleias, fornecimento de impressos e outras tarifas eventualmente cobradas;

e) Analisar os relatórios emitidos pelas empresas consultadas, visando conhecer a capacidade de transmitir informação confiáveis e transparentes;

f) Visitar a empresa, observar o ambiente de trabalho, o quadro de colaboradores, uso da tecnologia, rapidez no atendimento, conhecer os departamentos de RH, Jurídico próprio e contábil fiscal e financeiro, cuidando para não se deixar impressionar pelas aparências;

g) Verificar o registro no CRA e a apólice de seguro para reembolso no caso de prejuízo causado por colaboradores diretos;

h) Examinar a prévia do contrato e observar o prazo de duração, verificar as condições de rescisão, as penalidades, evitar condições de exclusividade em serviços de outros departamentos, como manutenção, jurídico, dentre outras.

i) Conhecer o gerente de relacionamento que será o contato direto.

Exercer a função de Administrador é desempenhar atividade de gerir negócio, próprio ou de terceiros. Em regra geral, o contrato entre as partes para administração de condomínio estabelece as atividades que podem ser delegadas à administradora, sendo um ato bilateral.

A legislação não trata especificamente dessa modalidade de negócio, deixando o setor descoberto de lei regulamentadora especificando claramente o ramo de consultoria especializada. Não se quer afirmar que o setor é desprovido de leis que regulamentam os atos civis, visto que estão muito bem regradas as relações contratuais.

É considerada função principal o ato de assessorar Síndico no exercício das atividades que lhe são legalmente atribuídas, oferecendo-lhe apoio administrativo, contábil e jurídico. Contudo, não cabe a administradora impor decisão, porém deve alertar sobre o cumprimento da lei, convenção e deliberações das assembleias, enfatizando os riscos se não seguir as normas legais.

As atividades relacionadas às rotinas e formas da gestão são as obrigações secundárias, desempenhadas exclusivamente pela administradora contratada pelo

Condomínio, que resumidamente podemos citar: a administração de recursos humanos e folha de funcionários; gestão financeira e controle de arrecadação e da inadimplência; auditoria nos documentos de entradas e saídas de valores e a elaboração do demonstrativo financeiro mensal e anual; apuração de impostos e emissão das guias para o recolhimento; preparação e acompanhamento das assembleias gerais; análise de contratos e emissão de pareceres jurídico, administrativo e contábil; gestão do cadastro de moradores; *compliance* e a gestão da plataforma digital; gestão de custos e de tomada de preço, dentre outras, como por exemplo, emissão de circulares, multas e advertências.

Enquadram-se em atividades eventuais aquelas esporádicas, decorrentes de eventos relacionados a alteração da Convenção e do Regimentos Interno, e outros decorrentes da obrigação de encaminhar informações fiscais e trabalhistas vinculadas mensais e anuais. Também pode ser considerada atividade eventual o acompanhamento do plano de manutenção corretiva e preventiva, e ainda, de auditoria contratada com especialistas de diversas áreas, que estão relacionadas às atribuições do Síndico. São atividades que normalmente não são citadas na finalidade contratual principal, porém, a estrutura organizacional da administradora reúne condição técnica, material e tecnológica para atender, e que facultativamente possam ser incluídos como atividades contratadas, podendo ou não incidir custo extra. Considerando que mesmo a administradora possuindo know-how para assumir algumas dessas atividades, elas também podem ser realizadas pelo Síndico ou por terceiros habilitados.

As funções desempenhadas pela empresa administradora de condomínios, embora em algumas situações se pareçam semelhantes, diferem-se do Síndico profissional, pois esse é o responsável direto do Condomínio em sua totalidade, enquanto aquela ocupa-se com as atividades burocráticas e assessorias, e em conjunto, agem no intuito de melhorar a vida dos seus representados, mantendo a legitimidade e legalidade do exercício profissional.

A modalidade de Administração de Condomínio, chama a atenção acerca de um ramo de negócio em que está inserido, pois nesse contexto, deve-se considerar além do padrão sócio econômico, também o número de pessoas que agregam nessa comunidade coletiva, utilizando espaços comuns e privativos, que em alguns casos podem representar a população de uma cidade, com demandas de diferente natureza a ser atendida pelo gestor.

O apoio de profissionais e empresas especializadas faz menos árdua a atuação do gestor condominial, que pode planejar ações direcionadas à supervisão de atividades em diversos setores desse universo.

Nesse sentido, certamente, a Administradora é o braço direito do Síndico, agregando ao longo do tempo a ideia da profissionalização da gestão, seja na opção direta ou na contratação de Síndico Profissional habilitado.

A decisão de contratar a assessoria de uma Administradora para apoiar o Síndico em suas funções, é tomada já na assembleia de constituição do Condomínio, entretanto, pode ser delegada a escolha ao corpo diretivo, sob a responsabilidade do representante legal, ao qual cabe a prerrogativa de formalizar o contrato.

10. CONDOMÍNIO EDIFÍCIO E SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - CORPO DIRETIVO E FUNCIONAL DO CONDOMÍNIO

A divisão da estrutura administrativa do condomínio é meramente didática e baseada nas estruturas de trabalho mais utilizadas de acordo com a legislação vigente ou com as normas internas dos prédios, formadores do corpo diretivo e funcional nessa coletividade.

O corpo diretivo de um condomínio é um conjunto de pessoas que ocupam cargos e funções dentro da gestão condominial, definidos no código civil e na convenção. É composto pelo Síndico, Subsíndico, Conselheiros, empregados diretos e terceirizados. A Empresa de Administração de Condomínio também se inclui nesse grupo diretivo na mesma linha hierárquica do Conselho.

10.1 SÍNDICO

O Síndico é a pessoa física ou jurídica, condômina ou não, eleita ou contratada para zelar e defender os interesses do Condomínio. Esta deve reunir qualidades e habilidades para exigir dos moradores o cumprimento dos princípios condizentes com o bom costume, a vigilância, a moralidade e a segurança.

A função de síndico, representante dos condôminos, não caracteriza qualquer vínculo empregatício. Por ser o síndico representante e não empregado, pode ser destituído como qualquer mandatário, sem que lhe caiba qualquer indenização.

A escolha do Síndico compete aos condôminos, e em situações excepcionais o juiz designará um dentre os condôminos para o exercício provisório da função respectiva, até que seja possível a realização de eleição regular (artigo 27, Lei 4.591/64). (SOUZA, 2001).

O Síndico poderá ter uma remuneração mensal, que deverá ser fixada pela Assembleia Geral. Caberá a Convenção estipular se o Síndico receberá ou não remuneração pelo exercício do cargo. O tempo de mandato é previsto no Código Civil (artigo 1.347) e também deve estar expresso na Convenção do Condomínio, normalmente de um ano, podendo ser reeleito.

10.2 SUBSÍNDICO

A função do subsíndico é auxiliar o síndico na administração diária do condomínio e assumir as funções deste, temporariamente no seu impedimento, renúncia, destituição ou morte, não devendo o período de seu exercício ser superior a 30 (trinta) dias. Considerando que a administração do condomínio é atribuída ao Síndico pelo artigo 1.347 do Código Civil, logo, este é o responsável pela execução dos atos administrativos do condomínio. O Código Civil é omisso na determinação dessa função, ficando a cargo da Convenção dispor sobre o assunto (p. 41). É recomendável, principalmente, quando se trata de condomínio com grande número de apartamentos. É importante destacar que não existe legislação a respeito da figura do subsíndico, portanto, competirá a assembleia deliberar sobre o assunto e fazer constar na convenção do Condomínio.

10.3 SÍNDICO PROFISSIONAL

Na falta de um condômino interessado no cargo, o Síndico poderá ser pessoa física ou jurídica, estranha ao Condomínio, ou seja, o Síndico Profissional, sendo a remuneração aprovada pela mesma Assembleia que o eleger ou contratar, sendo importante consultar determinações da Convenção sobre esse aspecto (Artigo 1.347 do Código Civil). O principal papel do Síndico é representar o condomínio. A sua atuação equipara-se a do administrador de empresa, com limites previamente determinados pela legislação, convenção condominial e pelas decisões da Assembleia de condôminos.

A gestão condominial é facilmente avaliada a partir dos atos praticados pelo Síndico, na execução das deliberações das Assembleias, na otimização dos recursos materiais, humanos e serviços, no estado de conservação predial, bem como na demonstração documental, relatórios de Demonstrativos Financeiros, que indicam a lisura no desempenho da função. A principal vantagem da administração condominial exercida por Síndico profissional, além da economia decorrente da administração pautada na organização financeira, sem sobressaltos e cotas extras, é a impessoalidade, que reduz abusos de autoridade ou problemas de relacionamento, pois o tratamento é formal, não envolvendo emoções, o que não ocorre quando o Síndico é também condômino.

O condomínio funciona como se fosse uma empresa, as pessoas conhecem as regras contratuais que estabelecem os dias e horários para atender aos condôminos, excetuando-se os casos de urgência. Tratando-se de Síndico condômino/morador, pode ser que haja um envolvimento direto com os vizinhos, até mesmo pela proximidade e facilidade de acesso. Já o Síndico profissional, está afastado dos problemas e pode analisá-los com mais imparcialidade.

Com a contratação do Síndico profissional, os condôminos contam com um prestador de serviços, o que mantém uma relação mais profissional, cabendo aos moradores a responsabilidade de acompanhar o trabalho, cobrando a aplicação da Convenção e do Regimento Interno, assim como o cumprimento das decisões da Assembleia Condominial.

Pela experiência e por prestar serviços a outros condomínios, o Síndico profissional consegue negociar mais facilmente com prestadores de serviços, pois, teoricamente, se preparou para discutir preços, está mais acostumado a pesquisar produtos, serviços e mão de obra, tem conhecimento técnico para controlar as finanças e trabalhar com planejamento orçamentário. Em caso de má gestão, o Síndico profissional pode ser afastado definitivamente, sem constrangimentos, não ocasionando o trauma e indisposição entre vizinhos, como ocorre nos casos de destituição do Síndico condômino/morador.

A legislação prevê que será eleito um síndico, não sendo permitida a pluralidade, ou seja, a eleição de um colegiado ou um conselho que substitua a sua função. A delegação deverá obrigatoriamente recair em uma única pessoa. Porém, a Convenção pode prever a eleição de vários subsíndicos, definindo lhes atribuições.

No tocante às atribuições e competências do Síndico, o Código Civil confere uma série de obrigações e responsabilidades, tanto nas funções de cunho administrativo como representativo, que serão detalhados ao longo deste *E-book*.

10.4 CONSELHO

O conselho de condomínio é formado por um conjunto de condôminos que possuem cargos e funções dentro da gestão condominial, definidos em convenção. A função básica de um Conselho em Condomínio é manter o direcionamento estratégico dos negócios, de acordo com os principais interesses da organização, protegendo o patrimônio e maximizando o uso dos recursos disponibilizados ao gestor do Condomínio.

A Lei 4.591/64 estabelece no artigo 23 a figura do conselho, nesta forma redacional: “será eleito, na forma prevista na Convenção, um Conselho Consultivo, constituído de três condôminos, com mandatos que não poderão exceder de 2 anos, permitida a reeleição”

O Código Civil menciona que poderá haver no Condomínio um Conselho Fiscal, (artigo 1.356), composto de três membros, eleitos pela assembleia, por prazo não superior a dois anos, ao qual compete dar parecer sobre as contas do síndico.

A principal função do Conselho Fiscal é conferir as contas do Condomínio, examinando os comprovantes originais que compõem a movimentação financeira e emitir parecer, o qual será submetido à aprovação dos condôminos em assembleia geral.

O Conselho Consultivo tem função ativa no processo decisório do edifício, sendo periodicamente consultado pelo síndico antes da tomada de decisões importantes.

11. GESTÃO DE EQUIPES DE COLABORADORES

O trabalho em equipe é reconhecido como um poderoso instrumento para o ganho de desempenho das organizações. Por conta disso, muito se tem falado sobre como formar equipes produtivas em condomínios, para tornar mais fluente a comunicação entre as pessoas, como favorecer a integração no ambiente de trabalho etc. Pouco se fala, porém, de um aspecto fundamental para a eficiência das equipes: a confiança.

