

AS CONTRIBUIÇÕES DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMI) APLICADA À OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO CONDOMINIAL

Lucas Augusto Pereira Caetano

RESUMO

Em um contexto de mercado cada vez mais exigente de eficiência e transparência, a gestão de condomínios necessita revisar a forma como executa seus processos administrativos gerando benefícios e atendendo às inovações de mercado, assim como provendo gestores devidamente capacitados para a administração do patrimônio das partes interessadas finais ou *stakeholders*, no caso, os condôminos e moradores. Uma alternativa que vai de encontro a este cenário de necessidade de mudança é a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos de acordo com os conceitos e práticas formalizadas pelo *Project Management Institute* – PMI através do Guia PMBOK. Com base em estudo de caso real, o presente Trabalho de Conclusão de Curso objetivou desenvolver pesquisa e avaliar como o uso desta metodologia de gerenciamento de projetos pode ser aplicada na otimização da gestão condominial ancorando mudanças para uma administração mais eficiente, transparente e sustentável. Por meio de pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica, o processo metodológico se deu através de um sólido e bem embasado referencial teórico sobre o tema, questionário, coleta de dados e análise empírica-prática de documentação da atual gestão do Condomínio Edifício Tom & Vinícius, em Curitiba/PR, cujo síndico é autor deste trabalho e cuja administração há cerca de um ano vem se baseando no gerenciamento por projetos. De maneira mais específica, o trabalho objetivou identificar e demonstrar ações desenvolvidas pela gestão do condomínio em estudo que seguem a metodologia do PMI, se estendendo por áreas do conhecimento de acordo com o Guia PMBOK, para em seguida evidenciar e validar os resultados com métricas de sucesso através de pesquisa quantitativa junto aos condôminos e moradores. Por último, são apresentados e discutidos os resultados e feitas as considerações finais.

Palavras-chave: PMI. Gestão Condominial. Otimização. Eficiência. Transparência.

1. INTRODUÇÃO

A economia global vem sofrendo uma série de mudanças ao longo das últimas décadas. A crescente complexidade das atividades, a utilização do conhecimento e da informação como novos produtos, as novas demandas do mercado, bem como a própria globalização, tudo isto vem forçando as empresas cada vez mais a assumirem um posicionamento dinâmico e flexível perante seus clientes, parceiros, concorrentes e até mesmo dentro de suas próprias organizações.

Segundo Cohen e Graham (2002), existe uma grande tendência nas empresas em tratar e administrar os seus negócios, principalmente os estratégicos e os que geram maior valor econômico, como se fossem projetos. Já Rego e Irigaray (2011) ponderam que, a rigor, o gerenciamento de projetos encontrou seu espaço dentro das organizações por conta da institucionalização de uma prática empresarial bem-sucedida.

A crescente aceitação do gerenciamento de projetos demonstra que a aplicação dos conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas adequadamente podem impactar, de forma significativa, o sucesso de um projeto. Ao longo do tempo, a gestão de projetos vem se tornando uma atividade cada vez mais presente em organizações que desejam criar um produto, um serviço ou qualquer resultado exclusivo (PMI, 2013).

A necessidade de gerenciamento de projetos trouxe a criação de ferramentas, técnicas, processos e vocabulário específicos, orientados ao carácter de planejamento e controle de atividades (CRAWFORD, 2002), e vem sendo replicada no mundo corporativo nas mais diversas áreas.

Considerando a grande variedade de situações enfrentadas pelos profissionais de projetos, o paradigma de gerenciamento de projetos é definido no Guia PMBOK (A guide to the Project Management Body of Knowledge), publicado pelo *PMI – Project Management Institute*, o qual descreve normas, métodos, processos e boas práticas.

Em se tratando de valor de negócio, segundo o Guia PMBOK (2013) este pode ser criado através do gerenciamento eficaz de operações contínuas e, embora nem todas as organizações sejam orientadas para os negócios, todas elas conduzem atividades relacionadas com negócios. Quer seja um órgão governamental ou uma entidade sem fins lucrativos, como é o caso dos

condomínios, todas elas se concentram em alcançar valor de negócio para suas atividades.

Assim, a metodologia de gerenciamento de projetos é praticada nos mais variados contextos, cada um com seus problemas específicos.

No ramo imobiliário, observa-se que o público consumidor dos imóveis em condomínios tornou-se mais exigente, fazendo com que não só os padrões das construtoras aumentassem, inclusive com adoção de sistemas de qualidade, como também aumentassem suas exigências quanto aos serviços oferecidos e quanto ao gerenciamento do complexo condominial que, invariavelmente, se constitui como extensão das habitações de tal público.

Nesta linha de pensamento, Castro (2007) ressalta que os condomínios atuais mudaram, não somente nas suas estruturas físicas e administrativas, hoje muito maiores e bem mais complexas nos seus aparatos tecnológicos, bem como em termos do público que atendem, clientes (moradores) muito mais atentos e exigentes de gestores capacitados de prover administrações de sucesso dos seus patrimônios, cabendo a estes gestores a mudança do ciclo de vida da gestão de seus condomínios.

O panorama mundial acerca da importância do gerenciamento imobiliário é apresentado pelo *IREM – Institute Of Real Management* em seu site como a atividade definida como “a administração, operação, trabalho de marketing e manutenção de imóveis de forma a satisfazer as expectativas do proprietário”. Este tipo de gerenciamento vem crescendo constantemente dada a grande importância da manutenção e valorização do patrimônio e da expectativa com a qualidade de vida nos condomínios.

Portanto, em face dessas novas exigências de mercado, da necessidade em gerar maior valor econômico, assim como do surgimento de novos serviços, síndicos e administradores de condomínios foram compelidos a se atualizar e se especializar cada vez mais na gestão administrativa.

Estes pensamentos e uma série de outras vertentes modernas vêm alertando para a necessidade de um novo tipo de gestão condominial e sua estrutura organizacional e é neste contexto que se encaixa perfeitamente a proposta da temática deste trabalho de conclusão de curso revelando em que medida a metodologia de gerenciamento de projetos do PMI pode contribuir para atender a este cenário de necessidade mudança.

Com base em estudo de caso de uma situação real, o processo metodológico se deu por pesquisa bibliográfica do tema, análise empírica-prática e coleta de dados da atual gestão do Condomínio Edifício Tom & Vinícius, Curitiba/PR, cujo atual síndico é autor deste trabalho, e cuja gestão há cerca de um ano vem se baseando no gerenciamento por projetos, inclusive com Projeto de Gestão atualmente em execução.

Desta forma, o presente trabalho objetivou avaliar as contribuições do uso da metodologia de gerenciamento de projetos na otimização da gestão de condomínios, buscando uma administração mais eficiente e transparente, minimizando custos, otimizando trabalho e recursos, estabelecendo equilíbrio para uma convivência condominial mais humanizada e até mesmo mais sustentável.

Mais especificamente, o problema de pesquisa se ateve em responder a seguinte pergunta: **como conceitos e práticas da metodologia de gerenciamento de projetos podem ser aplicadas na otimização da gestão de condomínios ancorando mudanças para uma gestão mais eficiente, transparente e sustentável?**

1.1. Objetivo Geral

Avaliar como conceitos e práticas da metodologia de gerenciamento de projetos (PMI) podem ser aplicadas na otimização da gestão de condomínios ancorando mudanças para uma gestão mais eficiente, transparente e sustentável.

1.2. Objetivos Específicos

- Levantar base de conhecimento ancorada na metodologia de gerenciamento de projetos do PMI (*Project Management Institute*);
- Identificar ações no sentido da metodologia de gerenciamento de projetos através da coleta de dados e análise documental;

- Realizar pesquisa que evidencie os resultados destas ações em termos de eficiência, transparência e sustentabilidade

1.3. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo apresenta-se a introdução do estudo, contemplando a contextualização e problemática, assim como os objetivos e as limitações da pesquisa.

A seguir, tem-se o referencial teórico no qual se buscou embasar as teorias dos principais conceitos e abordagens de autores a respeito do assunto tratado, da mesma forma em que também são articuladas ideias e reflexões sobre o tema.

Já no terceiro capítulo, é explicada a metodologia empregada: qual foi o tipo de pesquisa do qual o trabalho se valeu, o universo e amostra utilizados, como se realizaram a coleta e tratamento de dados, bem como as limitações do método.

O quarto capítulo traz a apresentação e análise dos resultados: são identificadas ações práticas aplicadas pela atual gestão do condomínio em estudo que vão de encontro com a metodologia do PMI, se estendendo por algumas das dez áreas de conhecimento segundo o Guia PMBOK (5ª Edição, 2013), para em seguida ser tratado o questionário (pesquisa de satisfação aos condôminos), que teve por objetivo realizar uma análise quantitativa relativa a avaliação e percepção que as partes interessadas finais fazem destas ações práticas da atual gestão do condomínio, numa forma assim de evidenciar, bem como validar, as contribuições do uso da metodologia de gerenciamento de projetos na gestão condominial em termos de eficiência, transparência e sustentabilidade, conforme objeto do presente trabalho.

Por último, apresentam-se as considerações finais com as principais conclusões e aspectos relevantes acerca do estudo do tema proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a avaliação de como a Metodologia de Gerenciamento de Projetos pode ser aplicada na otimização da gestão de condomínios foi necessário realizar uma fundamentação teórica dos principais conceitos e abordagens de autores a respeito do assunto tratado. Desta forma, este referencial primeiramente contextualiza a Gestão Condominial (suas teorias, suas particularidades, papel dos administradores/síndico, conceitos de administração e de condomínio), para em seguida levantar uma base de conhecimento ancorada na Metodologia de Gerenciamento de Projetos enfatizando as contribuições do *Project Management Institute (PMI)* para a gestão deste setor da economia, e evidenciando o paralelo entre a figura do gerente de projetos e do gerente imobiliário, em especial o síndico.

2.1. A administração e o administrador

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

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

- *Princípio do Planejamento*: substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírica-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento do método;
- *Princípio de Preparo*: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as máquinas e equipamentos de produção,

bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais;

- *Princípio do Controle:* controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência de cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível;
- *Princípio da Execução:* distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

Na concepção de Megginson *et al.* (1998, p. 7-8), a administração é universal porque tem um corpo sistemático de conhecimento, abrangendo princípios, guias, diretivos e outros componentes da teoria da Administração. Este corpo de conhecimento tende a ser amplamente aplicado a todas as situações e em todos os tipos de organização – estabelecimento industriais e comerciais, governamentais, educacionais, sociais, religiosos, imobiliários e outros. É geralmente aplicável também em todos os níveis de uma organização, desde o mais baixo até o mais alto. Pode-se concluir, portanto, que se um administrador conhece essas informações fundamentais e sabe aplicá-las em determinada situação, ele será capaz de atuar de modo eficaz em qualquer posição, mas de forma flexível, adaptando-se às novas situações.

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

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

comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo de trabalho imediato.

Nos dias atuais, a Administração revela-se como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e de desafios. Levitt (1974, p. 52-56), professor de Administração da *Harvard Business School*, chega a refutar a existência do “administrador profissional”, porque, enquanto um advogado ou um médico são considerados profissionais em virtude de passarem em um teste de conhecimentos acerca de suas profissões, o mesmo não acontece com o administrador, cujo conhecimento é apenas um dos múltiplos aspectos na avaliação da sua capacitação profissional. Ele não é apenas analisado pelas organizações por seus conhecimentos tecnológicos de administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, sua personalidade e sua filosofia de trabalho. Ainda conforme o autor, a finalidade é verificar se essas qualidades se coadunam com os novos padrões, com a situação da empresa e o time com quem irá trabalhar, pois não existe uma única maneira de um administrador agir ou se conduzir. O que existe são maneiras corretas de executar determinadas tarefas em determinadas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos diversos e modos de agir próprios.

2.2. Administração do mercado imobiliário e condominial

Em se tratando especificamente do mercado imobiliário e condominial, segundo classificação adotada pelo *IREM – Institute of Real Estate Management*, entidade internacional que congrega mais de 1.600 profissionais da área, o trabalho realizado por gerentes imobiliários varia enormemente conforme o cargo que ocupam, a empresa para a qual trabalham e o tipo de imóveis que administram. Dentro do vasto campo imobiliário, a maioria das funções se encaixa nas seguintes categorias:

- Gerenciamento de condomínio ou síndico;
- Gerenciamento de propriedade;
- Gerenciamento de bens.

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

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

2.3. Os condomínios

No século XX, durante a evolução dos anos 20 despontaram os primeiros “arranha-céus”, edifícios de quatro ou cinco andares cujas titularidades se diversificaram em toda a sua plenitude. As vilas residenciais começavam a surgir nos diversos terrenos e bairros, e seus titulares disputavam os comandos daquelas residências, que marcavam o progresso da indústria da construção civil.

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

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

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

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

Por sua vez, Lopes (2000) trabalha com o conceito de condomínio instituído pela Lei 4.591/64, que sustenta:

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

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

A partir de 11 de janeiro de 2003, com a entrada em vigor do *Novo Código Civil Brasileiro*, a administração de condomínios passou a obedecer a regras mais rigorosas. Dentre as alterações mais significativas estão: a fixação de valor da multa cobrada por atraso, que passa a ser de, no máximo, 2% sobre o valor do débito; o fim da obrigatoriedade do Fundo de Reserva; o rateio de despesas com base na proporção das frações ideais e os critérios para convocação de assembleias. O texto da Lei é bastante claro e não dá margem a mal-entendidos. Portanto, neste sentido a administração de condomínios é bem definida, não havendo espaços para erros de interpretação.