Confiar implica colocar-se em situação de vulnerabilidade perante aquele em quem se confia, acreditando em suas boas intenções e que ele fará a coisa certa.

O Síndico precisa constantemente demonstrar confiança em seus colaboradores, e na capacidade deles, esse comportamento contribui para o empenho da equipe. Se a relação entre o Síndico e colaboradores, é calcada em pressões, autoritarismo, cobranças excessivas e ameaças, demonstrando a falta de confiança, o resultado é um comportamento tenso, inseguro e prejudica a criatividade e o trabalho coletivo. Entretanto, a atitude positiva do Síndico para com seus colaboradores torna o ambiente de trabalho mais dinâmico, mais agradável, despertando sentimento de cooperação, potencializando a produtividade.

Ao tratar do tema gestão de equipe é importante apresentar algumas sugestões, quais sejam:

1) Incentivar os colaboradores reflete na produtividade;

2) Ouvir a equipe não é cortesia, é obrigação, visto que os colaboradores são capazes de rastrear a origem de desperdícios e rotinas ineficientes, muitas vezes, com mais sabedoria do que muitos Síndicos. Assim, pode se afirmar que um dos papéis do gestor é o diálogo, pois isso estimula a integração. Ao desprezar a prática dos feedbacks, o Síndico diminui as chances de aprimorar processos e tornar a administração mais eficiente.

3) Reunir a equipe periodicamente, estabelecendo temas e tópicos, evitando que outros temas e assuntos desviem o propósito da reunião.

4) Manter atualizada a lista de tarefas diárias.

O planejamento, a avaliação e o controle são princípios inerentes à Administração e a forma de garantir a eficiência profissional.

11.1 EMPREGADOS DO CONDOMÍNIO (PRINCIPAIS CARGOS)

O Condomínio necessita de colaboradores para atender as necessidades diárias, tais como os serviços de portaria, limpeza, manutenção, dentre outros. O número de profissionais depende da necessidade e da realidade de cada condomínio.

Seleção, contratação, treinamento e adequação de pessoal podem ser feitos por intermédio de uma empresa especializada, que também acompanhará suas tarefas adequando os funcionários e especializando-os nas suas funções, fazendo com que atendem às necessidades do condomínio.

O zelador é encarregado de zelar pela manutenção e bom funcionamento do condomínio, que tem contato direto com a administração do Condomínio, seja o Síndico ou seus representantes legais, acatando e cumprindo as determinações deste.

O porteiro ou vigilante exerce função de grande importância. Seus procedimentos refletem a garantia do conforto e segurança do Condomínio, moradores e empregados.

O faxineiro é responsável pela limpeza das áreas comuns do edifício, atividade que pode ser exercida pelo auxiliar de serviços gerais, contratado por empresa terceirizada.

O garagista organiza e controla o movimento de veículos da garagem, especificando vagas, quando não forem demarcadas, preenchendo fichas e manobrando os carros, quando necessário, para assegurar regularidade na disposição dos mesmos e impedir a entrada de veículos estranhos.

12. CONDÔMINO

É o proprietário do imóvel, mesmo se não morar na unidade. Considera-se também condômino o promitente comprador (ou seja, pessoa que ainda não possui escritura do imóvel averbada no cartório de registro de imóveis, mas tem promessa de compra e venda assinada) e o cessionário de direitos (isto é, pessoa que ainda não possui escritura, mas tem promessa de compra e venda assinada e tem os direitos de condômino cedidos por quem a possui.

Base legal: Código civil - Art. 1.334 - parágrafo 2º: São equiparados aos proprietários, para os fins deste artigo, salvo disposição em contrário, os promitentes compradores e os cessionários de direitos relativos às unidades autônomas.

Também é condômino, o cônjuge, se casado for, e atendidos os princípios e normas que regem o regime de bens do casamento e o companheiro/companheira, quando presentes os pressupostos da união estável, na forma estabelecida em Lei.

13. ASSEMBLEIA GERAL, COMPOSIÇÃO DA MESA E REGRAS PRÁTICAS

A Assembleia Geral é o foro deliberativo onde os principais temas de interesse do condomínio devem ser discutidos para tomada de decisões. Todos os condôminos devem ser convocados para a assembleia, sob pena de nulidade. (ARAÚJO, 2013).

É a reunião de todos os condôminos e moradores de uma mesma edificação para apreciar e deliberar sobre questões de interesse do condomínio, sendo o órgão máximo pelo qual se manifesta o condomínio.

Vale lembrar que será nula a deliberação em Assembleia que venha a aprovar matéria que não conste da ordem do dia, porém as decisões sobre as matérias previstas terão plena validade e só poderão ser anuladas por decisão judicial ou pela realização de uma nova Assembleia. As Assembleias Gerais classificam-se em Ordinária, Extraordinária e Especial.

A Assembleia Geral Ordinária – AGO – deve ser realizada anualmente, é o órgão deliberativo que tem por competência a aprovação do orçamento das despesas, as contribuições dos condôminos e a prestação de contas, e a renovação do mandato, também se delibera, neste ato, a eleição do síndico e conselho, bem como a definição da remuneração, se houver.

Em síntese, é na Assembleia Geral Ordinária que se decide sobre:

a) Prestação contas da gestão;

b) Aprovação da previsão orçamentária;

c) Eleição do Síndico, Subsíndico, Conselho Consultivo e/ou Fiscal e suplente;

d) Rotinas administrativas;

e) Remuneração e/ou qualquer outra forma de compensação, em virtude do trabalho desenvolvido pelo Síndico;

f) Obras e serviços a serem realizados por empresas terceirizadas, ou constituição de comissão especial para acompanhar obras;

g) Uso e reposição do Fundo de Reserva;

h) Assuntos de ordem geral, que a espécie e a natureza da Assembleia comportar.

A Assembleia Geral Extraordinária – AGE – pode ser realizada a qualquer tempo, tem por competência a aprovação de assuntos não discutidos na Assembleia Geral Ordinária ou de caráter urgente, tais como:

a) Matéria de interesse geral do Condomínio ou dos condôminos;

b) Reforços financeiros, rateios extraordinários;

c) Realização de obras, quando os custos ultrapassam a alçada do Síndico;

d) Alterações da Convenção ou do Regimento Interno;

e) Recursos contra decisões do Síndico;

f) Destituição do Síndico ou de membros dos Conselhos Fiscal, e se for o caso, eleição dos sucessores que devam completar o mandato;

g) Os casos omissos na Convenção, que não tendo solução legal, sejam de interesse do Condomínio, dos condôminos e até de eventuais ocupantes e frequentadores;

h) Quaisquer matérias que os demais órgãos resolvam avocá-las; (FADEL, 2007).

A Assembleia Geral Especial deve ser realizada na forma e condições do art. 1.357 e 1.358 do Código Civil, compete deliberar sobre:

a) Reconstrução, ou venda, se a edificação for total ou consideravelmente destruída, ou ameace ruína;

b) Desapropriação.

A AGE pode ser convocada pelo síndico ou por ¼ dos condôminos da edificação. Não ocorrendo a Assembleia nos 15 (quinze) dias após o pedido de convocação, o juiz decidirá a respeito, por meio de requerimento dos interessados.

A convocação deve ser feita por meio de Edital comprovadamente enviado a cada um dos condôminos e fixado em locais visíveis e bem frequentados pelos condôminos.

O envio do Edital deverá ser com antecedência prevista na convenção, no caso de omissão, no tempo razoável, para que estes possam se programar, sendo que normalmente o prazo mínimo praticado, e indicado, é de 10 dias.

O Edital deverá conter no mínimo, endereço completo, CNPJ do condomínio, data, hora e local em que será realizada a assembleia, bem como os itens de pauta que serão abordados na reunião, ou seja, o resumo dos assuntos que serão abordados.

Aplicam-se à Assembleia Extraordinária Especial e em Sessão Permanente as mesmas disposições previstas para as demais Assembleias, respeitadas as peculiaridades de quórum, votação e modo de apuração dos votos. (ALBUQUERQUE, 2013).

Conforme o artigo 1.354 do Código Civil a assembleia não poderá deliberar se todos os condôminos não forem convocados para a reunião.

É escolhido o Presidente da mesa no início da assembleia. Este nomeia o secretário para redigir a ata, antes de começar a conduzir a reunião. A Convenção pode estabelecer a forma de composição da mesa.

O Presidente da mesa deve tomar o cuidado para que as atenções não se desviem dos assuntos especificados no edital de convocação, e para que a votação ocorra dentro do limite do quórum exigido na legislação. Além disso, o Presidente deverá manter controle dos ânimos, a fim garantir a harmonia e respeito entre os condôminos presentes.

Cabe ao Presidente suspender a assembleia em caso da ocorrência de desordem ou exaltação dos ânimos de um ou mais presentes, podendo inclusive, solicitar ao perturbador que se retire da assembleia.

No início da assembleia, o Presidente deve recolher as procurações para anexá-las à lista de presença.

É recomendável que o Presidente seja alguém respeitado por todos, e que não pertença a nenhuma “panelinha” do condomínio. Também é de extrema importância que o presidente da mesa saiba se colocar no momento certo, evitando que os presentes fujam do tema que está sendo debatido. Além disso, deve-se observar o horário de início da reunião. É uma boa maneira de prestigiar os presentes. Outra forma de se manter a ordem é cronometrar o período de tempo para cada assunto na pauta – e no máximo cinco minutos a mais, caso a maioria decida por mais explicações sobre o tema.

Não é recomendável o Síndico presidir ou secretariar a Assembleia, para não haver questionamento sobre sua influência nas decisões dos condôminos.

Constantemente as assembleias de condomínios promovem discussões infrutíferas e longas, o que gera o afastamento dos condôminos e distanciamento daqueles que almejam

discutir os assuntos da coletividade para a tomada de decisões em prol do bem comum. Desta forma, a participação nas assembleias torna-se cada vez menor e o destino e a vida condominial de muitos ficam a critério da decisão de poucos presentes, que nem sempre expressam a vontade da maioria.

O Síndico, além de representante legal do condomínio, tem o importante papel de fazer da assembleia um momento de conciliação de interesses em prol do condomínio, para que as necessidades deste sejam supridas com imparcialidade. Ademais, não se deve trazer para assembleia animosidades pessoais e tratar de assuntos que não digam respeito à coletividade.

Outra questão relevante ao síndico é que este deve promover assembleias conforme as necessidades, com reuniões objetivas, pautas curtas com espaço para sugestões ou reclamações em assuntos gerais após a sessão.

Recomenda-se que seja disponibilizada documentação relativa à pauta dias antes das reuniões, para que já examinadas, as perguntas sejam formuladas e os condôminos não sejam surpreendidos em assembleias.

Nesse sentido, entende-se que assuntos tratados em assembleias influenciam a liberdade de particulares em seu meio de vivência e por isso é sempre necessário acautelar para o fato de que as votações são democráticas, porém nem sempre unânimes, assim a parte que teve sua vontade não aprovada deve respeitar a vontade da maioria que teve seus desejos atendidos; desta feita, vive-se em sociedade.

Outro ponto relevante e que deve ser considerado pelo síndico é a transparência e a clareza na transmissão de informações, sendo que a este é sugerido informar nas reuniões seguintes os pontos positivos das decisões tomadas em prol do condomínio. E, também, apontar as supostas falhas para análise e eventuais correções.

Seguem algumas sugestões que podem contribuir para uma maior participação dos condôminos na assembleia:

a) Estabelecer o horário da reunião, segundo consenso dos moradores;

b) Preparar a ordem do dia com poucos itens de forma a permitir a determinação de um horário aproximado para o término da reunião;

c) Verificar as condições gerais do local, quanto à ventilação e iluminação, arrumando a sala com o posicionamento das cadeiras em círculo ou elipse, evitando que haja posição dominante;

d) Proporcionar o entrosamento entre todos os membros do grupo, inclusive apresentando os novos moradores, e conduzir a Assembleia de forma a evitar a monotonia;

e) Preparar antecipadamente a Assembleia levando todas as informações necessárias e possíveis, a fim de evitar introdução de assuntos não previstos e assuntos diversos, que acabam prejudicando o andamento e impedindo que os assuntos previstos sejam deliberados;

f) Manter a calma e pulso firme para evitar debates paralelos, discussões não pertencentes à pauta do dia e tumultos que poderão provocar a perda do respeito entre as pessoas;

Na sequência, apresenta-se um roteiro, que deve ser adaptado à realidade de cada condomínio:

1) Preparar o local da realização da Assembleia com antecedência, observando a primeira hora determinada para seu início, tendo em mãos, o livro de registro das atas, lista de presença, à documentação relativa aos assuntos constantes da ordem do dia e outras documentações que se fizeram necessárias.