A propriedade, segundo Gomes (apud TAVARES JÚNIOR e MACHADO, 1998) é o direito complexo absoluto, perpétuo, exclusivo, pelo qual uma coisa fica

submetida à vontade de uma pessoa, com as limitações da lei. Quando essa propriedade fica sujeita a regras e decisões de muitas pessoas, surgem os problemas de conflitos interpessoais, naturais na sociedade e que precisam ser resolvidos com habilidade.

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

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

De modo geral, em um condomínio a equipe de trabalho é composta pelo síndico, subsíndico e conselho administrativo e/ou fiscal, eleitos por uma assembleia de condôminos, além de funcionários, próprios ou terceirizados, para limpeza, portaria, segurança, zeladoria. Ainda, é comum atualmente esta equipe contar com os serviços de uma administradora de condomínios no auxílio da gestão.

Do ponto de vista socioeconômico, um fator importante é que mesmo não visando a lucros, os condomínios cada vez mais se constituem em fortes propulsores da economia dentro do setor de serviços, além de administrarem o patrimônio de diversos indivíduos, tendo uma forte influência sobre o crescimento ou depreciação do mesmo. Desta forma, sua estrutura administrativa demanda, na maioria das vezes, uma verdadeira organização empresarial com o gerenciamento de recursos humanos, materiais e financeiros cada dia maior e mais complexa.

2.4. Os síndicos e as administradoras de condomínios

Com o passar dos tempos e a inevitável evolução dos métodos de trabalho, tecnologia e gerenciamento, o ser humano viu-se obrigado a se adaptar às novas

regras e necessidade de mudança do mundo globalizado. Na área de Administração Condominial não é diferente e, tanto em termos de legislação, em especial jurisprudências, quanto no campo da Administração e da Moderna Gestão Empresarial, é possível reconhecer os avanços dessa promissora área voltada a prestação de serviços e à gestão de patrimônio alheio.

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

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

Em se tratando de pessoa jurídica, a categoria que completou em seu *Código de Ética Profissional* a atividade de Administração Condominial como campo privativo de atuação, foi a de Administrador de Empresas, desde 1965. O assunto pode até ser polêmico em relação à concorrência com outras categorias profissionais, tais como corretores de imóveis, contadores e os chamados síndicos profissionais, porém se for analisada a situação em termos estritamente profissionais, coerentemente concluir-se-á que o administrador, por analogia, seria o profissional mais capacitado tecnicamente para desempenhar as funções gerenciais dentro de um condomínio, no contexto até aqui levantado.

Ainda, levando em conta que os serviços burocráticos disponibilizados aos diversos tipos de condomínio (residenciais, comerciais, flats e shoppings) extrapolam aqueles comumente oferecidos como: boletos, recursos humanos, balancetes mensais, entre outros, constata-se que as administradoras de

condomínios devidamente habilitadas e registradas oferecem uma gama de informações, assessorias e serviços infinitamente maiores do que qualquer outra empresa que atenda o mesmo segmento deste mercado. Além de possuir profissionais responsáveis e tecnicamente capacitados, as administradoras atuam assessorando diretamente os condomínios na resolução de problemas, cooperando para a apresentação de soluções viáveis.

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

2.5. O síndico como gerente de projetos

Embora ainda diante de toda evolução que se seguiu nos últimos anos em termos de administração condominial, especialmente nos 80 e 90 do século anterior, com o síndico passando da imagem obsoleta do “senhor aposentado” para um profissional mais qualificado, muitas vezes com serviços de assessoria terceirizados como descrito anteriormente, o setor pede ainda mais.

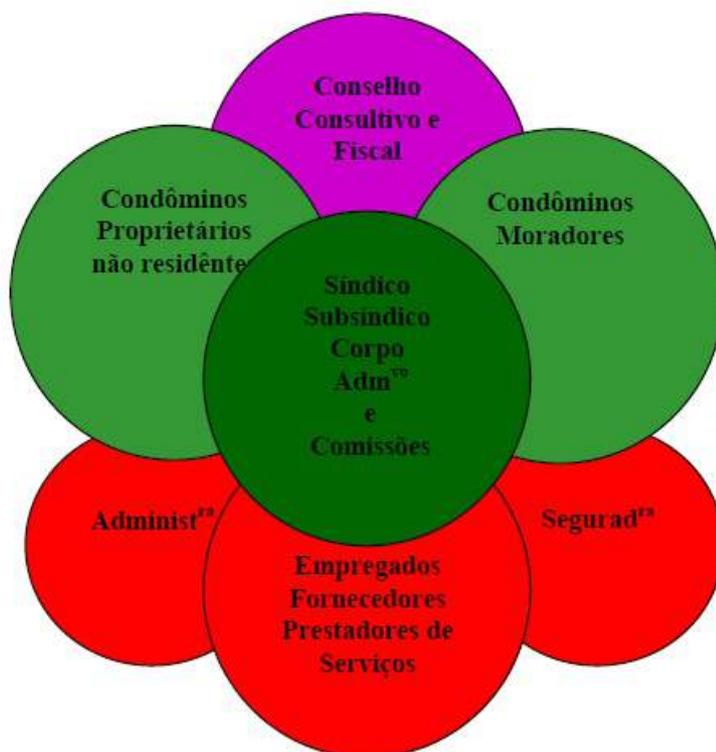
Os condomínios atuais mudaram. Não somente nas suas estruturas físicas e administrativas, hoje muito maiores e bem mais complexas nos seus aparatos tecnológicos, bem como em termos do público que atendem, clientes (moradores) muito mais atentos e exigentes de gestores capacitados de prover administrações de sucesso dos seus patrimônios (CASTRO, 2007).

Segundo Castro (2010), a cada dia ficam mais acirradas as disputas por uma melhor ocupação dos espaços disponíveis, uma maior e crescente busca por bem viver dentro dos padrões ideias de qualidade sustentada de vida, criando-se normas de procedimentos que conduzam toda uma comunidade condominial a um objetivo comum: convivência harmoniosa com alto padrão de qualidade, com segurança e mínimos custos. Atualmente, encontram-se inúmeros problemas dos mais simples aos mais complexos, que requerem dos gestores de condomínio uma maior organização e disciplina, que dentro do bom-senso proporcione harmonia essencial

para a boa convivência. Diante deste cenário, o autor (CASTRO, 2010) sugere a introdução de um conceito pioneiro no qual a gestão condominial deva ser aplicada diretamente das Metodologias de Projetos (PMI), buscando alcance de objetivos através de metas claramente definidas, constituídas para este fim, ao que denomina *Gestão Objetiva: Inteligente, Responsável e Transparente*:

Os gestores de condomínios devem procurar equacionar todos os problemas do dia-a-dia através da Gestão Objetiva, utilizando-se de técnicas de gestão, associadas aos conceitos de normas de boa convivência, que irão reduzir as insatisfações e reclamações gerando um maior dinamismo nas soluções das questões fundamentais da gestão que estão voltadas para os problemas de manutenção preventiva e corretiva, interna e externa, com também às implementações de melhoria social e predial, de estrutura física de edifícios, condomínios múltiplos, shopping centers, centros comerciais, condomínios comerciais, hotéis-residência e condo-hotéis, com minimização de riscos.

Figura 1: Interessados / Stakeholders

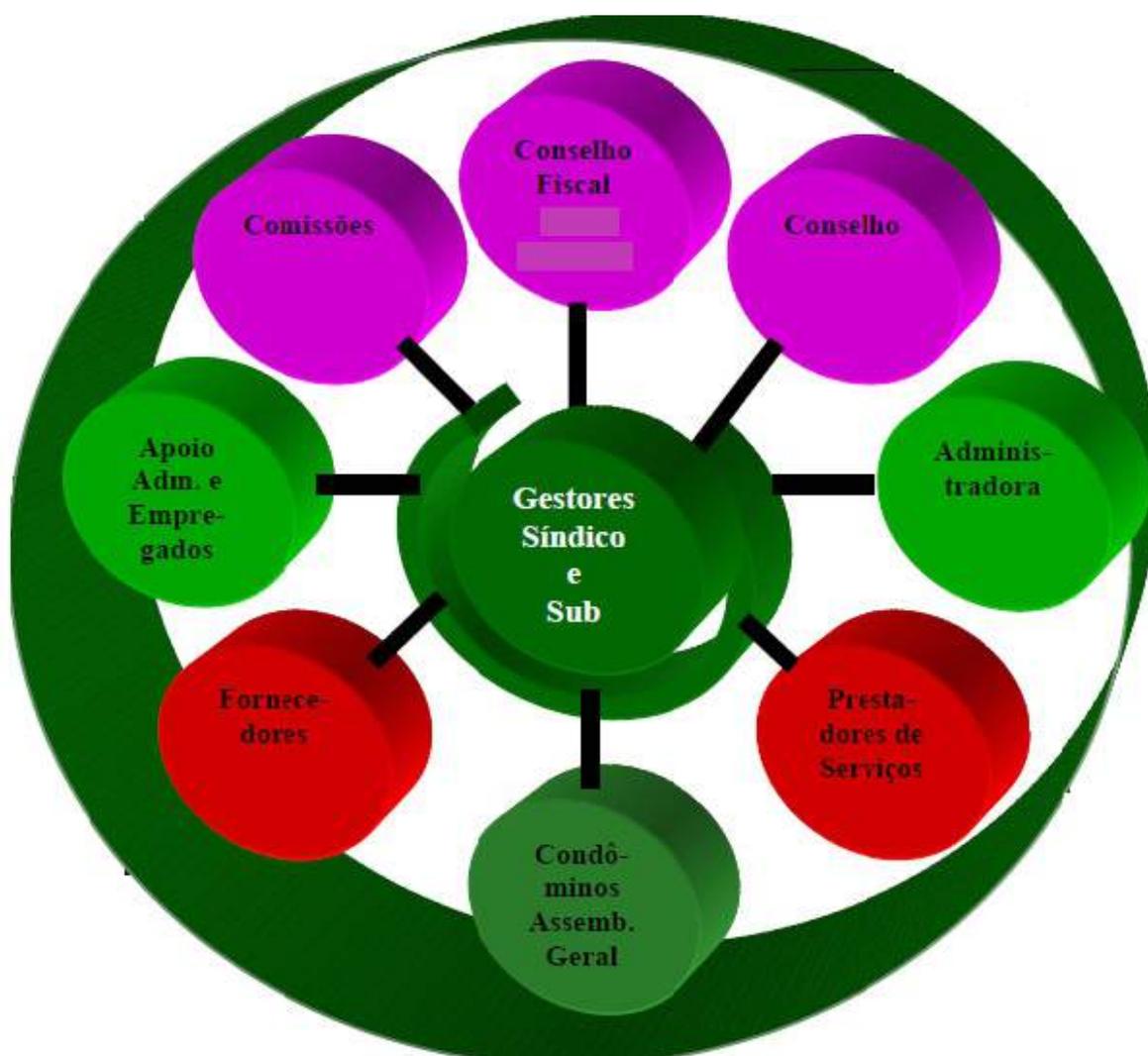


Fonte: Castro (2010)

Ainda segundo o autor (CASTRO, 2010), a utilização prática na gestão de condomínios destes conceitos de projetos – custo, tempo, qualidade – associada de conhecimento técnico absorvido pelo gestor condominial ao longo do tempo e

acrescida de uma grande vontade de seguir metas e alcançar objetivos estabelecidos, cria e agrega valor aos imóveis no curto, médio e longo prazos, e conseqüentemente valoriza os trabalhos conduzidos com eficácia e operacionalizados com eficiência.

Figura 2: Estrutura Condominial



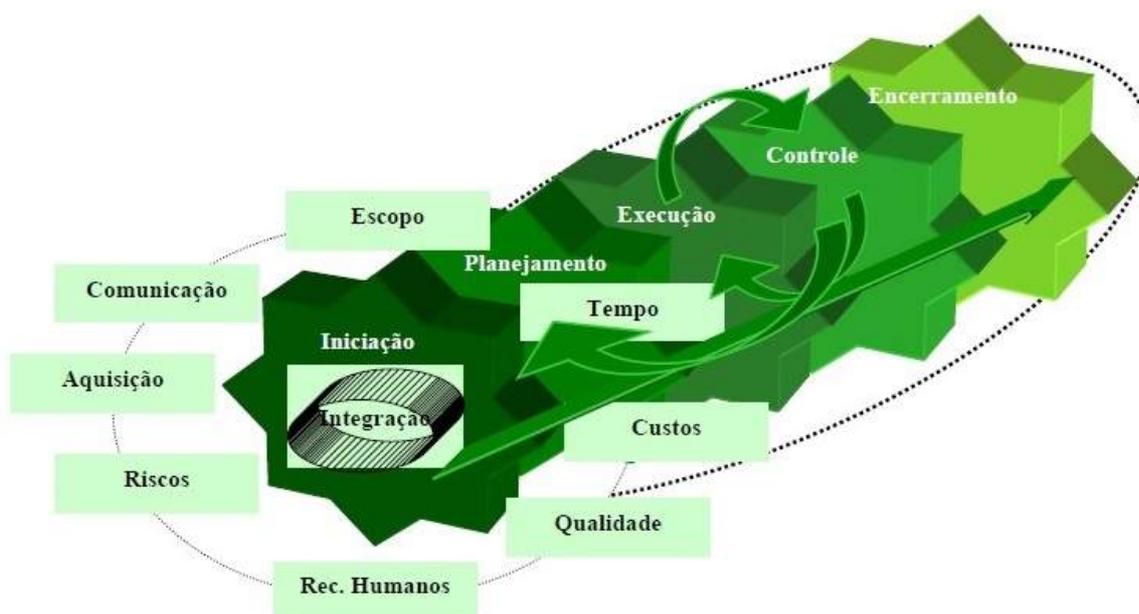
Fonte: Castro (2010)

Portanto, é importante observar aqui que se trata de uma metodologia na qual o síndico é a figura central da administração, como ilustrado na Figura 2, e atua como um Gerente de Projetos, se capacitando e agindo como tal de acordo com conceitos e práticas da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, suas fases e

áreas de conhecimento, ancorando e consolidando sua gestão na elaboração e execução de um Projeto de Gestão do condomínio, conforme a Figura 3.