2) Iniciar a abertura da ata e da coleta das assinaturas dos condôminos conforme a sua chegada, verificando o teor e a validade das procurações apresentadas.

3) Dada à hora da primeira convocação, conferir o quórum para a instalação da Assembleia, aguardando a hora da segunda convocação, se necessário, conforme determinado no edital de convocação.

4) Havendo as condições de início, declarar a instalação da Assembleia, solicitando aos presentes a indicação do presidente e do secretário, que fará a leitura do edital de convocação, destacando a ordem do dia.

5) Conforme o andamento e a discussão dos itens do edital e suas respectivas deliberações, fazer a anotação dos votos (a favor e contra), suspendendo a Assembleia ao final (se necessário), mediante a aprovação dos presentes.

6) Em caso de suspensão de Assembleia, quando da retomada, é recomendado fazer uma breve explanação do que foi deliberado anteriormente e discutidos os itens faltantes.

13.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE *QUORUM* E VOTO

Em primeira convocação as deliberações das assembleias são tomadas por maioria dos votos dos condôminos presentes que representem pelo menos a metade das frações ideais, salvo quando exigido "*quorum*" especial, conforme estabelece o art. 1.352, do Código Civil.

Já em segunda convocação, exige-se para aprovação apenas o voto da maioria dos condôminos presentes, também com a ressalva dos assuntos em que a lei ou a Convenção estipule quórum específico, de acordo com o art. 1.353, do Código Civil.

O art. 1.334, III, do Código Civil, determina que à Convenção compete estabelecer o *quorum* para os diversos tipos de votação, entretanto, fixa em outros artigos *quorum* especial em função da matéria a ser aprovada. Neste caso, prevalecem as determinações do Código Civil independente do disposto na Convenção.

É importante lembrar que quando a lei exige *quorum* mínimo para aprovação este deve ser respeitado, sob pena de ser nula a assembleia que votou a matéria.

O parágrafo único do artigo 1.352 do Código Civil prevê que os votos serão proporcionais às frações ideais no solo e nas outras partes comuns, salvo disposição em contrário na Convenção. Permite, assim, que a Convenção determine outro critério para apuração do voto, privilegiando a auto-regulamentação dos interesses privados, por tratar de decisões que envolvem os próprios interesses e relações exercidas pelo titular do direito.

O condômino inadimplente não possui direito a voto (art. 1.335, III, CC)**.**

O Código Civil e a Lei 4.591/64 legitimam o uso de procurações em assembleias, independente do assunto a ser discutido. Entretanto, algumas Convenções possuem em sua redação um item que restringe a quantidade de procurações a serem apresentadas por um

único condômino em Assembleia, ou proíbem o síndico e os membros do conselho de portarem procurações de outros condôminos, outras também exigem que seja reconhecida em cartório a assinatura do condômino outorgante.

TABELA DE VOTAÇÕES MÍNIMAS

Motivo	Fundamento Legal	Votação mínima
Obras necessárias	Art. 1.341, §1º do Código Civil	Independe de quórum
Obras necessárias (não urgentes) que importem em despesas elevadas	Art. 1.341, inc. II do Código Civil	Maioria dos condôminos
Obras necessárias (urgentes)	Art. 1.341, §1º do Código Civil	Independe de quórum
De pequena monta		
Obras necessárias (urgentes)	Art. 1.341, inc. II do Código Civil	Voto maioria dos condôminos
Que importam despesas elevadas		
Obras úteis Aprovação	Art. 1.341, inc. II do Código Civil	Maioria do todo
Obras voluptuárias De mero enfeite, que não aumentem o valor venal do imóvel	Art. 1.341, inc. II do Código Civil	2/3 dos condôminos
Convenção Do condomínio - alteração	Art. 1.348, inc. II do Código Civil e Lei 4.591/64, art. 22, §1º al. "b"	2/3 das frações ideais.
Destituição Imotivada do Síndico	Sob as condições previstas na convenção ou pelo voto de 2/3 dos condôminos presentes (Lei 4.591/64, art. 22, §5º. Assembleia poderá ser especialmente convocada por 1/4 dos condôminos.	Maioria dos presentes em assembleia. (art. 1.349, CC)
Destituição do Síndico motivada por praticar irregularidades	Art. 1.349 do Código Civil	Maioria absoluta dos membros

Fonte: Elaborada pela Adm. Neusa Maria Tribeck Ferreira com base no Código Civil e na Lei 4.591/64.

13.2 ATA DA ASSEMBLEIA GERAL

Ata é o registro escrito das deliberações de assembleia. Configura-se como modalidade textual, utilizada principalmente no contexto profissional de decisões e argumentos que foram apresentados durante as reuniões.

A Ata é uma narração do que ocorre na Assembleia. Deve se restringir apenas aos fatos discutidos. Pode ser lavrada tanto no momento da realização da assembleia como

posteriormente, lida e submetida à aprovação dos condôminos na Assembleia subsequente. Se houver alguma ressalva da ata da Assembleia anterior, o secretário deverá inserir a referida ressalva na própria ata da Assembleia de aprovação.

Por ter uma utilização formal, as atas apresentam um conjunto de normas de produção, que constituem a chamada "redação técnica". São lavradas as atas em livro próprio, ou fixadas posteriormente, respeitando rigorosamente a sequência cronológica. O texto deve ser claro e objetivo, devendo constar as deliberações dos assuntos previstos na ordem do dia, evitando-se assentamentos de pormenores desnecessários ou detalhes de discussões, exceto quando o assunto tiver importância no contexto do que foi ou não aprovado.

As pessoas presentes na reunião devem assinar a lista de presença. Assinam a Ata, apenas, o presidente e o secretário, salvo exigência de alguns cartórios de que também contenha a assinatura do Síndico. Como a ata é um documento fiel dos fatos ocorridos em determinada reunião, sua linguagem deve ser simples, clara, precisa e concisa, não se prestando, por isso mesmo, a demonstração ou ao extravasamento de prováveis dotes literários do redator, bem como o registro de xingamentos, ofensas, etc.

A ata de aprovação da Convenção e Regimento Interno segue exigências estabelecidas pelo respectivo Cartório.

O Síndico nos 8 (oito) dias subsequentes à Assembleia a comunicará aos condôminos o que tiver sido deliberado.

14. A ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIO E A PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas é a apresentação de relatórios com informações sobre transações econômicas ocorridas dentro de um determinado período. Esse tipo de documentação precisa conter dados detalhados sobre os saldos, despesas e receitas. É necessário apresentar toda a documentação original, visto que deve comprovar as despesas e receitas, e assim, garantir o valor jurídico à prestação de contas. Resumidamente, pode-se afirmar que a prestação de contas é a comprovação de todos os gastos e ganhos de um empreendimento.

A função de Síndico é, sem dúvida, um cargo de confiança e, como tal, é necessário prestar contas de suas ações a todos os membros do condomínio, ou seja, não basta confiar nas informações verbais, é preciso que estas informações sejam documentadas.

O controle escritural do processo financeiro deve ser bem claro, apresentado em relatórios organizados por tipo ou classificação de despesa e receita, denominados balancetes de prestação de contas. Como é necessário o domínio do conhecimento técnico, recomenda-se que fique a cargo de uma administradora ou de um profissional da área, mas tanto o Síndico como o subsíndico, os membros do conselho e os condôminos precisam entender estes balancetes e, no caso de eventuais erros de lançamento ou do uso indevido dos recursos, saber identificá-los e resolvê-los.

Nesta documentação existem termos cujo significado e compreensão são essenciais para que se possa fazer um controle adequado, por isso os responsáveis devem ser orientados para que sejam apresentados em redação de forma clara e simples.

A comprovação de toda movimentação financeira realizada no condomínio em determinado período deve ser apresentada em relatórios de prestação de contas acompanhados dos respectivos comprovantes (notas, recibos, extrato bancário, etc.). Por precaução, devem-se enumerar relatórios, os quais devem ser submetidos à apreciação do Conselho e aprovação em Assembleia.

Para se obter estes demonstrativos, os pagamentos efetuados devem ser lançados em um sistema de controle específico, sejam despesas ordinárias ou não, bem como todos os valores recebidos referentes à quota de cada unidade, originadas pelo Rateio visto anteriormente.

Esta documentação destina-se a ser apresentado em Assembleia, não cabendo a um condômino a exigência desta apresentação individualmente, nem tampouco o direito de ajuizar ação para esse fim. A prestação de contas da administração do Síndico, a qual este está obrigado a fazer, deverá ser feita em Assembleia Geral Ordinária na presença dos condôminos e, se necessário, poderá o condomínio proceder à convocação de ex-síndico, ex-administradora ou o Síndico em exercício para prestação de contas de administrações anteriores, visto que a aprovação das contas pela Assembleia não tem caráter absoluto, estando sujeita a uma verificação mais detalhada (auditoria), ou até mesmo ser submetida à apreciação da justiça.

Ao Síndico cabe a obrigatoriedade de submeter suas contas à Assembleia Geral Ordinária. Se ocorrer a omissão ou recusa, esta poderá ser reclamada judicialmente a partir da destituição do síndico, cabendo ao novo síndico diligenciar para a prestação das referidas contas.

Este documento emana do Departamento Financeiro e deve conter extratos e outros documentos bancários; demonstrativos de recebimentos; relatório de inadimplência; e folha de rosto com parecer das contas do mês; descrição das receitas, identificando suas origens; descrição das despesas separadas por grupos e comprovantes originais dos pagamentos.

Por fim, o sistema cuidará de informar, via e-mail, a todas as partes interessadas o andamento de todos os itens tratados, uma vez informatizados, dando transparência a todo o processo de logística do condomínio.

15. O COMPLIANCE APLICADO EM CONDOMÍNIOS

Praticar diretrizes de gestão é uma necessidade que se observa em empresas de todos os portes e segmentações inclusive nos Condomínios, técnica que vem sendo tratada e divulgada sob o título de *Compliance*.

A constante busca pela transparência deve ser considerada na rotina dos Condomínios, tendo em vista, principalmente as notícias desagradáveis relacionada a prática de gestão desajustada, desvios de dinheiro, abuso do poder, contratos mal feitos e mal geridos, que trazem problemas de toda natureza, além de denegrir a reputação dos profissionais que investem em formação e capacitação específica nesse segmento da administração.

Nos últimos tempos, os termos transparências, ética, anticorrupção, prestação de contas e ficha limpa passaram a fazer parte da grande mídia. Isso porque a sociedade condominial passou a focar mais na conduta das instituições e a exigir ações de transparência. Essa preocupação em zelar pelo patrimônio e prestar contas, resume-se em uma única palavra: *Compliance*.

A transparência na gestão condominial se tornou referência de peso e passou a ter grande importância na apresentação de propostas de prestação de serviço de Síndico Profissional.

A transparência mostra a organização e o grau de maturidade de gestão, isso significa afirmar que com o c*ompliance* os gestores e equipes dominam os processos e procedimentos, executando em conformidade com a Legislação, a Convenção, o Regimento Interno, as normas trabalhistas, e as deliberações em assembleias.

A prática de c*ompliance* vai além dos números, deve considerar também valor ético e moral que envolvem o cumprimento das normas regulamentadoras.

Considerando ser prática recente, especialmente em condomínios, é importante que o Síndico entenda o conceito de *compliance*. Sendo assim, este deve se preparar e adequar o condomínio para utilizar as ferramentas oferecidas pela tecnologia de gestão, um desses recursos é o balancete interativo, utilizado para a prestação de contas e disponível em tempo real.

16. PLANEJAMENTO DE GESTÃO

O Planejamento é uma palavra que significa ato ou efeito de planejar, criar um plano para otimizar o alcance de um determinado objetivo. Consiste em importante tarefa de gestão administrativa que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo.

Planejar é antecipar o futuro. Essa visão implica organizar a gestão de forma sistematizada, levando em conta a participação de todos, impõe o comprometimento para gerar os resultados esperados, repercutindo em benefício dos moradores e do seu patrimônio. O planejamento é essencial na administração, principalmente considerando a escassez de recursos em um Condomínio frente às suas ilimitadas necessidades, o que faz com que cada vez mais se procure otimizá-los por meio de um plano de gestão.

Tratando-se de planejamento financeiro para o condomínio, o primeiro passo é realizar um diagnóstico completo da situação atual dos custos, gastos e investimentos do condomínio, é dessa forma que você irá desvendar onde está alocado a maior parte dos seus recursos financeiros. Cita-se algumas recomendações úteis tanto para auxiliar na redução dos gastos como para contribuir para a harmonia do convívio coletivo, quais sejam:

a) Agir de acordo com as leis, dar cumprimento à Convenção e ao Regimento Interno, respeitando os direitos individuais de cada condômino;

b) Incentivar a participação dos moradores na administração do condomínio;

c) Elaborar pesquisas de preços, para a aquisição de produtos de limpeza, dentre outros, bem como seu controle de entrada e saída e a guarda em local seguro, evitando assim desvios ou desperdício;

d) Realizar campanhas educativas, como por exemplo, sobre reciclagem, limpeza, segurança etc., com a mobilização de equipes para implementação dos programas de vistoria periódica da parte elétrica, hidráulica, da edificação e de gás;

Lidar com o dinheiro do condomínio, mesmo assessorado por empresa administradora ou escritório de contabilidade, é uma tarefa que deixa muitos Síndicos receosos. Para tanto, existem procedimentos que podem garantir o bom desempenho, um deles é a previsão orçamentária.

É essencial o levantamento de tudo aquilo que é pago pelo recurso do condomínio, entender qual montante direcionado a cada um destes itens, observando os seguintes fatores:

a) custos fixos;

b) custos variáveis;

c) gastos mensais

d) investimentos a ser realizado e aqueles que ainda estão sendo pagos.

A partir da identificação dos dados acima citados, é que será possível fazer uma análise detalhada de toda a situação financeira e posteriormente definir as prioridades para que o condomínio alcance a saúde financeira, aumentando a qualidade de vida e bem-estar dos condôminos.

Este processo representa a racionalização das despesas e é o grande segredo para uma administração financeira efetiva, porém algumas falhas básicas podem comprometer o planejamento financeiro dos condomínios, colocando em risco o valor do patrimônio e ainda gerando dívidas, que resultam sérias consequências.

Para o êxito no planejamento financeiro de um condomínio, alguns cuidados precisam ser observados com mais atenção, como por exemplo, o custo com folha de pagamento dos empregados, diretos ou terceirizados e o impacto da inadimplência.

A folha de pagamento pode representar cerca de 50% das despesas totais de um condomínio. Qualquer impacto nesta área tem consequências no orçamento. Portanto, deve ser considerado o aumento salarial, conforme dissídio da categoria, o décimo terceiro salário, férias e substituições, bem como os encargos referentes e as contribuições agregadas.

Altos índices de inadimplência, ou seja, acima de 4%, comprometem o fluxo de caixa do condomínio. Se o problema não for identificado e, rapidamente solucionado, o gestor terá dificuldades para pagar contas e poderá precisar utilizar recursos do fundo de reserva. Isso não é uma boa opção, porque significa retirar dinheiro que é provisionado para obras de reforma, modernização e melhorias do condomínio.

O planejamento anual inadequado pode custar caro ao condomínio e onerar o valor da cota paga pelos moradores. Isso sinaliza má gestão dos recursos financeiros.

17. PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA

Sob o aspecto da Administração do Condomínio, o planejamento consiste em organizar a receita operacional, funcional e de manutenção, e numa visão mais ampla, em elaborar um plano de melhorias e investimentos, cujo resultado é a previsão orçamentária a ser submetida à aprovação em Assembleia.

Na Assembleia Geral Ordinária anual, além das demais matérias, compete a aprovação da previsão orçamentária, verbas para o custeio das despesas do condomínio, compreendendo os encargos trabalhistas, custos com manutenção, conservação, serviços e seguro, compondo o Orçamento Anual.

Para elaborar a previsão orçamentária se faz necessário distinguir bem as despesas ordinárias e extraordinárias, conhecer a realidade do condomínio relacionada ao exercício anterior, corrente e para o ano seguinte.

O condomínio deve provisionar despesas de manutenção preventiva, como por exemplo: piscinas, elevadores, brinquedoteca, quadra e iluminação, entre outros. Essa previsão deve levar em conta a arrecadação de valor para qualquer eventualidade que possa ocorrer no condomínio.

17.1 TAXA CONDOMINIAL, ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA E O CONDOMÍNIO GARANTIDO

A quota condominial corresponde ao rateio das despesas, tanto ordinária quanto extraordinária, pelo número de unidades autônomas, respeitando, logicamente, as frações ideais de cada uma e, deve ser determinada pelo orçamento anual aprovado na Assembleia Geral Ordinária.

A fração ideal é a cota parte do proprietário da unidade autônoma nas áreas comuns da edificação. A Convenção do Condomínio determinará a fração correspondente a cada unidade. O total das frações das unidades que compõe o condomínio será sempre 100%. Assim, os apartamentos de áreas maiores pagarão proporcionalmente mais do que os apartamentos de áreas menores.

Importante destacar que a Convenção de Condomínio pode definir outra forma para divisão das despesas, como por exemplo, pelo número de unidades, sem considerar frações.

A quota condominial é arrecadada de algumas formas distintas:

a) Por previsão: ocorre quando o pagamento da contribuição condominial é antecipado, sendo calculada em função de uma previsão de gastos para um determinado período (Orçamento), aprovada em Assembleia.

b) Por rateio: ocorre quando o pagamento da contribuição condominial é apurado após o levantamento ou realização de todos os gastos de um determinado período. Também deve ser aprovado em Assembleia.

c) Rateio ou quota extra: é um pagamento complementar para cobrir uma receita insuficiente ou gasto imprevisto num determinado período, para cobrir despesas ordinárias ou extraordinárias. Deve ser informado no demonstrativo de despesas o motivo do rateio extra para que se possa determinar se o pagamento deve ser feito pelo proprietário ou inquilino, devendo ser amparado por deliberação em Assembleia.

A quota condominial não deve ser sobrecarregada com despesas ou obrigações particulares dos condôminos, como parcelas de IPTU, assinaturas de revistas ou TV a cabo, plano de saúde ou emergências médicas etc., ou seja, não deve conter lançamentos que não sejam de natureza condominial, mesmo porque o condomínio não deve ser um canal de convênios com empresas, associações ou outras entidades. As exceções poderão ser discutidas em Assembleia, mas isto não impede que venham posteriormente a ser impugnadas judicialmente.

Quanto aos condomínios comerciais, para as cobranças de taxas de promoção ou similares também deverá haver essa separação.

O vencimento da quota condominial é previsto na Convenção e não pode ser modificado por decisão do Síndico ou do Conselho, somente por Assembleia Geral Extraordinária convocada para esta finalidade e com o quórum necessário de dois terços, o que não é tarefa fácil.

São comuns as quotas com vencimento em data inadequada, dificultando o pagamento de alguns encargos e compromissos que têm vencimento no início do mês. Neste caso, a melhor solução é formar uma reserva de caixa para estas despesas, porque a antecipação da data de vencimento, se realizada, também poderá acarretar outros problemas,

como, por exemplo, o vencimento antes do recebimento do salário da maioria dos condôminos, contribuindo para um aumento na inadimplência.

As questões relativas às obrigações advindas do rateio devem ser tratadas no âmbito do condomínio e não se submetem ao Código de Defesa do Consumidor porque não se configuram como relação de consumo.

Os locatários de apartamentos deverão participar apenas das despesas ordinárias, ficando a parcela das despesas extraordinárias por conta do proprietário do imóvel, cujo ressarcimento ao inquilino deverá ser por ele negociado com o proprietário ou com a imobiliária responsável. Entretanto, a responsabilidade legal do pagamento das taxas junto ao condomínio será sempre do proprietário do imóvel. O fato de ter cedido o imóvel em locação, não o destitui da condição de condômino.

Existem dois tipos de cotas condominiais, quais sejam:

Compõem as cotas condominiais ordinárias todos os custos referentes às necessidades básicas da administração do condomínio, como por exemplo:

a) Consumo de água, gás, luz e esgoto nas áreas comuns;

b) Salários, encargos e contribuições previdenciárias dos empregados;

c) Manutenção e conservação das instalações e equipamentos hidráulicos, elétricos e mecânicos de uso comum;

d) Equipamentos de prevenção contra incêndios;

e) Manutenção das áreas comuns de lazer, como piscina ou academia;

f) Pequenos reparos nas instalações elétricas e hidráulicas de uso coletivo;

g) Rateio de saldo devedor durante o período da locação do imóvel;

h) Reposição do fundo de reserva utilizando durante o período da locação.

A taxa condominial extraordinária compreende todos os gastos não rotineiros de manutenção da edificação, e consequentemente, devem ser pagas pelo proprietário do imóvel, quais sejam:

a) Obras de reforma que alteram a estrutura integral do imóvel;

b) Pinturas das fachadas;

c) Instalação de iluminação na área do condomínio;

d) Indenizações trabalhistas e previdenciárias pela dispensa de empregados do condomínio, desde que ocorram antes do início da locação;

e) Instalação de equipamento de segurança, contra incêndio, telefone ou de lazer;

f) Despesas com decoração e paisagismo;

g) Constituição do fundo de reserva.

No modelo de gestão com receita garantida, os valores de custeio mensal do condomínio (quota condominial) são depositados integralmente na conta bancária do condomínio, independentemente do pagamento pelo condômino.

A empresa garantidora fará o gerenciamento e o recebimento da carteira de cobrança (a taxa condominial e outras), ou seja, é contratada uma empresa que vai garantir ao condomínio o recebimento integral das taxas condominiais antecipadamente e caberá a esta o recebimento individual junto aos condôminos.

Não deixa de ser um grande atrativo, mas é necessário lembrar que nesta contratação está incluído um custo financeiro, que é parte da remuneração da administradora, e que certamente irá aumentar as despesas do condomínio, em tempos em que se busca exatamente o contrário, ou seja, a redução das despesas.

Mas, havendo um consenso neste sentido é prudente que seja verificada detalhadamente as condições contratuais, pois não são raros os casos que as empresas, por força de contrato, têm imposto ao condomínio o custo desta inadimplência, o que acaba tornando o contrato – em longo prazo – inviável financeiramente.

18. PLANO DE GESTÃO OPERACIONAL E MANUTENÇÃO

Manutenção é um item sempre presente nas planilhas orçamentárias ou de prestação de contas de um condomínio. Sua importância está diretamente relacionada com a visão do gestor.

Após a construção, entrega e instituição oficial do condomínio junto aos órgãos públicos, fica o condomínio incumbido de zelar e manter o patrimônio coletivo, que compreende a alvenaria, as instalações hidráulicas (prumadas ou colunas de água e esgoto, caixa d'água, bombas d'água, reservatórios de água, piscinas, filtros, hidrômetros), as instalações elétricas (iluminação, força, tomadas, prumadas, quadro de luz, interfone, portões automáticos), para-raios, elevadores, aquecedores de gás, jardinagem e paisagismo, entre outros.

A manutenção preventiva preservará o condomínio de surpresas desagradáveis do ponto de vista orçamentário, bem como, dependendo do item, poderá evitar incidentes graves, decorrentes do desgaste ou mau uso da edificação e instalações.

Alguns prédios, devido à redução de custos, não mantêm contrato de manutenção com empresas especializadas e acabam pagando à parte e encarecendo os custos com os serviços corretivos, quando os imprevistos acontecem. Sem a manutenção preventiva podem ocorrer situações como: incêndios, choques elétricos, curto-circuito, infiltrações, inundações, ataque de cupins, falha nos motores de bombeamento e dos portões das garagens, vazamentos, proliferações de animais (ratos, morcegos, pombos).

É importante mencionar que os motores devem ter manutenção preventiva com assistência 24 horas, assim como os elevadores. Também é importante mencionar que tudo aquilo que se deteriora tem custo elevado para ser reparado ou substituído, dessa forma, uma sugestão simples é fazer vistoria mensal, controlada por meio de formulário ou listas especificando todas as áreas comuns e outros itens, na qual o zelador ou o síndico anote controle, detecte e quando for o caso, providencie eventuais reparos.