Dado que a administração condominial no seu dia a dia trata de múltiplos projetos, interessante observar aqui o potencial em se estender este conceito para uma sistemática ainda mais abrangente, que seria o Gerenciamento por Projetos.

Figura 3: Estrutura do Projeto



Fonte: Castro (2007)

2.6. Projetos

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013), projetos são empreendimentos que visam criar um resultado exclusivo na forma de produto ou serviço. A norma NBR ISO (2006) os apresenta como processos únicos que possuem grupos de atividades dispostas e controladas de forma a alcançar um objetivo específico dentro das limitações de tempo, recursos e custos.

Boutinet (2002) diz que projetos são propostas de mudanças e de transformação, seja para solucionar problemas, seja para aproveitar oportunidades presentes ou por antevisão de situações futuras. Segundo Tuman (1983), projetos podem ser definidos como organizações temporárias de pessoas dedicadas visando atingir um propósito específico. Já Heldman (2006), define um projeto como um

empreendimento temporário, com início e fim determinados, tendo como propósito a criação de um produto ou serviço que será concluído no momento em que seus objetivos forem atingidos e chancelados pelos principais interessados (*stakeholders*).

Para Kerzner (2006), projetos são caracterizados como uma iniciativa com objetivos identificáveis, que consomem recursos e agem sob as pressões de prazo, custo e qualidade. Ainda, segundo esse autor, os projetos estão aumentando de tamanho e complexidade sendo percebidos assim como atividade multifuncional. Conseqüentemente, o desafio não recai simplesmente no gerenciamento das atividades recursivas fundamentadas em padrões de outros projetos, mas principalmente na gestão das atividades que ainda não foram executadas e que podem não se repetir em outros projetos. Verzuh (2000) versa que os projetos possuem duas características essenciais que são: contêm início e encerramento; e geram um produto único que pode ser tangível ou intangível. Para Vargas (2009), cada projeto possui uma iniciativa exclusiva cujas ações são executadas em fases, de forma coordenada e obedecendo as restrições de tempo, custo e qualidade.

A partir da definição do projeto, são alocados os recursos necessários para a criação do produto ou serviço único que na maioria dos casos está atrelado a determinada necessidade estratégia da organização (CLELAND; IRELAND, 2002).

Diante das definições de projetos apresentadas até aqui e da convergência entre elas, é possível concluir resumindo que praticamente todos projetos são:

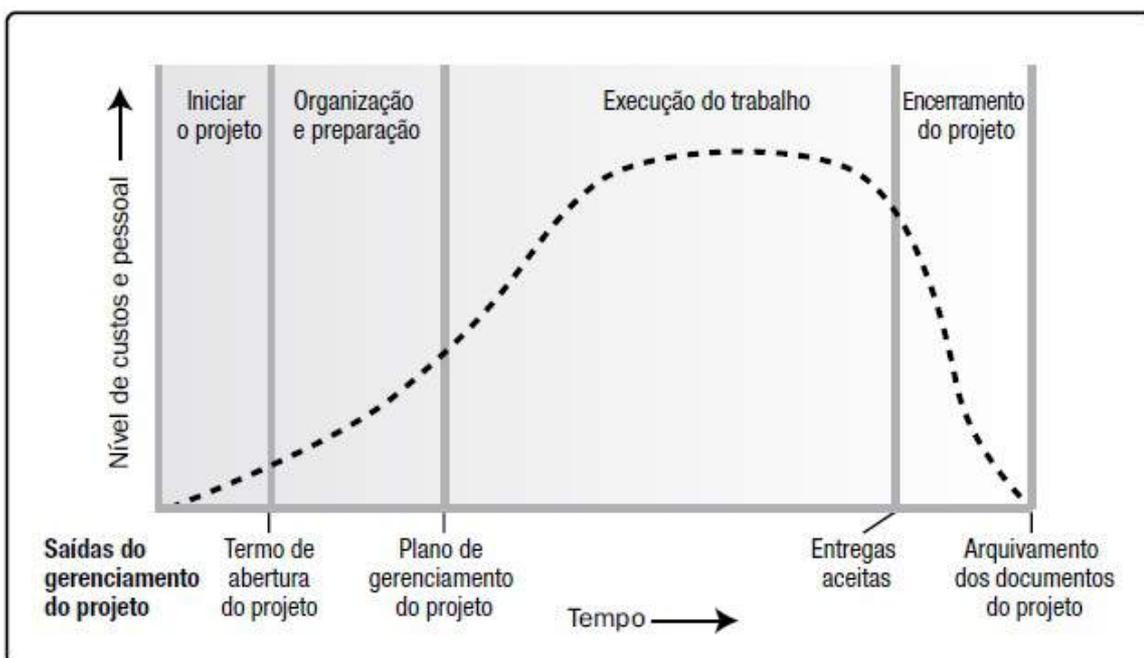
- Produto ou serviço único ou exclusivo para questões e/ou problemas atuais ou futuros;
- Orientados a um objetivo ou meta;
- Organizações temporárias;
- Finitos com início, duração e fim definidos;
- Consumidores de recursos (tempo, financeiro, pessoas, etc.);
- Compreendem atividades coordenadas e controladas.

Ao dividi-lo em fases é possível, segundo Dinsmore (2006), organizar e aplicar, no momento adequado do seu ciclo de vida, a metodologia mais correta. O Guia PMBOK (PMI, 2013) sugere cinco fases ou grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento), mas compreende que por ser um guia as organizações farão adaptações cunhando seu

próprio método para qualificar e distinguir o início e término de cada uma das fases. Assim, segundo Cleland e Ireland (2002), cada fase possui objetivos específicos que devem ser atingidos para que se passe para a próxima. Esta passagem de uma fase para outra pode ocorrer formalmente através de evidências como documentação e relatórios ou informalmente quando não existem evidências concretas. Mas, o encargo de aferir e ratificar que as atividades necessárias para a conclusão de um fase e início de uma nova foram celebradas de forma satisfatória é do gerente de projetos e seu time. Pode ser considerado como boa prática, por exemplo, efetuar um estudo de viabilidade técnica/financeira antes da fase de planejamento e o desenvolvimento de um cronograma e da valoração dos custos do projeto antes da fase de execução, ambos itens da pesquisa de Papke-Shields et al. (2010).

Cleland (2002) sugere ainda ser plausível prever a utilização de recursos e o nível de demanda das atividades em cada momento do ciclo de vida do projeto, desde a iniciação até o encerramento. No próprio Guia PMBOK se verifica, através da Figura 4, um baixo nível de custos e de recursos humanos no início do projeto, e que vão aumentando até atingir seu ápice durante as fases intermediárias, para novamente ter um declínio, conforme a finalização do projeto (PMI, 2013). Esta divisão não é uma regra, até porque no dia-a-dia, devido à velocidade com que os projetos são criados, não é incomum iniciar a fase de execução de determinadas atividades enquanto a totalidade das atividades de planejamento ainda não foram encerradas, cabendo também ao gerente de projetos, conforme Cleland (2002), avaliar se os riscos são aceitáveis para executá-las.

Figura 4: Níveis típicos de custos e pessoal em toda estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto

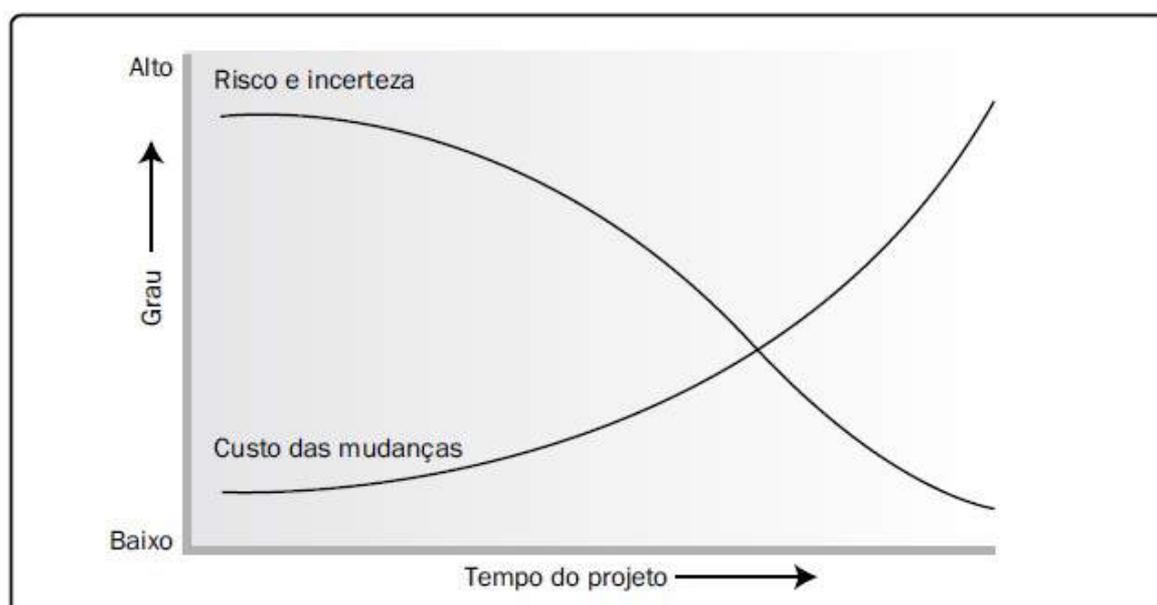


Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição (2013), p. 39

Devido a seu caráter temporário, entende-se que o projeto possui início, meio e término bem definidos, independentemente do seu tempo de duração. Kerzner (2006) e PMI (2013) declaram que um projeto termina quando: os objetivos propostos em sua fase de concepção foram obtidos; no momento em que a organização verifica que os objetivos do mesmo não poderão ser atingidos por alguma razão interna ou externa a mesma; ou quando seu produto ou serviço não for mais necessário para a organização.

A natureza única dos projetos faz com que possam haver incertezas quanto aos seus resultados. Vargas (2009) e Maximiano (2002) ressaltam a relevância dos fatores de complexidade e de incerteza no desenvolvimento dos projetos, mas Vargas (2009) destaca ainda que projetos têm sua aplicação em quase todas as áreas de conhecimento. Desta forma, as atividades a serem executadas demandam planejamento e engajamento de todas as esferas organizacionais, pois o projeto pode envolver diferentes profissionais, unidades ou organizações. No início do projeto, em grande parte devida a influência dos *stakeholders* em alterar os produtos finais, as incertezas existem, mas tendem a diminuir durante o desenvolvimento a medida que se aumenta o conhecimento e também devido ao custo de implementar alterações se eleva, conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5: Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto



De maneira geral, um projeto é desenvolvido por uma equipe de profissionais na qual cada um tem papéis e responsabilidades definidas em uma organização temporária. Vale ressaltar que o termo temporário geralmente não se aplica ao resultado criado pelo projeto, pois este é duradouro, na sua maioria. Para Dwivedula e Bredillet (2010), o profissional de projetos é aquele que apreende o conhecimento particular, mantém a autonomia e adere aos moldes da profissão elegida, exprimindo comprometimento para o com o seu trabalho e identificação com sua profissão e seus colegas.

Ainda, segundo o Guia PMBOK, o projeto deve ser executado por profissionais habilitados a desempenhar papéis e responsabilidades específicas, fundamentais para o seu correto andamento e conclusão. Tais profissionais podem ter origem e perfis diversificados, inclusive podendo não ter relação direta com as partes interessadas. Também os *stakeholders*, pessoas ou organizações (por exemplo: clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) podem vir a ser ativamente envolvidos no projeto ou ter seus interesses positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto.

2.7. Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de Projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. (Guia PMBOK, 5ª Edição, 2013, p. 5)

Meredith e Manuel (2003) percebem que, na realidade das organizações e da sociedade, o gerenciamento de projetos constitui a forma pela qual as empresas seriam capazes de atingir seus objetivos. Isto através da adoção de métodos de gestão impulsionados sobretudo por três forças: a demanda cada vez maior por bens e serviços complexos, sofisticados e sob medida; a expansão geométrica do conhecimento; e o desenvolvimento de mercados competitivos para a produção e consumo destes bens e serviços. Os mesmos autores também verificam que o projeto durante sua gestão passa por diferentes estágios, como concepção,

planejamento, programação, execução, monitoramento, controle, avaliação e término (MEREDITH; MANTEL, 2008). Dependendo do escopo, cada projeto poderá ter uma ou mais fases onde um controle suplementar se faz necessário para gestão efetiva da conclusão de uma entrega importante.

O gerenciamento de projetos em si exige coordenação e planejamento uma vez que é baseado na cultura da organização (KERZNER, 2006). A adesão de uma metodologia objetiva é criar modelos considerando as rotinas e cultura da organização. Se estas perspectivas não forem consideradas pode levar a rejeição da metodologia (PRADO, 2004). Porém, a sua simples adoção não afiança sucesso e nem a excelência dos projetos, pois é a cultura da organização e dos profissionais que determinarão sua aceitação e utilização como uma ferramenta de excelência (KERZNER, 2006). Ainda segundo o mesmo autor, a universalidade dos conceitos de gerenciamento de projetos pode enunciar a gradativa evolução da sua conscientização, e a gestão de projetos traz, entre outros benefícios, uma maior produtividade, um controle mais efetivo, decisões mais concisas e adequadas, respostas mais velozes e melhores resultados.