A periodicidade deve ser estabelecida, visando o controle mais apurado, e principalmente para que ao final do ano se tenha informações para a elaboração do plano de manutenção, investimentos e melhorias a serem avaliados na assembleia ordinária. O

levantamento deve ser apresentado em vistoria fotográfica, para demonstrar transparência e eficiência na gestão.

19. GUARDA E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS

A Lei 10.833/2003 aumentou o leque de documentos que deverão ser obrigatoriamente arquivados pelos condomínios, tendo em vista a obrigatoriedade de retenções e recolhimentos tributários nos pagamentos efetuados por serviços prestados, conforme artigo 30 da referida Lei.

Devem ser guardados, durante 5 anos, todas as DARFs de recolhimento de tributos sobre a prestação de serviços realizadas por terceiros, como COFINS, CSLL e PIS (veja tabela abaixo). O arquivo das guias é obrigatório, sob pena de sanções por parte da Receita Federal, numa possível fiscalização.

O Síndico deve se inteirar do histórico da documentação, a fim de garantir o atendimento as diretrizes legais. Especial atenção merecem os documentos gerados pelo departamento de pessoal, que são a imensa maioria, tais como: holerites, folha de pagamento, folha de ponto, DARF de Imposto de Renda na Fonte, recibos de vale-transporte e vale-refeição, RAIS, guias de recolhimento do INSS, FGTS e contribuições sindicais.

Alguns Síndicos desconhecem que a responsabilidade de guarda destes documentos é imposta pela legislação e que em alguns casos o tempo regulamentado pode chegar a mais de três décadas e que outros nem sequer podem ser descartados, como os documentos inerentes a processos trabalhistas e prontuários de funcionários. Além de muito valiosos para o histórico e controle, ainda servem como prova e garantia frente a futuras ações trabalhistas ou fiscalizações que podem ocorrer a qualquer momento.

Sabendo da fragilidade dos documentos armazenados em papel e dos riscos eminentes, destaca-se que somente com o uso de tecnologias de microfilmagem e digitalização, pode se garantir total integridade, segurança e longevidade aos arquivos. Esse fator deverá impulsionar crescentemente a contratação de empresas especializadas no setor, uma vez que o arquivo de documentos se tornou obrigatório por força da lei e estabelece punições aos condomínios que não cumprirem a exigência legal. As providências de armazenamento impostas pela nova lei significam também, garantia de maior tranquilidade para os condomínios e para os próprios condôminos.

Mensalmente chegam mais documentos às mãos do síndico: boletos, contratos, cartas, etc. além desta responsabilidade, ainda é preciso documentar cada ação tomada dentro do condomínio e enviar cartas e comunicados. Logo, o síndico acaba acumulando muitos papéis. Um condomínio residencial ou comercial pode chegar a acumular mil documentos por ano.

A documentação organizada e com fácil acesso é necessário para a eficácia da gestão condominial. Se o Ministério do Trabalho solicita um documento, por exemplo, normalmente, o prazo para entrega é de dois ou três dias. Nesse curto período de tempo, se o Síndico não tem uma gestão eficiente da papelada, fica difícil encontrar a documentação necessária.

Tabela de Temporalidade de Documentos

DOCUMENTOS	PRAZO DE GUARDA
DARF Retenções (PIS/COFINS/IRF/CSLL)	05 anos
DARF PIS/Folha	10 anos
DIRF	05 anos
Exames Médicos (Admissão, Demissão e Periódico)	20 anos
GFIP (FGTS - RE / GR)	35 anos
Folha de Pagamento	35 anos
Folha de Ponto	05 anos
Formulário CAGED	10 anos
GR Contribuição Sindical / Assistencial	05 anos
GPS	05 anos
Holerites / Recibos de Pagamentos	05 anos
Laudo PPRA	20 anos
Livro de Inspeção do Trabalho	Permanente
Processos Trabalhistas	Permanente
Prontuários de Funcionários	Permanente
RAIS	Indeterminado
Recibo de Vale Refeição	06 anos
Recibo de Vale Transporte	06 anos
Dossiê (Convenção / Especificação)	Permanente
Extratos Bancários	06 anos
Livros de Atas de Assembleia	Permanente
Orçamentos / Contratos de Obras	Até o final da garantia
Pastas de Prestação de Contas	10 anos
Plantas do Condomínio	Permanente

20. PLATAFORMA DIGITAL PARA CONDOMÍNIOS

Os condomínios funcionam como um pequeno laboratório da nossa sociedade e, assim como em nossas cidades, a gestão é pautada em legislação específica. Além desse fator, a gestão deve ser profissional ao ponto de fazer melhor uso dos recursos dos condôminos.

A taxa de condomínio funciona como uma espécie de imposto, que garante manter os serviços disponíveis aos condôminos e manutenção necessária à preservação do patrimônio.

Além dos desafios da própria gestão, o Síndico e conselheiros buscam transformar o condomínio em um local que proporcione sentimento geral de bem-estar. Embora todos busquem esse objetivo, essa tarefa nem sempre é fácil, pois ela demanda uma série de ações, dentre outras o planejamento e a organização.

A automação de processos traz ao condomínio significativo ganhos de produtividade, reduzindo custos e o tempo de execução das atividades.

Tarefas simples, muitas vezes gerenciadas apenas em folhas de papel, ganham destaque com a adoção de tecnologias: Cadastros de moradores, de reservas, controle de manutenções, contratos, avisos e comunicação interna fazem parte do dia a dia de um condomínio e, ao fazer uso de tecnologias em sua execução, possibilitam descentralizar funções e fornecer informações para seus condôminos em tempo real, reduzindo a demanda e contatos de condôminos junto aos síndicos.

Os níveis de acesso e aprovação definidos por seu condomínio garantem o controle operacional e o gerenciamento pela administração, com autonomia e flexibilidade, para que se dinamize a execução de tarefas, além de reforçar as políticas e simplificar a participação de todos em processos de avaliação e aprovação.

20.1 APLICATIVOS DA PLATAFORMA DIGITAL

Com o avanço da tecnologia, aparelhos e meios de comunicação se tornam cada vez mais presentes e indispensáveis na vida das pessoas e na execução de suas rotinas. Não seria diferente quando nos referimos a gestão de um condomínio, que já faz uso de algumas ferramentas, das quais podemos citar:

a) **Comunicação** - grupos de *whatsapp* e e-mail, redes sociais, além dos tradicionais murais de avisos e aviso nos elevadores;

b) **Gestão** - planilhas, editores de texto e outros pacotes de escritório;

c) **Segurança** - portarias virtuais, monitoramento por câmeras, reconhecimento por biometria, cartões de proximidade, *Token* entre outros.

d) **Controle específico** - Aplicativos próprios para a gestão de condomínios, que integram todas as rotinas e tarefas em apenas uma tecnologia, permitindo maior controle, transparência e ganho de tempo na gestão condomínio.

O conceito de automação predial veio ao encontro da demanda de melhoria do estilo de vida dos condôminos por meio do aumento do conforto, segurança física e aumento da eficiência energética, tornando o ambiente mais completo, seguro e eficiente, em especial pela redução de custos proporcionada pelas tecnologias aplicadas.

A necessidade de maior conforto, informação e segurança não foram os únicos motivadores desse desenvolvimento. Os equipamentos eletroeletrônicos também evoluíram, sendo cada vez mais interessante e fundamental promover a integração das diversas funcionalidades de cada um.

A tecnologia contribui continuamente para o aperfeiçoamento dos processos, o que fornece maior ganho de tempo, com isto é possível focar no que realmente é importante e necessário: A promoção do bem-estar e valorização do patrimônio.

21. CONSIDERAÇÕES ACERCA DE MEDIDAS DE CONTROLE AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

Nos últimos anos observa-se crescente interesse em demonstrar à sociedade a importância da consciência ecológica.

O desenvolvimento econômico somente é considerado sustentável se acompanhado de medidas de conservação e preservação ambiental.

A crescente verticalização das construções urbanas implica impactos negativos à qualidade ambiental, considerando a grande quantidade de descartes e de resíduos produzida nos condomínios, que se não for tratado adequadamente, pode se constituir um potencial poluidor. O impacto pode ir além de danos à saúde da própria população, como também ao meio ambiente. Em vista disso, é de grande importância a implementação de regulamentos governamentais contendo métodos que possibilitem diagnosticar e gerenciar essas ações nos condomínios, e os impactos que os descartes e resíduos podem causar ao meio ambiente.

A preocupação com o meio ambiente é um tema que tem chamado à atenção de governantes, de empresários e das pessoas de forma coletiva ou individual.

A grande maioria dos gestores do condomínio desconhecem os indicadores ambientais, é uma pequena comunidade e o que se espera é a implementação de medidas e ações simples que venha contribuir com a qualidade de vida dessa população.

O plano de gestão para condomínio deve abarcar além das ações de melhoria também sustentabilidade ambiental. Sensibilizar os condôminos para a reciclagem do lixo em quantidade maior de resíduos recicláveis, reaproveitar a água instalando tanques de captação.

A sustentabilidade vem sendo incentivada cada vez mais nos condomínios, com a implementação de práticas que visam proteger o meio ambiente. O pensamento sustentável deve ser levado para discussões nas assembleias, e incluído no Regimento Interno, principalmente, nos condomínios localizados nas proximidades de áreas de preservação. A população desse modelo residencial deve entender os riscos da poluição e da degradação do meio ambiente e das consequências para a humanidade.

Alguns municípios criaram leis para premiar atitudes sustentáveis, incluindo os condomínios. Entretanto, para alcançar êxito neste pleito é preciso entender as diretrizes

governamentais e incluir práticas de sustentabilidade no plano de educação, a correção de uma realidade que se mostra, cada vez mais, desfavorável a vida no planeta.

Os primeiros passos na luta pelos ideais sustentáveis tornaram-se realidade em meados do século 20, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), que aconteceu em junho de 1992, no Rio de Janeiro, ficando conhecida como Rio-92 ou Eco-92. Desde então, atitudes sustentáveis passaram a fazer parte da rotina brasileira, incluindo os Condomínios.

A legislação passou a contemplar normas que obrigam novas edificações a aderirem práticas ecológicas e adotarem medidas sustentáveis. Aos poucos, essas ações foram diferenciando os empreendimentos imobiliários, valorizando os imóveis e ganhando status de construções ecologicamente correta, passando a ser de extrema importância na administração de condomínios.

A coleta seletiva do lixo e o incentivo à reciclagem e a compostagem, são medidas importantes, somadas ao reuso de água, a substituição de lâmpadas convencionais por econômicas, a captação de energia solar para iluminação e a redução no consumo de água no paisagismo da área comum, representam iniciativas de preservar os recursos naturais. Até mesmo as edificações antigas podem adotar medidas e se adaptar ao modelo sustentável.

A construção civil brasileira pode contar com duas certificações ambientais, quais sejam: o LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), emitido pelo United States Green Building Council; e o Processo AQUA (Alta Qualidade Ambiental), implantada no país pela Fundação Vanzolini. A avaliação para obter a certificação deve considerar a escolha do terreno, priorizando preservação de áreas naturais e a proximidades de serviços básicos, tendo em vista a redução do uso de automóveis no cotidiano, evitando a emissão de gases e uso de combustíveis.

Outras medidas de sustentabilidade e práticas ecologicamente corretas merecem destaque no contexto teórico do estudo sobre condomínios, conforme descrevemos a seguir:

1) Implantar a coleta seletiva na rotina do Condomínio, lembrando que esse serviço, costumeiramente, é feito por conta do município. Porém, é possível contratar empresas ou firmar parceria com cooperativas especializadas.

2) Avaliar a quantidade de resíduos gerados, o local de armazenamento e a logística da coleta;

3) Conscientizar a comunidade condominial sobre sustentabilidade;

4) Descartar corretamente o óleo de cozinha;

5) Substituir produtos de limpeza industrializados pelos naturais, e sacolas plásticas por ecobags;

6) Limpeza e higienização do sistema hidrossanitário;

Embalagens de alimentos, caixas de leite longa vida, garrafas plásticas, latinhas, restos de comida, baterias de celular e jornais velhos têm o mesmo destino: os lixões ou aterros sanitários.