2.8. O Guia PMBOK

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto. O Guia PMBOK contém o padrão e guia globalmente reconhecidos para a profissão de gerenciamento de projetos. Um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidos. Assim como em outras profissões, o conhecimento contido neste padrão evolui a partir das boas práticas reconhecidas por profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento (PMI, 2013, p. 1)

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para produzir um produto, um serviço predefinido ou um resultado. Cada processo é caracterizado por entradas, ferramentas, técnicas que podem ser aplicadas e saídas resultantes.

O Guia PMBOK reproduz para o gerente de projetos o conhecimento sobre sua profissão, pois é um modelo que organiza, em si mesmo, conhecimento e método (WALTA, 1995). O mesmo autor entende que a organização do

conhecimento é a essencial característica do Guia PMBOK e que esse conhecimento é proveniente da prática.

Tal guia constitui um repositório mutante de conhecimentos, que é alimentado pelo conhecimento empírico dos profissionais de projeto que o aplicam. De tempos em tempos, seu conteúdo é revisado e novas ferramentas e métodos são incorporados. Ele traz consigo a missão de transferir conhecimento para os gerentes de projetos.

Na 5ª e última edição do Guia PMBOK são definidos os processos de gerenciamento de projetos e estes foram divididos em dez áreas do conhecimento: gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas do projeto.

2.9. Gerenciamento da Integração do Projeto

O gerenciamento da integração do projeto trata os processos e as atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento, conforme a Figura 16 do Anexo A fornece uma visão geral. Em resumo são:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto: desenvolvimento do documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto;
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto: definir, preparar e coordenar todos os planos subsidiários e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente. As linhas de base e os planos subsidiários integrados do projeto podem ser incluídos no plano de gerenciamento do projeto;
- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto: acompanhar, revisar e registrar o progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos;
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto: acompanhar, revisar e registrar o progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos;

- Realizar o controle integrado de mudanças: revisar, aprovar e gerenciar todas as solicitações de mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, comunicar a decisão sobre os mesmos;
- Encerrar o projeto ou fase: formalização do fim de todas as atividades.

2.10. Gerenciamento do Escopo do Projeto

O gerenciamento do escopo do projeto trata os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso, estando principalmente relacionado com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto, conforme fornece uma visão geral a Figura 17 do Anexo A. São eles:

- Planejar o gerenciamento do escopo: criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado;
- Coletar os requisitos: determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto;
- Definir o escopo: desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto;
- Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto): subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis;
- Validar o escopo: formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto;
- Controlar o escopo: monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

OBS: o termo “escopo” pode se referir, no contexto do projeto, ao *escopo do produto*, que seriam as características e funções de um produto, serviço ou resultado, ou *escopo do projeto*, trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. (O termo escopo do projeto às vezes é visto como incluindo o escopo do produto).

2.11. Gerenciamento do Tempo do Projeto

O gerenciamento do tempo do projeto trata dos processos necessários para gerenciar o fim do projeto no tempo previsto, conforme a Figura 18 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Planejar o gerenciamento do cronograma: estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto;
- Definir as atividades: identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas;
- Sequenciar as atividades: processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades;
- Estimar os recursos das atividades: estimativa dos tipos e quantidades de material, recursos humanos, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade;
- Estimar as durações das atividades: estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados;
- Desenvolver o cronograma: o processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto;
- Controlar o cronograma: monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado.

2.12. Gerenciamento dos Custos do Projeto

O gerenciamento dos custos do projeto trata dos processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle de custos, de maneira que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento previsto, conforme a Figura 19 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Planejar o gerenciamento dos custos: estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gestão, despesas e controle dos custos do projeto;
- Estimar os custos: desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto;
- Determinar o orçamento: agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base de custos autorizada;
- Controlar os custos: monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos.

2.13. Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O gerenciamento da qualidade do projeto trata dos processos e as atividades que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. O gerenciamento da qualidade do projeto usa as políticas e procedimentos para a implementação, no contexto do projeto, do sistema de gerenciamento da qualidade da organização e, de maneira apropriada, dá suporte às atividades de melhoria do processo contínuo como empreendido no interesse da organização executora. Também trabalha para garantir que os requisitos do projeto, incluindo os requisitos do produto, sejam cumpridos e validados. A Figura 20 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Planejar o gerenciamento da qualidade: identificação dos requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões;
- Realizar a garantia da qualidade: auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e das definições operacionais apropriadas;
- Realizar o controle da qualidade: monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

2.14. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto trata dos processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto, que consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto, podendo os membros desta equipe ser acrescentados ou removidos à medida que o projeto progride. A Figura 21 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Desenvolver o plano de recursos humanos: identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal;
- Mobilizar a equipe do projeto: confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto;
- Desenvolver a equipe do projeto: melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto;
- Gerenciar a equipe do projeto: acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

2.15. Gerenciamento das Comunicações do Projeto

O gerenciamento dos custos do projeto trata dos processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. A Figura 22 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Planejar o gerenciamento das comunicações: desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis;

- Gerenciar as comunicações: criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e dispor informações finais do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações;
- Controlar as comunicações: monitoramento e controle das comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

2.16. Gerenciamento dos Riscos do Projeto

O gerenciamento dos riscos do projeto trata dos processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Seus objetivos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir o dos eventos negativos no projeto. A Figura 23 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Planejar o gerenciamento dos riscos: definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto;
- Identificar os riscos: determinação dos riscos que podem afetar o projeto e documentação das suas características;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos: priorização de riscos para análise ou ação posterior através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos: analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto;
- Planejar as respostas aos riscos: desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;
- Controlar os riscos: implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante o projeto.

2.17. Gerenciamento das Aquisições do Projeto

O gerenciamento das aquisições do projeto trata os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto, podendo a organização ser tanto o comprador ou o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto. Abrange ainda os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto. Ainda, este gerenciamento inclui também a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo os resultados do projeto da organização executora (o fornecedor), e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato. A Figura 24 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Planejar o gerenciamento das aquisições: documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial;
- Conduzir as aquisições: obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato;
- Controlar as aquisições: gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário;
- Encerrar as aquisições: finalizar cada uma das aquisições do projeto.

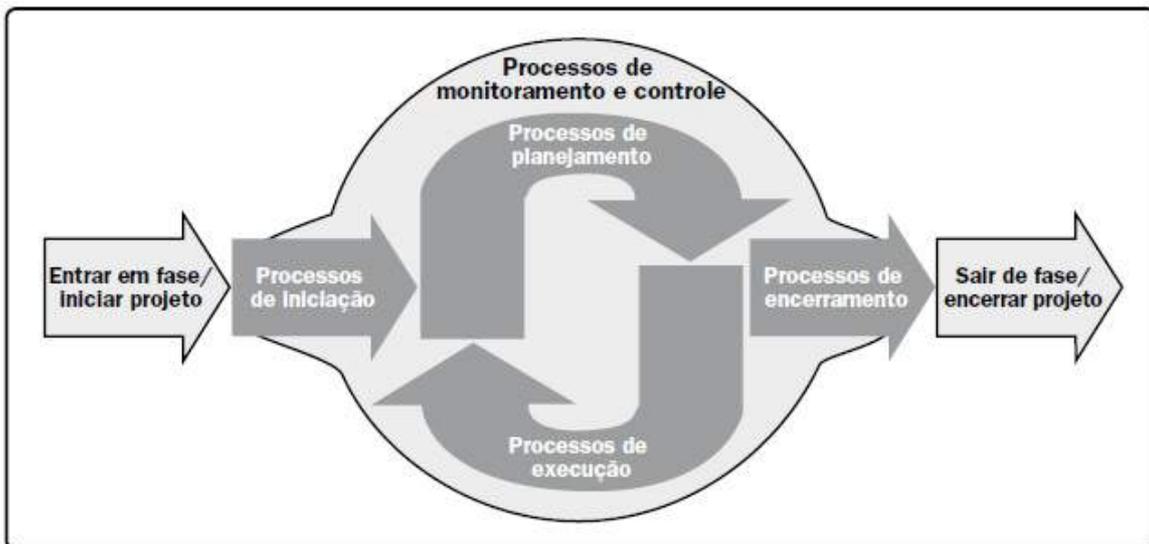
2.18. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

O gerenciamento das partes interessadas ou *stakeholders* inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, análise das suas expectativas e seu impacto no projeto e desenvolvimento de estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das mesmas nas decisões e execução do projeto. A Figura 25 fornece uma visão geral no Anexo A. São eles:

- Identificar as partes interessadas: identificação de pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto;
- Planejar o gerenciamento das partes interessadas: desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de modo eficaz no decorrer de todo ciclo de vida do projeto;
- Gerenciar o engajamento das partes interessadas: comunicação e trabalho com as mesmas para atender às suas expectativas ou necessidades;
- Controlar o engajamento das partes interessadas: monitorar seus relacionamentos em geral, ajustar as estratégias e planos para o seu engajamento.

Ao longo do ciclo de vida de um projeto, estas áreas de conhecimento acima descritas são agrupadas em cinco grandes grupos de processos: **iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento**, conforme a Figura 6.

Figura 6: Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição (2013), p. 50

O grupo de **processos de iniciação** define um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, pela autorização de início do projeto ou fase. Já o

grupo de **processos de planejamento** define o escopo do projeto, refina seus objetivos e desenvolve o curso de ações necessário para concretizar os objetivos para os quais ele foi criado. O grupo de **processos de execução** realiza o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e satisfaz especificações, enquanto o grupo de **processos de monitoramento e controle** acompanha, revisa e regula o progresso e o desempenho do projeto, identificando todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças e iniciando estas mudanças correspondentes.

Por fim, o grupo de **processos de encerramento** finaliza todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

Embora apresentados como elementos distintos, com interfaces bem definidas, é importante enfatizar que na prática os processos de gerenciamento de projetos se sobrepõem e interagem conforme ilustra a Figura 7.

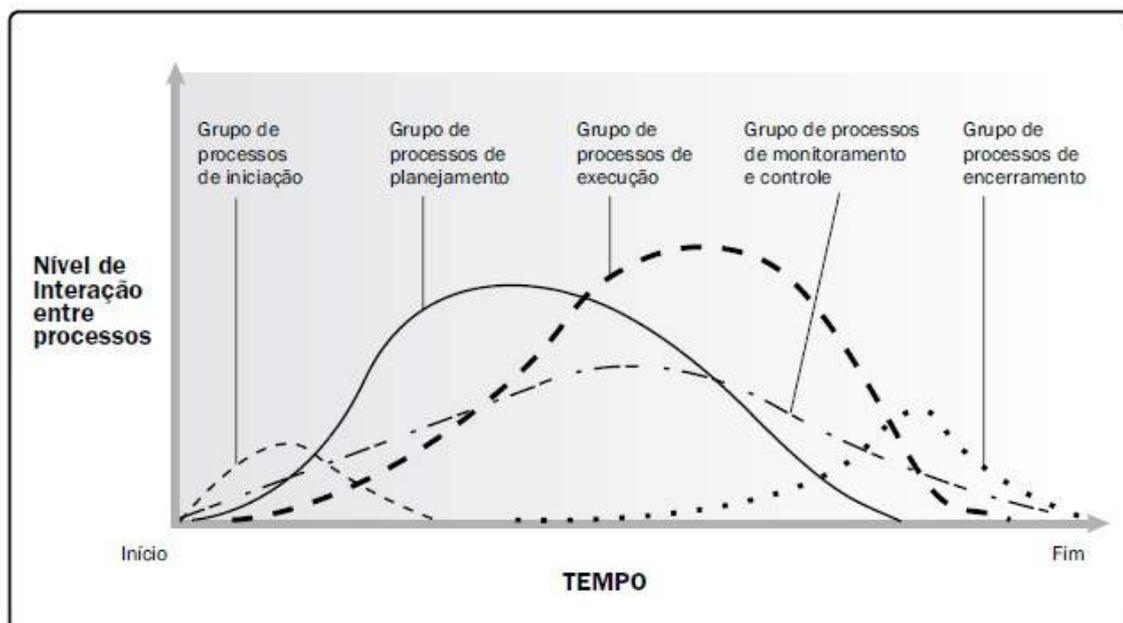


Figura 7: Interação entre os grupos de processos em uma fase ou em um projeto

Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição (2013), p. 51

2.19. O gerente de projetos

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto, e seu papel é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações (PMI, 2013). Ainda, ele

deve compreender e aplicar o conhecimento, as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas para um gerenciamento eficaz.

De acordo com o Guia PMBOK:

Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências: **Conhecimento**. Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos. **Desempenho**. Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos. **Pessoal**. Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe de projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo. (PMI, 2013)

O gerente de projetos possui função com duração determinada e finita. Ele deve gerenciar um grupo de profissionais, os recursos humanos do projeto, com a mescla adequada de habilidades para execução eficaz do projeto. Gaddis (1959) entende ser essencial que o gerente de projetos possua uma definição clara de autoridade e responsabilidade para, desta forma, entregar o produto final do seu trabalho de acordo com os requisitos de desempenho, dentro de orçamento e dentro do tempo especificado pela organização ou cliente.