Considerando os dados do Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), apesar de 30% de todo o lixo produzido no Brasil ter potencial de reciclagem, apenas 3% de fato é reaproveitado. Esses números revelam que há um grande desperdício tanto do ponto de vista ambiental quanto econômico e social, uma vez que a reciclagem é uma fonte de renda para milhares de famílias. O Brasil produz diariamente muitas toneladas de lixo, mas a reciclagem é menos que 5% do lixo urbano – percentual muito baixo se comparado à quantidade de material reciclado nos Estados Unidos e na Europa (40%). De tudo que é jogado diariamente no lixo, pelo menos 35% poderiam ser reciclados ou reutilizados e outros 35% serem transformados em adubo orgânico.

Separar o lixo produzido no condomínio, evita a poluição, preserva a saúde e impede que a sucata se misture aos restos de alimentos, facilitando assim seu reaproveitamento pelas indústrias.

A Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010, instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, dispondo sobre seus princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis.

Cada município deverá aprovar o seu Plano Municipal de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, previsto na Lei Federal n. 12.305/10, e/ou o Plano Municipal de Saneamento Básico, prognosticado na Lei Federal n. 11.445/07. O Condomínio poderá redefinir suas diretrizes com base nesses instrumentos ou, ainda, definir e utilizar o próprio Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos.

22. CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ÉTICA E MORAL NA CONVIVÊNCIA EM CONDOMÍNIO

O administrador de Condomínios teve que se adaptar ao longo do tempo para conduzir uma nova realidade, levando em conta o perfil e a complexidade que constantemente está se modificando para acompanhar o mundo moderno.

Impulsionado pela rapidez das mudanças tecnológicas que influenciam também no comportamento das pessoas, o gestor de condomínio precisa se adequar e se ajustar constantemente.

A Administração de Condomínios vem passando por experiências que nem sempre são satisfatórias, observa-se orçamentos com vícios, clientelismo na seleção de prestadores de serviços, dentre outras falhas ainda mais graves. A capacidade técnica e a infraestrutura da Administradora contratada podem minimizar ou impossibilitar essas ações nocivas ao condomínio, independente da natureza ou origem.

Ética é o conjunto de valores que orientam o comportamento humano na sociedade, garantindo o bem-estar social. É a forma que as pessoas devem se comportar no seu meio social. A ética profissional assegura a imparcialidade na tomada de decisões, visando o bem coletivo. A ética deve estar presente nas ações de todos os usuários do condomínio, assim deve ser seguido não só pelo Síndico, mas também pelos moradores, funcionários e prestadores de serviços.

Tratando-se de ética na gestão condominial, a forma mais simples de sintetizar pode ser observado os seguintes itens:

1) Imparcialidade na Contratação de Empresas;

2) Isenção nas tomadas de decisões;

3) Acessibilidade ao diálogo com moradores e colaboradores;

4) Estabelecer objetivos claros, metas e estratégias para executar o planejamento.

A gestão ética é primordial no condomínio, envolvendo também outros princípios que precisam ser mencionados, quais sejam:

1) Integridade e lealdade nas decisões e julgamentos;

2) Obediência a lei e as regras internas;

3) Cautela e comprometimento

A honestidade é a primeira virtude que deve ser demonstrada nos negócios, com reflexo na credibilidade. A tolerância é flexibilidade na solução de problema, ouvindo sempre as pessoas, antes de julgá-las. O trabalho de equipe apresenta resultado sempre quando reforçado no comportamento íntegro e na humildade, mesmo em situações sensíveis e mais críticas.

O Síndico tem a missão de incentivar no ambiente condominial um clima cordial entre funcionários moradores, principalmente nas assembleias gerais e reforçar que existem normas de convivência que devem ser seguidas.

Podemos complementar que na gestão de um condomínio é ética quando seleciona os prestadores de serviços por sua capacitação técnica, antes da avaliação dos preços, embasadas nas comparações; quando considera as limitações humanas; consulta sempre os especialistas nas diferentes áreas; tais como: engenheiros, advogados, consultores, auditores etc.

Iniciamos essa abordagem focada na Administração de Condomínio, reforçando que as atribuições do Síndico estão previstas no Código Civil Brasileiro e pode ser consultado a qualquer momento, possibilitando o entendimento dos direitos e deveres, inerentes ao cargo de um gestor de condomínio.

Finalizando esse tópico cabe ressaltar que a ética no exercício democrático de qualquer função que envolve mais pessoas, acatando e executando as decisões da maioria mesmo que contrária à sua. Esses valores, somados a transparência, o profissionalismo, a capacitação técnica nas atividades diárias, são princípios que norteiam a atividade de um Síndico.

23. MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA VENCER A PANDEMIA QUE SURPREENDEU A HUMANIDADE EM 2020

Em 2020 a humanidade se deparou com dias de sofrimento e ficou evidente a necessidade de se reinventar, rever costumes e práticas, uma vez que o mundo foi surpreendido, repentinamente, por uma pandemia (COVID-19), bem como as medidas duras de isolamento, alterando de forma radical a rotina dos moradores que compartilham ambientes coletivos.

Áreas comuns dos condomínios foram fechadas, as pessoas passaram a trabalhar em sistema home *office*, as aulas ficaram suspensas, e assim as crianças em casa precisaram compartilhar os ambientes físicos e virtuais com os adultos. O cuidado com os idosos precisou ser redobrado e mudou as rotinas, caracterizando o distanciamento até mesmo da família. A adaptação com o isolamento social foi forçada em todos os segmentos, seja profissional, comercial e residencial, principalmente.

O isolamento social, as modificações nas rotinas em diversas circunstâncias, levaram ao desentendimento e atritos entre moradores da mesma unidade residencial e com vizinhos mais próximos, considerando que o barulho e ruídos que antes passavam despercebidos tomaram maior dimensão. Por desconhecer o futuro pós pandemia, as pessoas se mostraram mais nervosas, angustiadas e inseguras. Muito se fala sobre o assunto, porém são poucas ou quase nada tem contribuído com a formação de conceitos seguros sobre o controle e a prevenção da doença.

O aumento da frequência de reclamações acerca de perturbação do sossego, somados ao descumprimento das normas da Organização Mundial da Saúde, e dos Decretos Federal, Estadual e Municipal, forçou os Síndicos de Condomínios a iniciativas e decisões que, por vezes interferiu na rotina dos moradores, fechando áreas de lazer, como salão de festas, salas de jogos, academias, *playgrounds*, entre outras.

Também as orientações e implantação de medidas de higiene precisaram ser cobradas dos moradores com mais comprometimento, incluindo o uso de máscara para circular nas áreas comuns, bem como a higienização das áreas comuns passaram a ser mais frequentes.

Medidas adotadas pelos Síndicos de Condomínios, em todas as circunstâncias, consideram os princípios de boas práticas, visando a saúde, a segurança e o bem comum dos moradores, fundamentadas na Convenção e no Regimento Interno, e ainda, no Código Civil, Art. 1.277, que trata do Direito de Vizinhança e do Uso Anormal da Propriedade.

24. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE CONDOMINIAL

A vida em condomínio tem crescido significativamente, o que forma um aumento na densidade populacional, levando as pessoas a conviverem em um mesmo espaço físico. A ideia de viver em espaços compartilhados exige cada vez mais a especialização do Síndico, que além de ter um perfil de administrador, também deve ser pacificador e mediador de conflitos.

A convivência coletiva como é em condomínio pode gerar conflitos motivados pelo tratamento, que por vezes, se mostra inadequado aos interesses de uma ou poucas pessoas, chegando a judicialização, em alguns casos. Algumas situações criadas pelas próprias construtoras quando há descuidos no projeto estrutural dos edifícios, como paredes e lajes sem isolamento acústico ou garagens desproporcionais, dentre outros fatores.

O conflito é um processo natural, comum a todas as sociedades humanas. Em um condomínio, não seria diferente, entre pessoas ou grupos interdependentes, com objetivos incompatíveis ou percepções diversas.

A mediação é a melhor solução nos conflitos em condomínios, e a melhor forma é, principalmente, quando realizada por um conciliador, profissional neutro e imparcial, com o objetivo de facilitar o diálogo entre os envolvidos, buscando acordo satisfatório para as partes.

O conflito pode ser positivo, pois, previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda solução, diz *Fela Moscovici.*

O Artigo 165 do novo Código de Processo Civil, registra que o conciliador poderá sugerir soluções para o litígio, “sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem”.

Regular ou resolver um conflito consiste em esclarecer as percepções e torná-las compreensíveis a ambas as partes. Por isso, o Síndico também exerce o papel de mediador, com paciência, deve saber ouvir e prestar atenção nas diferentes percepções, das partes envolvidas, e com sabedoria e clareza, mostrar diferenças aos envolvidos.

As questões conflitantes que envolvem os condomínios podem ser solucionadas rapidamente por meio de mediação, tais como: inadimplências, descumprimento ao

regulamento ou convenção, criação de animais, uso da área comum, desavença entre moradores, problemas com fornecedores e com funcionários.

Para o uso da conciliação é recomendado que a Convenção do Condomínio contenha clausula, que prevê a solução dos conflitos como primeira alternativa e não apenas pelas vias judiciais.

No ambiente coletivo, como é o caso do condomínio, percebe-se a dificuldade da relação interpessoal. Nesta modalidade de organização social, as regras devem ser cumpridas por todos, para que o ambiente seja cada vez mais harmônico e agradável.

25. CONTRIBUIÇÃO DE PROFISSIONAIS COMPROMETIDOS COM A EVOLUÇÃO DA GESTÃO CONDOMINIAL

A teoria que reforça os conhecimentos vem sendo enriquecida cada vez mais por especialistas que se destacam publicando estudos que demonstram a evolução neste modelo de moradia. O mercado imobiliário investe progressivamente em empreendimentos que atendem desde a categoria popular até o mais alto padrão de unidades residenciais, construídos ou não em regime de condomínio.

A evolução tecnológica transforma conjuntos residenciais em verdadeiras cidades inteligentes, refletindo na renovação da legislação e influenciando o comportamento social. Estamos continuamente vivenciando uma verdadeira revolução acontecendo no sistema de gestão de Condomínio, acompanhando o crescimento de diversos empreendimentos sustentados por esse segmento, seja já prestação de serviços, seja no fornecimento de materiais, peças e equipamentos. Nesse contexto, pode-se afirmar que o crescimento do número de Condomínios também contribui economicamente, isso considerando a evolução do mercado mais próximo.

Em condomínios as pessoas compartilham a infraestrutura bem como espaços de uso comum, com mais qualidade de vida.

Quanto mais edifícios construídos, mais condomínios formados, e a vida comunitária crescendo. Seja de um edifício, ou de conjunto de prédios, de usos residencial ou comercial, na gestão coletiva de recursos e necessidades de organizar o condomínio, tudo é mais eficiente e barato, considerando as vantagens obtidas em escala ou pela adesão maior às soluções discutidas e aprovadas coletivamente.

Objetivando uma maior conscientização da importância da evolução visualizadas na gestão de condomínios, considerando o resultado de um aprendizado consolidado por meio de experiências nos últimos tempos, buscamos a contribuição de especialistas, a partir da ótica empresarial e da formação de Síndicos, e ainda, na observação do perfil comportamental, os quais apresentaram resumidamente, o relato que reflete a visão futurística dos modelos de convivência coletiva, conforme a seguir se transcreve.

26. RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL NO COLETIVO

Para atender as medidas adotadas como forma de prevenção à pandemia do COVID-19, foram suspensos os eventos de 2020, sem a expectativa da retomada da programação anual. Mas era a única coisa a se fazer, pois tínhamos que garantir a saúde e segurança dos participantes, patrocinadores, e colaboradores envolvidos.

No início da pandemia, o desencontro de informações era grande, gerando muita insegurança para todos. As administradoras começaram a procurar informações sobre procedimentos a serem adotados na prevenção e controle da doença. Os Síndicos buscaram ajuda para esclarecer dúvidas, e compartilhar boas práticas que estavam implementando e que poderiam ser utilizadas em outros condomínios.