Ele é um profissional que funciona como o componente de conexão entre a alta gerência das empresas e os demais *stakeholders* do projeto (GADDIS, 1959) lidando com um grande conjunto de relações internas e externas. Desta forma, interage com as partes interessadas, tais como: a equipe do projeto, gestores estratégicos, o cliente, concorrentes, funcionários da empresa, outros gerentes de projetos, fornecedores, outros departamentos da empresa, órgãos reguladores, entre outros que de alguma forma podem influenciar no projeto (REGO, 2011; SILVA, 2012). Neste papel, o gerente de projetos precisa, obrigatoriamente, fazer com que os diferentes grupos de um projeto sigam em harmonia direcionando-os, de forma sincronizada, para um mesmo rumo ou objetivo (VERZUH, 2000).

Cleland e Ireland (2002) descrevem que o gerente de projetos assume, ao longo do projeto, diversos papéis destacando como relevantes: gerir e organizar a equipe; selecionar e negociar os recursos corretos para o projeto; orientar, motivar e algumas vezes ser mentor dos membros da equipe; liderar e controlar o planejamento e execução do projeto; interagir de forma diplomática com os

stakeholders do projeto criando e nutrindo parcerias para o apoio aos objetivos do projeto.

Observa-se que os autores foram convergentes em relação aos papéis considerados importantes para o gerente de projetos. Eles destacam as habilidades interpessoais como motivação, negociação e liderança, já observadas na definição do Guia PMBOK, as quais foram mais realçadas do que as habilidades técnicas.

Nesta linha de raciocínio, ele atua como um gestor executivo das organizações temporárias (TURNER, 2003) comandando os projetos. Tem seu desempenho lastreado em habilidades e competências individuais relativas a gestão de projetos (PMI, 2013), as quais se constituem fundamentais (FLANNES, 2004). Segundo Shenhar e Dvir (2010), o resultado final do projeto, seja seu sucesso ou insucesso, são de total responsabilidade do profissional que o gerencia no dia-a-dia. Desta forma, Gaddis (1959) afirma ainda que o êxito ou fracasso dependem da capacidade do gerente de projetos de discernir em relação às variações de importância entre desempenho, orçamento e tempo, além de tratar do constante conflito entre elas, uma vez que durante o ciclo de vida do projeto a relação de importância de cada uma das três pode mudar diversas vezes. Assim, ele deve ser flexível para adaptar-se às novas circunstâncias e mantê-las equilibradas.

Para Kerzner (2006), ter o conhecimento das melhores práticas e utilizar as melhores ferramentas não basta, pois ele também deve gerenciar pessoas. Dessa forma, segundo Maximiano (2002) sua performance depende essencialmente de suas competências profissionais e de seu desempenho gerencial, para permitir a aplicação dessas melhores práticas de gerenciamento de projetos com eficácia e eficiência. Em última instância, é de responsabilidade do gerente de projeto garantir o desenvolvimento do mesmo de acordo com os padrões de desempenho, prazo e custo definidos. Por isto, as responsabilidades atribuídas a ele devem ser acompanhadas da correspondente autoridade, a fim de que ele possa utilizar convenientemente os recursos necessários. Neste conceito, Vargas (2005) também descreve diversas demandas importantes para este profissional, entre elas incluem-se a entrega final do produto ou serviços do projeto de acordo com os prazos, custos e performance determinados; obtenção dos recursos em quantidade e qualidade apropriados ao projeto; motivação da equipe; gestão adequada da comunicação, riscos, obstáculos e falhas; capacitação nos mecanismos de negociação de projeto, etc. Desta forma, o gerente de projetos com conhecimentos e habilidades possuirá

instrumentos para analisar os processos e sua integração às fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo está descrita a estratégia metodológica utilizada neste trabalho de conclusão de curso. Seguiu-se a modalidade de pesquisa de estudo de caso.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível, completa e coerente do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para Alves-Mazzotti (2006, p. 640), os exemplos mais comuns para este tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

Segundo YIN (2004, p. 20), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, dentro de seu contexto da vida real, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes; é uma investigação empírica que se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Ainda sobre este capítulo, a seguir inicialmente são apresentados os tipos de pesquisa e suas classificações, para em seguida, serem demarcados o universo e a amostra de pesquisa. Por fim, são descritas as formas de coleta dos dados e apresentadas considerações sobre as limitações do método.

3.1. Tipos de Pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva, explicativa e exploratória.

Descritiva, pois teve a intenção de conhecer e descrever uso de conceitos e práticas da metodologia de gerenciamento de projetos PMI/Guia PMBOK dentro do universo da administração condominial, não sem antes contextualizar a mesma. Explicativa, na medida em que teve como objetivo principal avaliar como o uso destes conceitos e práticas podem contribuir na otimização da gestão deste setor específico da economia. Exploratória, dado que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre este tema, especialmente no Brasil.

Quanto aos meios, esta pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, considerando que uma vasta e consistente fundamentação teórica consolidou o estudo dos conceitos e práticas referentes às áreas de gerenciamento de projetos e gerenciamento condominial, por meio de guias, periódicos, jornais especializados, trabalhos acadêmicos (teses e dissertações), livros, publicações virtuais de autores e especialistas das áreas. De campo, uma vez que foram pesquisadas as contribuições dos conceitos e práticas da metodologia de gerenciamento de projetos aplicadas na otimização da gestão de um condomínio com análise documental do mesmo e por meio de questionário enviado aos moradores para amostra do estudo.

3.2. Universo e amostra

Segundo Vergara (2011), o universo ou população da pesquisa é o conjunto de elementos que possuem as características do objeto do estudo. A população amostral ou amostra é uma parte deste universo, escolhida segundo algum critério de representatividade, seja esse probabilístico ou não.

O universo de estudo em questão é formado por gerenciamentos imobiliários ou condominiais que se valem da metodologia de gerenciamento de projetos aplicadas às suas gestões.

A amostra do estudo em questão foi o Condomínio Edifício Tom & Vinícius, Curitiba/PR, cuja documentação da gestão atual foi levantada para análise e cujos condôminos e moradores responderam a um questionário de modo a revelar sua percepção como stakeholders ou partes interessadas finais do objeto em estudo.

3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados deste trabalho foi realizada em duas etapas: análise documental do condomínio em estudo e aplicação de questionário fechado (Anexo L), distribuído aos condôminos e moradores deste mesmo condomínio, via internet e também impresso, numa forma de alcançar o maior número de pessoas e representatividade possível dentro deste universo de amostra, considerando que nem todos estes indivíduos fazem uso de internet.

A extensão do estudo deu-se dentro das dez áreas de conhecimento segundo o Guia PMBOK (5ª Edição, 2013), incluindo itens que tratam os grupos de processos iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, de acordo com o estabelecido no Anexo B (“Prática de Gestão de Projetos”), por ser um estudo já validado, muito embora ainda baseado na 4ª Edição do Guia PMBOK de 2008. Para manter a pesquisa em um plano exequível dentro do tempo disponível, foram considerados somente alguns itens para cada uma das áreas de conhecimento, e não cada um deles como no estudo mencionado acima.

Ambas etapas da coleta de dados buscaram comprovar os objetivos específicos deste estudo, mencionados anteriormente: identificar ações no sentido da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada à gestão condominial (no questionário, perguntas de 1 a 11) e evidenciar os resultados destas ações em termos de eficiência, transparência e sustentabilidade, como métricas de sucesso (questões 12 a 15).

A fim de facilitar a análise estatística e apresentação dos dados, as respostas foram classificadas pela escala *Likert*, com as seguintes correspondências: “a = nunca”, “b = raramente”, “c = ocasionalmente”, “d = frequentemente”, “e = sempre”, com exceção da última pergunta que buscou uma avaliação da atual gestão em termos de atendimento às expectativas: “a = fraca”, “b = regular”, “c = boa”, “d = muito boa”, “e = excelente”.

As questões relacionadas ao objeto do estudo foram feitas sobre os produtos (saídas) gerados a partir da prática de gerenciamento de projetos. Ao invés de se perguntar aos entrevistados se uma atividade em particular de gestão de projetos foi realizada, averiguou-se se o produto foi gerado ou percebido, demonstrando assim o atingimento dos objetivos propostos do estudo da perspectiva do usuário final (condômino/morador).

3.4. Limitações do Método

- A quantidade de respondentes foi limitada em função do tempo disponível e recursos de pesquisa;
- A avaliação de um momento específico no tempo que limitou a análise evolutiva dos resultados no escopo determinado;
- No universo específico tratado, a cultura limitadora de desinteresse pelos assuntos condominiais por parte dos moradores (respondentes), e até mesmo questões pessoais que se confundem no dia-a-dia deste tipo de gestão.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção estão apresentados o caso em estudo, os dados coletados e as análises realizadas.

4.1. O Condomínio Edifício Tom & Vinícius

Instituído no ano de 2002 e com uma área total de aproximadamente 5.000 metros quadrados, o Edifício Tom & Vinícius está localizado no bairro do Ecoville/ Campo Comprido na cidade de Curitiba/PR. É composto por dois blocos denominados Torre Tom e Torre Vinícius, contendo 36 apartamentos em cada um, totalizando 72 unidades residenciais, com 181m² de área total cada, e 13 unidades comerciais, totalizando uma área construída de cerca de 14.000m².

Em termos financeiros, trata-se de um condomínio de classe média/alta que movimenta mais de um milhão de reais/ano.

4.2. Análise Documental

O objetivo com esta atividade foi comprovar a otimização da gestão condominial em termos de transparência e eficiência na medida em que conceitos e

práticas da metodologia de gerenciamento de projetos (PMI) são aplicadas. Mais especificamente, buscou-se demonstrar as ações desenvolvidas pela atual gestão do condomínio em estudo que vão de encontro com a metodologia do PMI, se estendendo por algumas das dez áreas de conhecimento segundo o Guia PMBOK (5ª Edição, 2013) e fazendo um paralelo a itens que tratam os grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, de acordo com o estudo estabelecido e já validado de Papke-Shields et al. (2010), do Anexo B (“Prática de Gestão de Projetos”).

4.2.1. Integração

Uma ação no sentido do gerenciamento da integração da atual gestão do Condomínio Tom & Vinícius está demonstrada no Anexo C: Plano de Gestão. Paralelamente ao Guia PMBOK e ao estudo do Anexo B, este documento se equivale ao “**termo de abertura do projeto**” no qual se formalizaram e se documentaram os requisitos iniciais da gestão de modo a satisfazer as necessidades e expectativas dos condôminos.

Ainda, este documento é revisado periodicamente em reuniões com o conselho administrativo para monitoramento e controle, gestão da execução dos itens, revisão, aprovação e solicitação de mudanças nestas entregas a medida que outras necessidades ou prioridades surgem.

4.2.2. Comunicação / Partes Interessadas

Através da plataforma da administradora do condomínio, BRCondos, a gestão em estudo implementou um site para as informações próprias do condomínio e disponibilização das mesmas às suas partes interessadas, em especial aos condôminos e moradores. Nele está disposta toda e qualquer informação relativa a administração do condomínio, como exemplifica a figura do Anexo D.

Ainda desta figura, que trata da tela inicial ao ser feito o *login*, importante observar que está disposto o histórico de comunicados que são feitos ao *mailing* dos

condôminos cadastrados. Também é possível ter acesso a boletos de pagamentos e demonstrativos de consumo (com leituras e fotografias de hidrômetros), reserva de áreas comuns já com impressão de regras de uso e preenchimento de lista de convidados, assim como utilizar os “chamados”: uma ferramenta bastante prática pela qual é possível ao condômino fazer a abertura de uma solicitação de reclamação ao síndico, à administradora, ou simplesmente a solicitação de esclarecimento de uma dúvida, sugestão, ou até mesmo solicitar a execução de um serviço, como a troca de uma lâmpada do seu corredor, informação sobre um vazamento, etc.

Outro aspecto bastante relevante, relacionado a finanças, está na disponibilização de um resumo da gestão, conforme demonstra a figura do Anexo E. É possível ao usuário acompanhar as receitas e despesas do condomínio através dos demonstrativos de saldos em conta, fluxos de caixa realizado/previsto e gráfico das despesas mensais, podendo ainda cada nota fiscal, boleto, recibo ou comprovante de pagamento ser acessado no item grupo de despesas, conforme anexo F.

Uma seção “Documentos”, conforme o Anexo G, dispõe todo tipo de documentação relacionada a gestão do condomínio tais quais: atas, comunicados, contratos, laudos, certificados, livro prestação de contas, projetos, guias, etc.

Portanto, ao traçar um paralelo com o que estabelece o Guia PMBOK, no que tange o gerenciamento de comunicações e das partes interessadas, pode-se afirmar que as iniciativas acima, entre outras, demonstram uma ação bastante evidente em termos de eficiência e transparência da atual gestão uma vez que assegura: um gerenciamento das expectativas dos stakeholders, comunicando e interagindo com os mesmos; reporte de desempenho com coleta e distribuição de informações sobre desempenho, relatórios de andamento, medições, previsões.

Em se tratando do paralelo ao estudo no Anexo B, a equivalência do planejamento e execução deste site do condomínio estaria em um “**plano de distribuição da informação**” e um “**sistema de levantamento e recuperação de informações**”.

4.2.3. Tempo

De modo a identificar ações no sentido do gerenciamento do tempo tomou-se como exemplo uma obra de grande porte atualmente em execução no condomínio em estudo: restauração e pintura da fachada em execução pela empresa Engecivil Restauração Predial e Melhorias. Esta obra conta com um cronograma físico-financeiro, conforme mostrado no Anexo H, e suas atividades são monitoradas e controladas gerando medições e atualizações periódicas, de acordo com o andamento do projeto (atualmente o cronograma encontra-se em sua 4ª medição).

Fazendo um paralelo com as práticas do Anexo B, constata-se que em termos de gerenciamento do tempo está se falando de **“cronograma de projeto”** e **“atualização de cronograma”**.

4.2.4. Qualidade

Do ponto de vista do gerenciamento da qualidade, é importante destacar as medições de controle da mesma, monitoramento e registro de atividades em termos das manutenções periódicas que são realizadas dentro do condomínio atualmente: revisões de elétrica, hidráulica, jardinagem, equipamentos da academia, recarga e troca de extintores, limpeza de caixa d'água, etc. Estas atividades se dão da seguinte forma: conforme demonstra o Anexo I, todas elas estão elencadas com status “em dia/atrasado” não somente para acompanhamento e registro, bem como para um panorama das partes interessadas.

Uma outra ação ainda no sentido da qualidade está exemplificada na Figura 8 a seguir: trata-se de um checklist mensal com 25 itens que tratam de assuntos de naturezas diversas como segurança, manutenção, estrutura predial, riscos à saúde dos condôminos, limpeza, iluminação, riscos de incêndio, entre outros.

Fica claro, portanto que de acordo com o Anexo B, a atual gestão do condomínio em estudo trabalha práticas no gerenciamento de qualidade com: **“checklist de qualidade”**, **“métricas definidas de qualidade”**, **“resultado das métricas de qualidade”**.

Figura 8: Checklist de qualidade mensal do condomínio

CHECKLIST CONDOMÍNIO				
Não é atendido o especificado na questão. O especificado na questão é atendido parcialmente. A questão avaliada cumpre com o especificado N/A Não se aplica				
CONDOMÍNIO: TOM & VINÍCIUS		DAT. 15/01/2016		OBSERVAÇÃO
BRCONDOS CURITIBA		N/A		
1	Verificar funcionamento câmeras de vídeo e gravação		X	O TÉCNICO ESTÁ PROGRAMADO PARA IR SEGUNDA FEIRA VERIFICAR AS CÂMERAS QUE ESTÃO DESLIGADAS
2	Verificar funcionamento cerca elétrica		X	
3	Verificar as condições da portaria		X	PROBLEMAS COM A INTERNET, JÁ ESTÁ SENDO VERIFICADO
4	As lixeiras estão em bom estado		X	ESTÃO FIXADAS
5	O lixo está sendo armazenado adequadamente		X	
6	Há queixas de condôminos em relação a moscas, ratos, baratas		X	
7	Não existe risco de dengue com acúmulo de água	X		EXISTE UM GRANDE RISCO EM ALGUNS VASOS DE FLORES QUE ESTÃO ACUMULANDO ÁGUA, O CONDOMÍNIO JÁ ESTÁ PROGRAMANDO A RETERADA
8	A limpeza dos halls, Salão de festa e de jogos, salas de ginástica, e outros espaços de convivência do condomínio está em conformidade		X	
9	Não existe material de limpeza ao alcance de crianças		X	
10	Os equipamentos do Salão de festa e de jogos, salas de ginástica, e outros espaços de convivência do condomínio estão em boas condições	X		SERÁ REALIZADA A MANUTENÇÃO DE ALGUNS EQUIPAMENTOS DO SALÃO DE JOGOS
11	Não há queixas de cheiro de gás		X	
12	Os botijões de gás ficam ao ar livre ou em lugar arejado		X	
13	A área dos botijões está devidamente identificada		X	
14	Os extintores estão as manutenções em dia		X	
15	As luzes de emergências, porta corta fogo, e a sinalização de emergências estão em boas condições		X	
16	A manutenção da piscina está sendo feita semanalmente		X	
17	O sistema hidráulico não apresenta vazamentos		X	
18	Não existem lâmpadas queimadas		X	
19	A casa de máquinas esta lacrada e sem acesso de crianças		X	
20	Os elevadores estão condições de uso		X	
21	Não há acesso ao topo do prédio aos moradores		X	
22	Não há fissuras e trincas na estrutura		X	
23	As manutenções preventivas estão no prazo		X	
24	Não há material inflamável ou de fácil combustão próximo a áreas quentes		X	
25	A manutenção do jardim está em dia		X	

Ass: _____ Ass: _____

Supervisor Brcondos Condomínio

NOTA

87,5%

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

4.2.5. Custos

De forma a otimizar custos, em junho de 2015 a atual gestão do condomínio em estudo realizou uma estimativa dos gastos com funcionários e estudo de agregação dos custos com estes recursos, os apresentando em Assembleia Geral Extraordinária para explanação e aprovação dos condôminos, conforme a Figura 9.

Figura 9: Trecho extraído de apresentação da gestão em Assembleia de 02/06/2015 – Condomínio Tom & Vinícius

- Funcionários: 10 (8 porteiros / 2 faxineiras)
- Folha de pagamento nos últimos 12 meses (Fev/2014 a Jan/2015):
R\$ 470.306,61 / Aprox R\$ 40.000,00/mês
(dados Demonstrativo Anual de Despesas de Jan/2015, considerando que neste período ficou em falta um Zelador)
- Check list de custos médios de gastos de um condomínio (em mãos aos presentes)
- Gastos Tom & Vinícius:
 - Folha de pagamento: aprox 88%
- Diante deste cenário, fica claro que outras despesas necessárias como Manutenção / Água / Energia / Administração ficam comprometidas, estão mal distribuídas.
- Proposta:
 - 15% aumento tx condominial (levantamento Adm Paraná)
 - manter somente Portaria principal
- Discussão
- Aprovação: S/N

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2015)

Diante do exposto, foi aprovado a redução em 50% do número de funcionários, gerando uma nova linha de base de custos com relação a estes recursos e, portanto, uma nova previsão orçamentária para o período seguinte. Muito embora a proposta da figura anterior considerasse um aumento de 15% na

taxa condominial, dada a estimativa trazida pela Administradora a época por conta do aumento de custos do período anterior (inflação, etc.), todo este processo de gerenciamento de custos trouxe uma melhoria bastante significativa, uma vez que os gastos com funcionários caíram de aproximadamente 40 mil reais mensais para cerca de 30 mil atualmente, uma redução da ordem de 33,3% em folha de pagamento.

Buscando um paralelo ao estudo do Anexo B, evidenciam-se práticas da atual gestão do condomínio em estudo no sentido de gerenciamento de custos com: **“linha de base de custos”**, **“atualização das estimativas de custos”**, **“estimativas de custos da atividade”**, **“atualização da linha de base de custos”**, **“plano de orçamento”**.

4.2.6. Recursos Humanos

Um exemplo das ações da atual gestão do condomínio em estudo no sentido de gerenciamento dos recursos humanos está na identificação e documentação de funções dos seus funcionários: tanto o posto de portaria quanto o de zeladoria possuem o chamado “PPP – Procedimento Padrão de Posto”, conforme trecho exemplificado na Figura 10 a seguir. Estabelecido juntamente a empresa Intersept, terceirizada contratada para os serviços destas funções, este documento sistematiza os critérios e procedimentos de atuação profissional no local de trabalho, tratando-se, portanto, de um plano de trabalho visando a formação da equipe necessária para atender as necessidades do condomínio, bem como a melhoria contínua de suas competências, sendo este documento atualizado periodicamente de acordo com a necessidade.

Figura 10: Trecho de Procedimento Padrão de Posto – Portaria Condomínio Tom & Vinícius

<p>5 PROCEDIMENTOS APLICADOS AO SERVIÇO CONTRATADO</p> <p>5.1 O porteiro deverá auditar a entrada de visitantes, prestadores de serviço e moradores, não sendo sua responsabilidade as lojas existentes na área externa do condomínio.</p> <p>5.2 Quando houver festas, ou evento no condomínio, o morador responsável irá deixar uma lista de presença na portaria, onde o acesso a visitantes será liberador através de conferencia desta lista ou autorização do morador responsável pelo evento.</p> <p style="text-align: right;">4</p>		
	<p>PLANO DE TRABALHO</p>	<p>Página 5 de 11</p>
	<p>COND. TOM E VINICIUS</p>	<p>PL 007/15 1ª Versão</p>
<p>5.3 Os visitantes deverão se identificar na portaria, onde o porteiro anotará no formulário de registro os dados do visitante, posterior ira confirmar com o morador via interfone, e somente ira liberar o acesso do visitante após autorização do morador.</p>		

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

Ainda no sentido de gerenciamento de pessoal e se baseando pelos conceitos e práticas da metodologia de gerenciamento de projetos, a atual gestão do condomínio em estudo desenvolveu um plano de recursos humanos estabelecendo responsabilidades, funções e habilidades necessárias, e buscando inovações que pudessem otimizar trabalho e recursos. Desta forma, um dos resultados foi a iniciativa de abolir a figura de zelador, considerada obsoleta uma vez que pequenos reparos hoje em dia podem ser feitos por prestadores de serviços muito mais capacitados tecnicamente por empresas terceirizadas, e estabelecer uma figura

nova na gestão deste setor: o gerente condominial. Assim como o síndico pode ser comparado ao gerente de projetos, o gerente condominial seria a figura do gerente de área, cujas responsabilidades de acordo com Kerzner (2006, p. 86) entre outras e se reportando ao gerente de projetos (neste caso, portanto, ao síndico) seriam:

Gerenciar os recursos, estimar os custos, comprometer-se com as entregas, gerenciar as responsabilidades continuadas (isto é, executar a manutenção, o treinamento do pessoal, planejamento, cumprir as regras administrativas, providenciar um continuado aperfeiçoamento global), relatar a situação do projeto regularmente, relatar imediatamente as variações, identificar e resolver problemas.

Trazido para dentro da realidade da gestão condominial, foi então instituído e contratado um novo recurso para o quadro de funcionários do Condomínio Tom & Vinícius há cerca de um ano, como mostra o Anexo J.

Em se tratando do gerenciamento de recursos humanos, paralelo ao estudo do Anexo B, todas as práticas estão contempladas pela atual gestão em estudo: **“atribuição da equipe de trabalho”, “lista de funções e responsabilidades”, “matriz de responsabilidades”, “evento de construção da equipe”, “requisições de mudança de RH”.**

4.2.7. Riscos

Para identificar ações no sentido de gerenciamento de risco, exemplificação será feita tomando-se um outro projeto de grande porte planejado e executado pela gestão objeto deste estudo: trata-se de um projeto de segurança que foi iniciado em maio de 2015, atualmente em execução e que não tem fim, dada sua natureza.

O projeto envolveu diversos *stakeholders* (condôminos, gestão, funcionários, prestadores de serviços e empresas diversas da área de segurança e tecnologia de controle de acesso) que puderam, juntamente ao síndico, identificar riscos no sentido de segurança condominial, realizar análises destes riscos e finalmente planejar respostas a eles, desenvolvendo ações e opções (físicas e tecnológicas) para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças em termos de segurança no Condomínio Tom & Vinícius. Um dos resultados deste projeto, o estudo de vulnerabilidade culminou em uma análise SWOT, demonstrada no Anexo I, também

extraído de apresentação feita em Assembleia de junho de 2015 mencionada anteriormente.

Traçando um paralelo ao estudo do Anexo B, pode-se então evidenciar práticas da atual gestão em estudo no sentido de gerenciamento de riscos com: **“registro de risco”, “análise quantitativa de riscos”, “pre-planejamento do mecanismo de resposta ao risco”**.

4.2.8. Aquisições

Visando transparência às partes interessadas, condôminos e a própria gestão, assim como eficiência no gerenciamento das aquisições, a gestão em estudo dispõe de toda documentação das decisões de compras, indicação de fornecedores e seus contratos, orçamentos, entre outras atividades relacionadas a compras no site do condomínio em “Documentos/Contratos” e “Documentos/Orçamentos”, conforme ilustram os Anexos J e K.

Paralelamente ao estudo do Anexo B, podem ser citadas como evidências da aplicação de prática de gerenciamento de aquisições: **“declaração de contrato de trabalho”, “documentos do processo de compra ou licitação”, “proposta de avaliação de fornecedores”**.

4.3. Questionário aos condôminos

O questionário foi elaborado com o objetivo de realizar uma análise quantitativa relativamente a avaliação e percepção que as partes interessadas finais, no caso os condôminos e moradores, fazem da atual gestão do condomínio, e, portanto, assim validar as contribuições do uso da metodologia de gerenciamento de projetos na gestão condominial em termos de eficiência, transparência e sustentabilidade, conforme era objeto do presente trabalho.