Conhecendo o importante papel de alimentar com informações para o enfrentamento desta crise, no contexto social envolvendo condomínios, ecossistema, Síndicos, administradoras, profissionais especializados no mercado condominial, iniciou-se imediatamente a busca de fontes oficiais e específicas, produzindo e publicando matérias nas redes sociais e programando eventos por meio de plataforma digital, em média duas "*lives*" por semana, contando com especialistas nas diversas áreas: saúde, segurança, limpeza, jurídica, garantidoras de receita, bancos e instituições financeiras.

Apresentamos novas soluções e fornecedores, pois, mais do que nunca, o síndico precisa contar com fornecedores de confiança, que tenham estrutura e expertise adequada para atendê-los com segurança e eficiência. Aderindo ao comportamento que ganhou força, incentivando a preferência por pequenos produtores locais, que precisam da venda do dia a dia para sobreviverem, fomos buscar opções de hortifrútis e outros serviços que entregam nos condomínios, reduzindo também a necessidade de os condôminos saírem de casa.

Apesar da Revista Diretório Condominial continuar sendo produzida e entregue aos síndicos e administradoras durante a quarentena, passamos a publicar a versão digital no site para que o conteúdo pudesse ficar acessível para todos.

O desafio dos gestores condominiais já era grande, e com todos os impactos da pandemia, estes profissionais tiveram que se adaptar muito rapidamente, muitas vezes, tendo que tomar decisões sem ter informações precisas. Todo o planejamento teve que dar lugar às ações emergenciais. Tiveram que adiar obras, investimentos, lidar com uma inadimplência

ainda maior, restringir o acesso às áreas comuns, implementar protocolos de saúde e segurança, gerenciar e treinar funcionários e terceirizados, lidar com desfalque nas equipes e funcionários infectados, conciliar um número crescente de conflitos entre vizinhos e condôminos resistentes a seguirem as novas regras, denunciar violência doméstica, e muitas outras questões que não faziam parte do seu dia a dia.

O COVID-19 transformou o mundo de uma forma nunca antes imaginada, com fechamento de fronteiras e medidas de isolamento. Resta saber se os impactos serão passageiros ou se o mundo nunca mais será o mesmo. Muitos falam em o "novo normal". Mas, o que podemos afirmar é que a quarentena traz aprendizados que ficarão para além do período de distanciamento. E em tempos de grandes incertezas, sabemos de uma coisa: criar conexões com especialistas e com outros síndicos e administradoras para trocar ideias sobre os problemas, soluções, inovações e boas práticas, e contar com uma rede de apoio faz toda a diferença.

Acho que a maior lição que podemos aprender com esta crise é que, acima de qualquer coisa, precisamos fortalecer a solidariedade, o respeito, a empatia, e despertar a responsabilidade individual com o coletivo. Este deveria ser o legado definitivo.

Karina Kino Pardal

27. NOVO NORMAL – GESTÃO CONDOMINIAL PÓS PANDEMIA

A experiência na gestão como Síndica profissional já há 13 anos, e na coordenação de cursos de capacitação profissionais há 14 anos, e morando há 24 anos em condomínio, proporcionou conhecer a dificuldade em administrar a convivência em comunidade. Essa prática nos traz a oportunidade de vivenciar situações diferenciadas nos condomínios. No momento atual pode-se dizer que enfrentamos desafios de toda natureza.

Muitas mudanças ocorreram nestes últimos meses em função da pandemia. O mundo precisou se adaptar, não seria diferente para os condomínios.

No Brasil, temos mais de sete milhões de unidades habitacionais, segundo o IBGE, em prédios ou condomínios. E a maioria está com lotação máxima 24 horas por dia, por conta do isolamento social.

A pandemia causada pela Covid-19 se estabeleceu no Brasil, trazendo preocupação para os Síndicos e moradores de condomínios, principalmente com as frequentes alterações normativas emitidas pelos Estados e Municípios em relação as restrições ao uso das áreas comuns, isso porque em nenhum instrumento normativo do condomínio, como Convenção e Regimento Interno, trata de prevenção e controle de pandemias. A questão mais sensível está relacionada à reserva e uso de áreas de lazer, tais como: salão de festas, área gourmet, piscinas e quadras, dentre outros.

Pode-se enumerar importantes mudanças vivenciadas no dia a dia da administração dos condomínios, começando pela restrição e protocolos de segurança para realização de obras; o distanciamento social em que a grande maioria dos moradores optaram pelo trabalho em home office; a obrigatoriedade do *home schooling*, aumentando as reclamações de barulho; implantação de rotinas e medidas de prevenção e higienização das nas áreas comuns, com mais frequência; o fechamento das áreas comuns, o afastamento dos funcionários considerados no grupo de risco; a falta de transporte público; e as assembleias em salas virtuais.

Neste contexto evidenciou-se a necessidade de criar soluções visando ajudar os moradores a se reinventarem e viverem um novo normal, em busca de conforto, segurança, mediando os conflitos e reorganizando o convívio.

O Administrador de Condomínio precisou recorrer a capacitação em mediação e resolução de conflitos, desenvolvendo habilidades de inteligência emocional. Essa prática,

certamente, deverá representar um grande diferencial aos Síndicos profissionais no pós-pandemia.

O fato das pessoas se manterem em casa, aumentou também o nível de stress e ansiedade. Antes da pandemia, a Organização Mundial da Saúde (OMS) já apontava o Brasil como o país mais ansioso do mundo. Então, mais do que nunca, fez-se necessário cuidar da saúde mental e da rede de relações.

Aos gestores fica o aprendizado da influência da comunicação escrita, por meio de *lives*, reuniões virtuais, incentivando o senso de comunidade; reforçando a essencialidade de conhecer as regras; incentivando os moradores a opção de exercícios de baixo impacto; acolhendo individualmente e com atenção cada demanda dos moradores; indicar soluções para não causar transtornos aos vizinhos, como por exemplo, utilizar fones de ouvido.

Outra prática que fez diferença foi criar grupos de apoio para ajudar os condôminos nas compras de medicamentos e alimentos. A tecnologia desempenhou um papel fundamental neste momento, possibilitou a instalar portarias virtuais e automatizou a abertura com *QR code*, evitando o contato manual. As assembleias virtuais também foram permitidas pela Lei Nº 14.010, de 10 de Junho de 2020, e o acompanhamento da gestão das contas passaram a ser por meio eletrônico e interativo. Intensificou-se os grupos de *whatsapp* na comunicação rápida. Resta reconhecer que as cidades rapidamente receberam inteligência e tecnologia proporcionando comodidade sem sair de casa, inclusive com a disponibilidade do minimercado dentro dos condomínios.

Outros costumes também foram integrados na rotina dos condomínios, e pode ser citado: a higienização de área comum, o uso de álcool gel e de tapetes sanitizantes, a inclusão de máscaras e luvas no conjunto de EPI dos funcionários; encomendas sendo higienizadas antes de serem entregues aos moradores; e ainda a sanitização das áreas comuns, essas práticas, certamente serão inclusas no plano de gestão por meio da previsão orçamentária.

O uso da academia passou a ser com reserva de horário, seguindo os protocolos de segurança. O elevador teve alteração de rotina no uso, passando a ser individual ou por família. O corpo funcional recebeu novas orientações para desempenhar tarefas rotineiras, sentindo-se valorizados, motivados, e comprometidos com os novos processos.

Com a pandemia, o Condomínio passou a ter novo modelo de gestão, com mais tecnologia e foco na segurança, saúde física e psicológica, atendimento personalizado, e comunicação transparente.

O Síndico do novo normal precisa ter conhecimentos tecnológicos, além de desenvolver habilidades emocionais e comportamentais, ou seja: ouvir, mediar, agilizar a solução de problemas, e ainda, ser paciente, imparcial, focar no relacionamento interpessoal, mesmo quando atuar sob pressão, ser resiliência e ser líder. O sucesso do gestor condominial pós-pandemia dependerá da capacidade de adaptação ao novo no constante aprendizado.

Daniela Cunha

28. EVOLUÇÃO NA CONVIVÊNCIA EM COLETIVIDADE SOB O ASPECTOS EPIDEMIOLÓGICOS

Quando pensamos em saúde, automaticamente vem à nossa mente os profissionais da área, clínicas, hospitais, exames diagnósticos e assim por diante. Há quem associe esta palavra com aquelas cenas clássicas de uma pessoa correndo ou praticando alguma outra atividade física, bebendo água e desfrutando de uma refeição equilibrada. Estes conceitos estão enraizados em nossa consciência, sem sabermos exatamente a definição de saúde. Por seu significado ser amplo, talvez por isso temos uma certa dificuldade em conceituá-la de uma forma simplista. E por ser tão abrangente, muitas vezes não percebemos que esta palavra de 5 letras nos acompanha diariamente.

Então você leitor deve estar se perguntando: o que isto tem a ver com condomínios? Eu lhe respondo: TUDO! Apesar de ser um só, você está inserido e faz parte de um coletivo. Com a pandemia instaurada pelo novo coronavírus em 2020, o papel da coletividade nunca esteve tão em destaque como agora. Por mais independentes que possamos ser, dificilmente podemos sobreviver sem depender de outras pessoas. Analogamente a uma colmeia de abelhas, em que tudo está em harmonia pelo fato de que cada integrante sabe o seu papel dentro do conjunto, entre os seres humanos, a sistemática não é diferente. Você como condômino e peça de um coletivo, as suas atitudes podem influenciar na SAÚDE do seu condomínio. E você, Síndico ou gestor, possui a tarefa de manter o equilíbrio deste conjunto.

Este cuidado começa com quem presta serviços aos moradores. A saúde do porteiro, do zelador e da equipe de limpeza impacta diretamente no funcionamento da rotina de um conjunto habitacional. O gerenciamento de saúde e segurança do trabalho é primordial para que estes desempenhem suas atividades adequadamente. Em seguida e não menos importante, todos aqueles que compõem o condomínio propriamente dito, possuem, cada um, o dever de exercerem o seu papel da melhor forma possível, tendo a consciência que a sua ação poderá contribuir para o seu bem-estar e dos outros. O distanciamento social com o objetivo de diminuir a propagação da Covid-19 é um exemplo da importância das atitudes coletivas em prol de todos. Se transferirmos este comportamento para outras questões, como uso racional da água, separação dos resíduos, cuidados com a segurança, respeito mútuo, entre outros, é possível obter uma harmonia comum e saúde coletiva. Consequentemente todos saem ganhando.

Dr. Fábio Satake Gonçalves

29. A PANDEMIA E O (RE)PROPÓSITO DA VIDA EM CONDOMÍNIO

Era março de 2020 e os acontecimentos, notícias e decretos mudavam a todo momento, ninguém estava preparado para o que estava por vir. Nas cidades, desertas como jamais estiveram, os condomínios se tornaram o 'porto seguro' de nossas famílias. Moradores partilhando por mais tempo, e ao mesmo tempo, do mesmo espaço, trazendo à tona particularidades e rotinas de cada um que, em alguns casos provocaram conflitos, em outros solidariedade e colaboração. Os síndicos liderando com pulso firme para cobrar o cumprimento do protocolo de prevenção contra a pandemia em uma situação desconhecida perante a qual ninguém tem certezas. Um período emblemático que se traduz em transformações intensas e em desafios enormes para todos em acompanhar as mudanças e quebra de padrões, até pouco tempo tidos como seguros. Mudanças que geralmente ocorrem de maneira mais lenta, com a crise sanitária o cenário mudou, as transformações aceleraram a marcha e estamos vivendo hoje um novo normal.

São muitos exemplos de mudanças que apontaram nos edifícios neste novo cenário, mas gostaria de me dirigir, agora, a uma das que me chama atenção: o (re)*propósito* do viver em condomínio.

Hoje nos edifícios já é possível perceber mudanças significativas nos hábitos dos moradores, como a aderência ao *home office*. Essa mudança para o trabalho remoto aponta fortes indícios de permanecer mesmo após o pico da pandemia e poderá alterar a rotina do condomínio. A limpeza, ponto que sempre foi importante para a saúde dos moradores, passa a ser fundamental nesse momento. Especialistas defendem que a incorporação definitiva de boa parte dos cuidados utilizados na higienização de áreas comuns e nas unidades sejam contínuos mesmo após a pandemia. Aprendemos que a saúde é um bem essencial a todos.