As questões estão divididas em duas categorias, a primeira procurou identificar ações no sentido da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada à gestão condominial, questões 1 a 11. Já a segunda categoria, questões 12 a 15, são

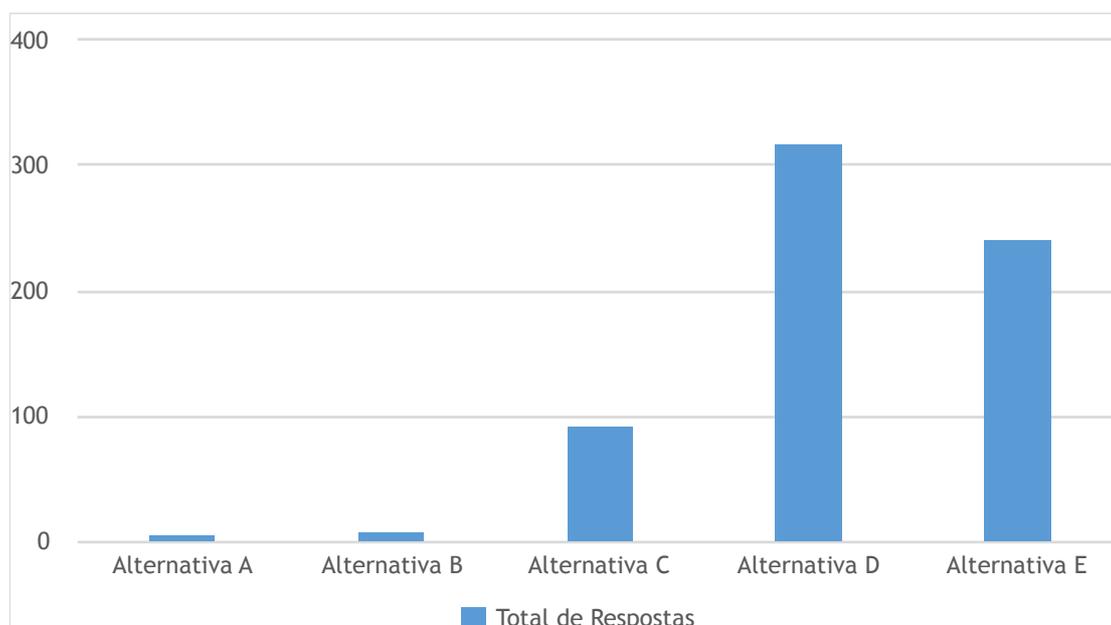
métricas de sucesso, e procuraram evidenciar os resultados ao que o trabalho se propôs.

A pesquisa se limitou aos condôminos residenciais, 72 unidades no total, uma vez que esta amostra é mais representativa das ações da gestão. Houve um total de 44 respondentes, o que de imediato mostra um nível de envolvimento alto para o âmbito da administração condominial.

Conforme mencionado anteriormente, as respostas ao questionário foram classificadas de acordo com a escala *Likert*, com as seguintes correspondências: “a = nunca”, “b = raramente”, “c = ocasionalmente”, “d = frequentemente”, “e = sempre”, com exceção da última pergunta que buscou uma avaliação da atual gestão em termos de atendimento as expectativas: “a = fraca”, “b = regular”, “c = boa”, “d = muito boa”, “e = excelente”.

Os resultados estão explanados nos gráficos das figuras a seguir.

Figura 11: Gráfico com total de alternativas às respostas do questionário



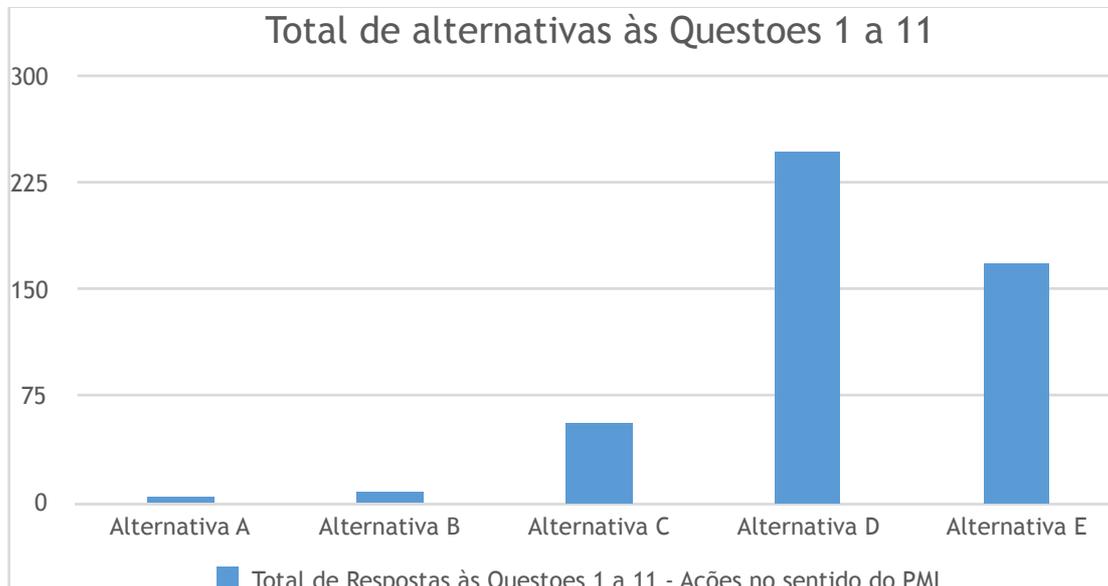
De modo geral, como pode ser observado na Figura 11, com 15 questões e 44 respondentes, portanto num total de 660 alternativas como respostas, os resultados exibem uma grande concentração nas alternativas “d” e “e”: 316 e 240,

respectivamente. Ou seja, juntas estas alternativas (“frequentemente” e “sempre”) representam aproximadamente 84% do total de respostas, seguidas da alternativa “c” com 92 respostas ou 14%, e alternativas “b” e “a” com apenas 8 e 4 respostas, ou, aproximadamente 2% juntas.

Ora maior, ora menor, esta tendência permanece por todas as análises que se seguem.

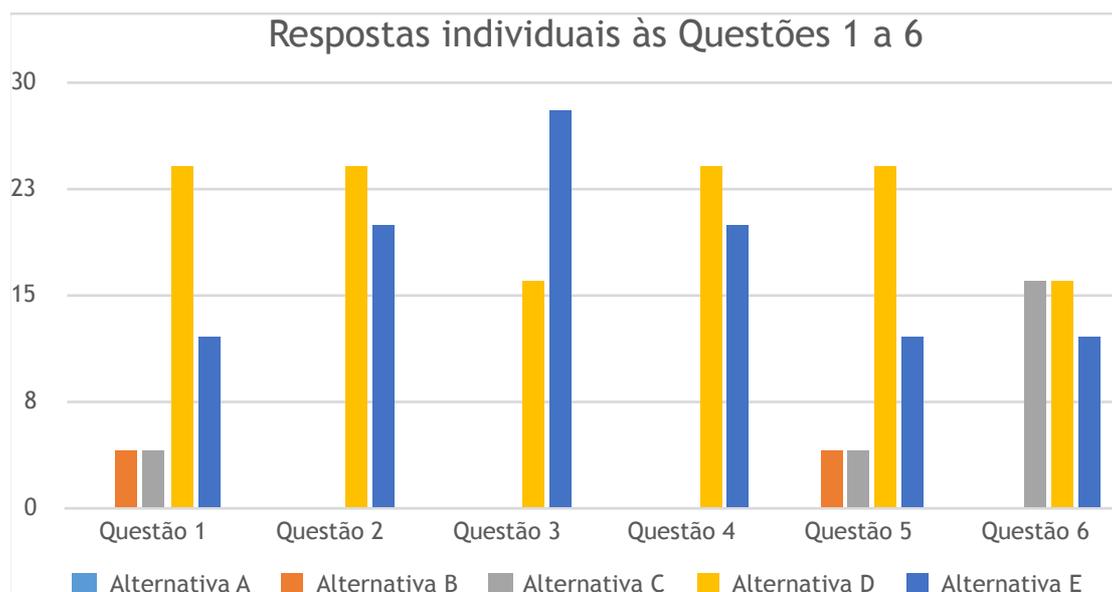
Especificamente com relação à análise das questões 1 a 11, que buscaram identificar ações no sentido da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada à gestão condominial, percebe-se uma forte evidência de que estas ações estão sendo aplicadas, segundo a percepção dos condôminos e moradores, também com uma grande tendência em alternativas “d” e “e” como respostas, conforme mostra o gráfico da Figura 12 a seguir. Isto equivale a dizer que 86% dos respondentes consideram que estas ações são implementadas “frequentemente” e “sempre”.

Figura 12: Gráfico com total de alternativas às questões 1 a 11 - Ações no sentido do PMI



A seguir estão exibidos os resultados para as questões de 1 a 11 individualmente, nas Figuras 13 e 14.

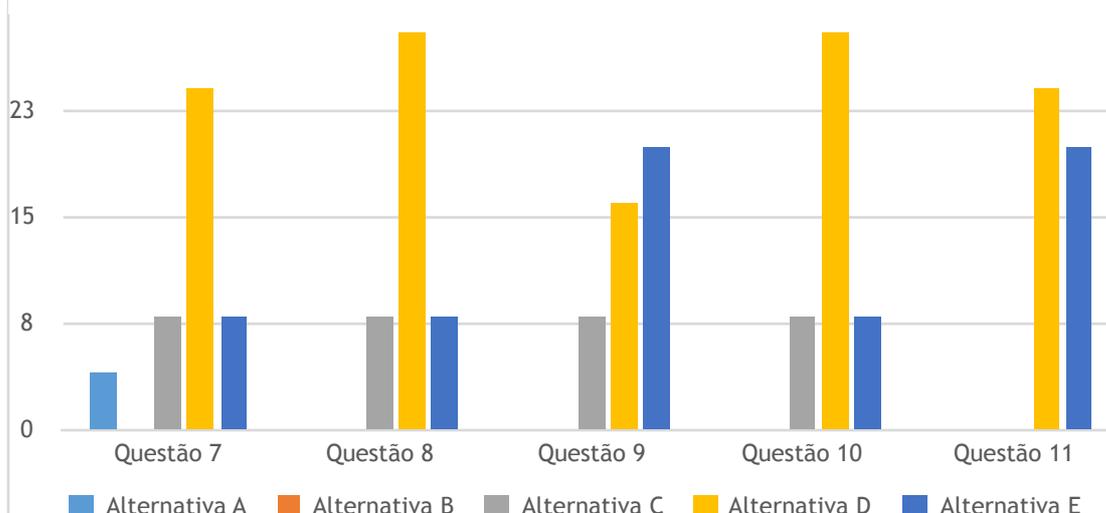
Figura 13: Gráficos com respostas individuais às questões 1 a 6



Valem ser destacados os resultados às questões 2, 3 e 4 que sequer tiveram as alternativas “a”, “b” e “c” como respostas: são questões importantes dentro do universo da administração condominial e seus objetivos, que tratavam respectivamente ações no sentido de informações, valorização de patrimônio e iniciativas de sustentabilidade.

Ainda, indo mais em detalhe na análise do resultado da pergunta 3: paralelamente a uma organização que visa o lucro, o condomínio deve primordialmente visar a valorização do patrimônio dos seus condôminos (“acionistas”). Dentre todas as questões, este foi o melhor resultado com 28 alternativas “e” como resposta. Portanto, do total de respondentes do caso em estudo, 63% consideram que a atual gestão “sempre” trabalha iniciativas neste sentido. Já os outros 37% restantes consideram que estas iniciativas são trabalhadas “frequentemente” pela gestão base deste estudo.

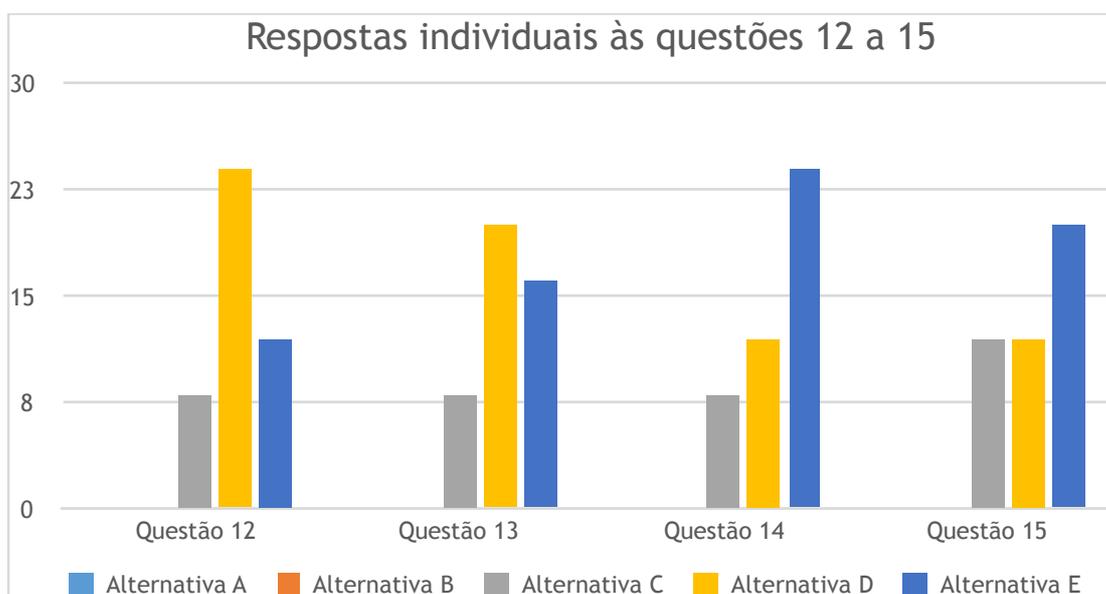
Figura 14: Respostas individuais às questões 7 a 11



Por último, nos gráficos da Figura 15 a seguir tem-se os resultados das questões 12 a 15 que buscaram efetivamente medir a otimização, em termos de eficiência e transparência, dada a aplicação dos conceitos e práticas da metodologia de gerenciamento de projetos à gestão condominial.

Seguindo a tendência já anteriormente mostrada nas análises anteriores, os resultados específicos neste sentido também são extremamente positivos, sob o ponto de vista das partes interessadas finais do caso em estudo: não houve retorno em nenhuma das questões de métrica para as alternativas “nunca” ou “raramente”, cujo resultado é evidência de que os condôminos efetivamente vêem eficiência e transparência, comprovando a efetividade das ações da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada a este setor, no sentido da otimização das gestões do mesmo.