O uso da tecnologia também tem assumido um papel importante neste momento e a realização de assembleias de maneira virtual deixa de ser apenas um plano e se tornou uma realidade passando a ser a grande novidade do momento e, também, um desafio para aqueles que diante da pouca familiaridade com o mundo digital ou a falta de condições técnicas de fazê-lo, são chamados a dar uma oportunidade para a tecnologia e os benefícios que ela nos traz. A maior participação dos moradores nas assembleias por meio de meios digitais é fato que mostra a importância de participar junto às decisões de todos e de cuidar do que é seu.

Houve, também, impactos ambientais positivos e negativos. Logo no início do isolamento o fechamento de fábricas e com uma parte considerável das pessoas em casa, sem o uso de automóveis, fez cair drasticamente a poluição do ar, dos mares, dos rios e até os animais começaram a aparecer em ambientes urbanos. Porém, neste período em que as pessoas estão mais em casa, consequentemente consumindo mais comida, água, energia, houve também o aumento do lixo doméstico e a emissão de número alto de efluentes nos edifícios. Segundo dados de 2018 do IBGE no Brasil temos 28 milhões de pessoas residindo em condomínios verticais e horizontais. Esses aspectos levantam um alerta de como a vida em condomínio pode impactar todos os seres que habitam o planeta. É preciso repensar o consumo e cuidados com a água e a correta destinação de nossos resíduos por meio de ações mais sustentáveis nos edifícios.

Ainda não sabemos quais as mudanças serão incorporadas em definitivo com todas as experiências que o novo normal nos faz vivenciar, mas uma coisa é certa: os relacionamentos poderão também ser aprimorados. O bom senso vai ter que imperar cada vez mais, pois a solidariedade e colaboração entre as pessoas daqui para frente deve ser maior que os conflitos gerados pelos barulhos da convivência. O período pode ser utilizado para rever as condutas administrativas, assim como as culturais, e promover um gerenciamento econômico e ambientalmente sustentável para o condomínio. O momento nos ensinou que podemos fazer grandes transformações e buscar o (*re)propósito* da vida em condomínio fazendo que o aprendizado advindo dessas mudanças seja um bem coletivo e permanente.

Jorn. Ângela Dal Molin

30. CONDOMÍNIO UM LUGAR MELHOR PARA SE VIVER

Segundo a matriz do pensamento iluminista concebido por Rousseau, quando um indivíduo nasce, este subscreve tacitamente o pacto social, a fim de que possa conviver em um ambiente coletivo pautado por regras éticas, morais e jurídicas, pois, a teor do ensinamento proferido por Thomas Hobbes autor do clássico Leviatã, foi o responsável por divulgar a célebre frase: "O homem é o lobo do próprio homem". Todos aqueles que descumprem os *standarts* básicos de convivência acabam por serem marginalizados e excluídos do seio social.

Com o acentuado desenvolvimento das cidades e a sua crescente verticalização, a concentração demográfica dos ambientes urbanos vem gradativamente escalando, haja vista a necessidade do melhor aproveitamento da função social da propriedade e da utilização sustentável dos espaços a fim de viabilizá-los economicamente aos habitantes/consumidores.

O último Censo Demográfico realizado em 2010 pelo IBGE constatou a existência de aproximadamente 440 mil condomínios edilícios, motivo pelo qual é possível afirmar que, pelo menos 30% da população brasileira, reside em condomínios.

Ao optar por residir em um condomínio, o pretendente subscreve um pacto social ainda mais restritivo, porquanto, em face do princípio da hierarquia das normas e da sensibilidade encampada inicialmente pela Lei 4.591/64 e ratificada pelos artigos 1.331 a 1.358 do Código Civil de 2002, a entidade condominial possui liberdade para regular em tudo aquilo que não a conflitar com a legislação hierarquicamente superior.

Neste contexto, considerando que a perspectiva absoluta do direito de propriedade imanente ao liberalismo iluminista que permeou o Código Civil de 1.916, cedeu lugar aos matizes do neoliberalismo introduzido pela Constituição Federal de 1.988, notadamente o artigo 5.º, inciso XXII, para que um indivíduo viva bem e harmonicamente em um ambiente condominial, o mesmo deverá exercitar as virtudes da paciência, da empatia e da tolerância, eis que possuir uma propriedade pressupõe a existência de mais deveres ao revés de direitos, conforme disposto pelo artigo 1.336, inciso IV, do Código Civil: "São deveres do condômino: [...] dar às suas partes a mesma destinação que tem a edificação, e não as utilizar de maneira prejudicial ao sossego, salubridade e segurança dos possuidores, ou aos bons costumes."

Neste influxo, a fim de possibilitar o melhor aproveitamento das prerrogativas inerentes ao direito de propriedade insculpidas no artigo 1.228 do Código Civil (usar, gozar, dispor e reivindicar), é fundamental que o organograma administrativo esteja estampado na convenção condominial vigente, assim como as regras de convivência constem com precisão junto ao regulamento interno aprovado, posto que, dada a natureza jurídica normativa de ambos os instrumentos, mesmo aqueles que não participaram de sua formatação deverão se submeter às suas diretrizes.

Compreender o pacto social de convivência é fundamental aos condôminos, eis que, muito embora todo condomínio possua um síndico, na forma do artigo 1.347 do Código Civil, para que o ambiente condominial seja saudável e harmônico, cada ator deverá conhecer as suas funções e assumir as suas responsabilidades, não devendo terceirizá-las, afinal de contas, o condomínio, muito embora possua um CNPJ, não dispõe de personalidade jurídica e em nada se confunde com a estrutura física que compõe a edificação que o representa fisicamente, sendo este, em verdade, a massa imaterial dos anseios e dos comportamentos de cada um dos condôminos que nele residem.

Quando cada um conhece as suas responsabilidades, o ambiente condominial permanece harmônico e passa ao largo do já tão fatigado e moroso judiciário, que, em Santa Catarina, no ano de 2018 já contava com quase 4 milhões de processos judiciais distribuídos em 111 comarcas.

Conhecer a si mesmo, fazer o que lhe compete, entender o que está fora do seu alcance e saber a diferença, é um ótimo começo para tornar o condomínio um lugar melhor para se viver.

Adv. Gustavo Camacho

31. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por todo exposto, é possível considerar que conviver em coletividade é um exercício diário, e, acima de tudo, uma necessidade humana. Esse exercício social se inclina, principalmente, ao respeito, às diferenças e ao ato de obedecer às regras de conduta moral e ética. Os Condomínios evidenciam ainda mais a importância da convivência em coletividade, por reunir pessoas com interesses distintos e personalidades singulares, que compartilham o anseio por vida harmoniosa e segura.

Os gestores condominiais devem preparar-se para mediar os inúmeros conflitos no cotidiano da gestão, e ter maestria para identificar os diferentes perfis de moradores e agir de maneira adequada, e ainda, respeitar as regras estabelecidas na legislação vigente, incluindo a Convenção e o Regimento Interno do Condomínio.

A saúde da coletividade será consolidada quando todos os seus integrantes conhecem seus direitos e deveres e promovem ações para garantir a harmonia necessária à convivência no âmbito condominial, para tanto, o Síndico precisa atuar e acompanhar intensivamente a evolução dos processos de administração de Condomínios.

Atualmente, muito se fala sobre evolução administrativa e processos digitais, impactando na economia dos diversos ramos empresariais. Situação visível também na administração condominial, em que os Síndicos precisam se adaptar com as inúmeras mudanças.

É notório e constante a evolução da legislação no âmbito condominial. O conceito de condomínio com a figura do Síndico existe há quase 100 anos, portanto, a preparação do gestor é imprescindível para eficiência profissional e na prestação de serviço especializada ao Condomínio.

Compreender a divisão da estrutura organizacional do Condomínio e suas respectivas responsabilidades é o primeiro passo para gestão produtiva e eficiente. O Síndico é protagonista desse processo e tem o dever de trazer tranquilidade aos condôminos, cumprindo a legislação vigente e as normas internas, com impessoalidade e transparência.

Como vimos neste e-book do Núcleo de Administração de Condomínio, a gestão eficaz de um condomínio envolve conhecimentos técnicos de Administração Financeira, Administração de Materiais e Administração de Pessoal, atividades estas privativas da

profissão de Administrador, logo toda empresa que explora tais serviços precisa apresentar um responsável técnico e é obrigada ao registro nos CRAs, em obediência ao disposto no art.15 da Lei 4.769/65 e art. 1°, da Lei n° 6.839/80. Encerramos este primeiro trabalho, com o objetivo de promover a abordagem acerca das especificidades da função do Administrador, neste contexto.

Além da explanação sobre o cenário e o fundamento jurídico, apresentamos também a definição e nuances de Condomínios Edilícios, bem como a evolução desse segmento crescente no Brasil. Buscamos também conscientizar a sociedade sobre tais preceitos, alertando sobre a necessidade de conhecer e acompanhar quem faz a administração de seu condomínio.

Por isso perguntamos, e a empresa que administra seu condomínio residencial ou comercial, está legalmente habilitada? Possui conhecimentos técnicos da ciência da Administração? Colabore com a fiscalização do Conselho, solicitando da empresa, responsável pela sua assessoria condominial, a apresentação do certificado de registro e regularidade emitido pelo CRA-SC. Valorize o campo profissional da Administração e proteja seus recursos, afinal um condomínio mal administrado gera prejuízos e transtornos a todos os condôminos. Tire dúvidas, denuncie, o CRA-SC está à disposição para prestar orientações.

REFERÊNCIAS

ALBURQUEQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**. São Paulo. Ed. Planeta do Brasil, 2007.

ARAÚJO. Harilson da Silva. **A maioridade do sistema do novo código civil**. 2003.

AVVAD, Pedro Elias. **Condomínio em edificações no novo Código Civil**. 2ª Edição revisada e atualizada: Renovar, 2007.

BRASIL. **Resolução Normativa CFA Nº 537, de 22 de março de 2018.** Aprova o Código de Ética dos Profissionais de Administração previsto na Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Disponível em http://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_537_2018_665.pdf Acesso em 27/08/2020.

BRASIL. **Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm Acessado em: 01/09/2020.

BRASIL. **Lei 8.245 de 18 de outubro de 1991**. Dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8245.htm Acessado em 01/09/2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 03 de setembro de 2020.

BRASIL. **Decreto 61.934, de 22 de dezembro de 1967**. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Técnico de Administração e a constituição do Conselho Federal de Técnicos de Administração, de acordo com a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D61934.htm. Acesso em 27/08/2020.

BRASIL. **Lei 4.769, de 09 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício de Técnico de Administração e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4769.htm. Acesso em 27.agos.2020.

BRASIL. **Lei 4.591 de 16 de dezembro de 1964**, Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações. imobiliárias. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4591.htm. Acessado em 01.09.2020.

CASTRO, Mário G. de. **Administração de condomínios**: Gestão Condominial objetiva, Inteligente, responsável e Transparente. A arte de administrar condomínios, 2002.

FRANCO, J. Nascimento. **Condomínio**. 5ª Edição – Editora RT, 2000.

GARCIA. Fátima. **O condomínio em face do novo código civil**. Disponível em: 2013.

GASPARETTO, Evelyn Roberta. **Administrando condomínios**. Campinas/SP. Ed. Servanda, 2010.

KARPAT, Gabriel. **Condomínio:** Orientação 7ª prática; síndicos, conselheiros, condôminos, administradores. Rio de Janeiro/RJ: Forense, 2002.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro. Ed. José Olympio, 2000.

PEREIRA, Caio M. S. **Instituições,** v. 4, p. 160; Lafayette, Direito das Coisas, ano 2010.

QUEIROZ, Luiz Fernando. **Condomínio em foco** – Questões do Dia a dia. Curitiba: Bonijuris, 2012.

SCHWARTZ, Rosely Benevides de Oliveira. **Revolucionando o condomínio**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, Luciana Lozich**. Entenda a hierarquia das leis e regras de condomínio**. Disponível em: http://www.sinq.com.br/blog-interna/4/entenda-a-hierarquia-das-leis-e-regras-de-condominio. Acessado em 01.09.2020.

TABOSA FILHO, Mário. **Gestão de condomínio:** direto ao assunto. Brasília/DF: SENAC, 2011.

CRA-SC
Conselho Regional de Administração de Santa Catarina