Figura 15: Gráficos com respostas individuais às questões 12 a 15



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou avaliar as contribuições do uso da metodologia de gerenciamento de projetos na otimização da gestão de condomínios, de forma a buscar uma administração mais eficiente e transparente, minimizando custos e otimizando trabalho e recursos.

Inicialmente através de uma objetiva pesquisa bibliográfica buscou-se embasar as teorias dos principais conceitos e abordagens de autores a respeito da metodologia de gerenciamento de projetos do PMI (*Project Management Institute*), assim como a respeito de gerenciamento imobiliário, em especial a gestão condominial.

Ficou claro através disto que, conforme Knudson e Bitz (1991), o gerenciamento de projetos requer uma gama de conhecimentos bastante diversificada que inclui tanto elementos da ciência como da arte. Elementos da ciência porque utiliza cálculos matemáticos, tabelas, gráficos e outras ferramentas técnicas. A arte está nas habilidades de comunicação, negociação, criatividade e imaginação necessárias para gerir um projeto adequadamente dentro destes fatores e ambientes. Elementos estes que fazem parte do cotidiano da gestão de um condomínio.

Por um outro lado, o fato mais interessante é que o gerenciamento de projetos não traz nenhuma “novidade” científica, mas sim um rearranjo estruturado e lógico dos processos e técnica já existentes, no intuito de atender com maior eficácia eventos únicos, complexos e dinâmicos (VARGAS, 2005).

Tendo isto em mente, com base em estudo de caso de uma situação real, foram identificadas e demonstradas ações claras no sentido da metodologia de gerenciamento de projetos através da coleta de dados e análise documental da atual gestão do Condomínio Edifício Tom & Vinícius, Curitiba/PR. Dentre estas ações, vale destaque ao site: parece tarefa simples, a disponibilização de dados, mas é de suma importância. Evidentemente que de maneira muito menor se comparado a uma corporação global, mas é válida a identificação no âmbito do gerenciamento de projetos ao que Drucker (1988), em artigo publicado na *Harvard Business School*, já antecipava ao falar do surgimento de um novo tipo de organização chamada Organização Baseada na Informação (OBI), nas quais, dentre outros aspectos, se procura disponibilizar um sistema de informação completo, ágil e de acesso

generalizado, integrando e suprimindo toda a organização. A partir do momento em que simples dados são tomados como informação, todo processo de decisão, estrutura de gerenciamento e até mesmo a maneira com que o trabalho dia a dia é realizado e os resultados percebidos, tudo isto começa a ser modificado. Equivale a trazer a discussão de opinião para diagnóstico, o que no âmbito do gerenciamento condominial faz toda a diferença.

Ainda, por se tratar de um condomínio cuja gestão há cerca de um ano vem se baseando não somente no gerenciamento de projetos, mas no gerenciamento por projetos, foi possível no caso em estudo realizar uma pesquisa de satisfação com os condôminos e moradores de modo a quantificar e medir os resultados e as contribuições da aplicação da metodologia do PMI junto a uma gestão condominial de forma empírica-prática.

Diante destes elementos, pôde-se assim responder ao objetivo geral do presente estudo: como conceitos e práticas da metodologia de gerenciamento de projetos podem ser aplicadas na otimização da gestão de condomínios ancorando mudanças para uma gestão mais eficiente, transparente e sustentável?

Tanto as ações práticas no sentido da metodologia do PMI identificadas na gestão do estudo de caso, quanto os resultados retornados pela pesquisa quantitativa não deixaram dúvidas quanto a otimização da gestão condominial, e concluiu-se, portanto, que a aplicação destes conceitos e práticas de gerenciamento de projetos são efetivos para tal objetivo.

Por fim, muito embora os resultados deste estudo tenham sido bastante positivos, é importante atentar para a necessidade de maturidade desta cultura de gerenciamento de projetos. Podendo existir no âmbito de qualquer estrutura organizacional, gerenciamento de projetos é uma cultura. No entanto, dada sua natureza comportamental, uma cultura de projetos nunca pode ser somente um conjunto de normas e procedimentos (KERZNER, 2006). Desta forma, como toda criação e colocação em prática de uma cultura este é um processo que demanda tempo. No âmbito da gestão condominial isto é algo que se faz ainda mais pertinente uma vez que as partes interessadas finais são menos habituadas a esta cultura corporativa, mas cuja necessidade de criação é inevitável.

6. REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10006: Gestão da Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

BESNER, C; HOBBS, B. The perceived value and potencial contribution of project management practices to project success. **Project Management Journal**, Vol. 37, nº 3, p. 37-48, 2006.

BESNER, C; HOBBS, B. An Empirical Identification of Project Management Toolsets and a Comparison among Project Types. **Project Management Journal**, Vol. 43, nº 5, p. 24-46, 2012.

BESNER, C; HOBBS, B. Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices. **Project Management Journal**, Vol. 44, nº 1, p. 17-34, 2013.

BOUTINET, J.P. **Antropologia do Projeto**. Porto Alegre, ArtMed, 2002.

CARNEIRO, J. C. D. **Padronização e melhoramento de processos em pequenas empresas administradoras de condomínios: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

CASTRO, M. A. G. **A bíblia da gestão condominial objetiva: inteligente, responsável e transparente**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<https://gestaocondominialobjetiva.wordpress.com/>>. Último acesso: 07/03/2016.

CASTRO, M. A. G. **Administração de condomínios: metodologia de projetos (PMI) aplicadas a gestão de condomínios**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.portaldoscondominios.com.br/colunas/gestao/marcocastro/metodologiadeprojetosaplicadaaoscondominiosn5.htm>>. Último acesso: 07/03/2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral de administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

COHEN, D. J.; GRAHAM, R. J. **The Project Manager's MBA: how to translate project decisions into business success**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

CONDOMÍNIO TOM & VINÍCIUS. **BRCONDOSonline**. Disponível em: <<http://www.brcondos.com.br/>>. Último acesso: 06/03/2016.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance**. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**. January-February issue, 1988. Disponível em: < <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization> >. Último acesso: 11/03/2016.

DVIR, D.; RAZ, T.; SHENHAR, A. J. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. **International Journal of Project Management**, vol. 21, p. 89-95, 2003.

DWIVEDULA, R.; BREDILLET, C. The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: implications for project management. **Project Management Journal**, vol. 41, nº 4, 2010.

FLANNES, S. Effective people skills for the project manager: a requirement for project success and career advancement. **SUGI 29, Montreal**, 2004. Disponível em: <<http://www2.sas.com/proceedings/sugi29/toc.html>>. Último acesso em: 07/03/2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

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

GADDIS, P. O. The Project Manager. **Harvard Business Review**, vol 37, nº 3, p. 89-97, 1959.

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

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

IREM - Institute of Real Estate Management, **National Association Realtors**. Chicago, 2004. Disponível em: <<http://www.irem.org/>>. Último acesso: 07/03/2016.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**. September issue, 1974. Disponível em: <<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>>. Último acesso: 07/03/2016.

KEELING, R. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, H. **Project Management – A system approach to planning, scheduling and controlling**. 10th Edition. New York: Van Nostrand Reinhold, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KNUDSON, J.; BITZ, I. S. **Project Management**. New York: Amacom Books, 1991.

LEVITT, T. The managerial merry-go-round. **Harvard Business Review**. Transcrito de: “O carrossel dos administradores”, Revista Expansão, p. 52-66, 1974.

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

MACHADO, F. J.; TAVARES JÚNIOR, J. A. **Como administrar um condomínio**. Goiânia: AB, 1998.

MALHEIRO, A. I. C. **Gestão de Condomínios: Redesenho dos serviços em busca do desenvolvimento sustentável e promoção da inovação social**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão). Portugal: Universidade do Porto, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, JR.; PAUL, H.; **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª Edição. São Paulo: Harbra, 1998.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Administração de Projetos: uma abordagem gerencial**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Project Management: a managerial approach**. 7Th Edition. New York: Wiley, 2008.

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

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, vol. 28, nº 7, p. 650-662, 2010.

PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 5ª Edição. Pensilvânia, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc., 2013.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Série: Gerência de Projetos, vol 1. 3ª Edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

REGO, M. L. **Os papéis, dilemas e desafios do gerente de projetos no contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Tese (Doutorado) – PUC/RJ, Departamento de Administração, 2010.

REGO, M. L. Atributos que afetam o desempenho dos gerentes de projetos no contexto brasileiro. In: **XXXV EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

REGO, M. L.; SILVA, J. F. Factors that affect the performance of project managers in the brazilian context. In: **PMI Research and Education Conference Proceedings**. Limerick, Ireland, 2012.

REGO, M. L.; IRIGARAY, H. A. R. Gerenciamento de Projetos: existe produção científica brasileira? In: **XXXV EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

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

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

SHENHAR, A.; DVIR, D. Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. **Harvard Business School Press**. São Paulo: M. Books, 2010.

SINDICONET. **Checklist para otimização de custos**. Disponível em: <<http://www.sindiconet.com.br/6962/Informe/Finanas/Checklist-para-Otimizao-de-Custos>>. Último acesso: 07/03/2016.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TUMAN, G. J. Development and implementation of effective project management information and control systems. **Project Management Handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

TURNER, J. Towards a theory of project management. In: **the IRNOP VII Conference**. Xi'an, China, 2006.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o Guia PMBOK**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERZUH, E. **MBA Compacto, Gestão de Projetos**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

WALTA, H. D. Project management body of knowledge policy. **International Journal of Management**. Vol. 13, nº 2, p. 101-108, 1995.

WASHINGTON POST BUSINESS GLOSSARY. **Washington Post Press**, Washington, 1999. Disponível em: <<http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/longterm/glossary/sources.htm>>. Último acesso: 07/03/2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2004.

7. ANEXOS

ANEXO A – Áreas do conhecimento PMI

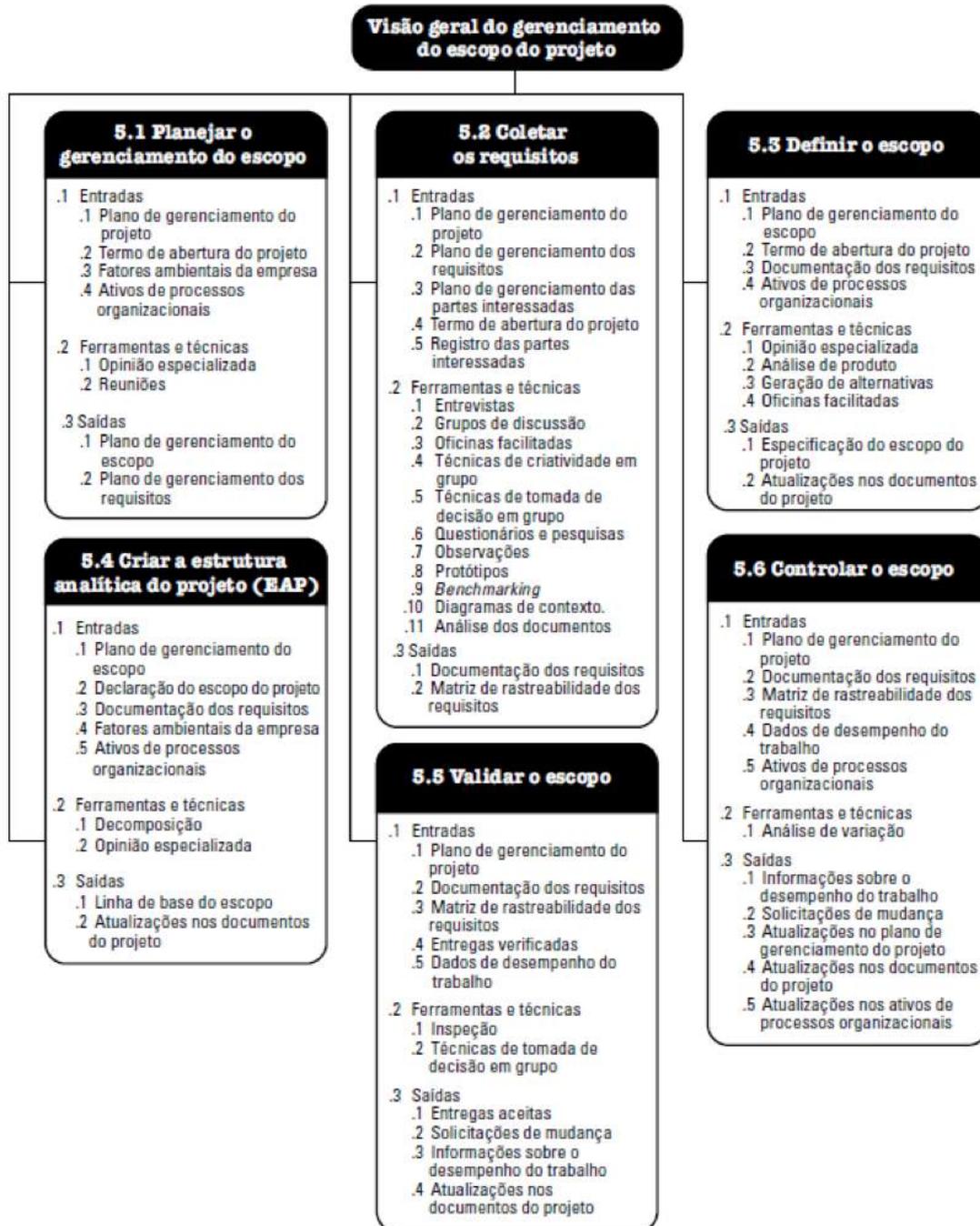
Gerenciamento da Integração do Projeto

Figura 16: Visão geral do gerenciamento da integração do projeto



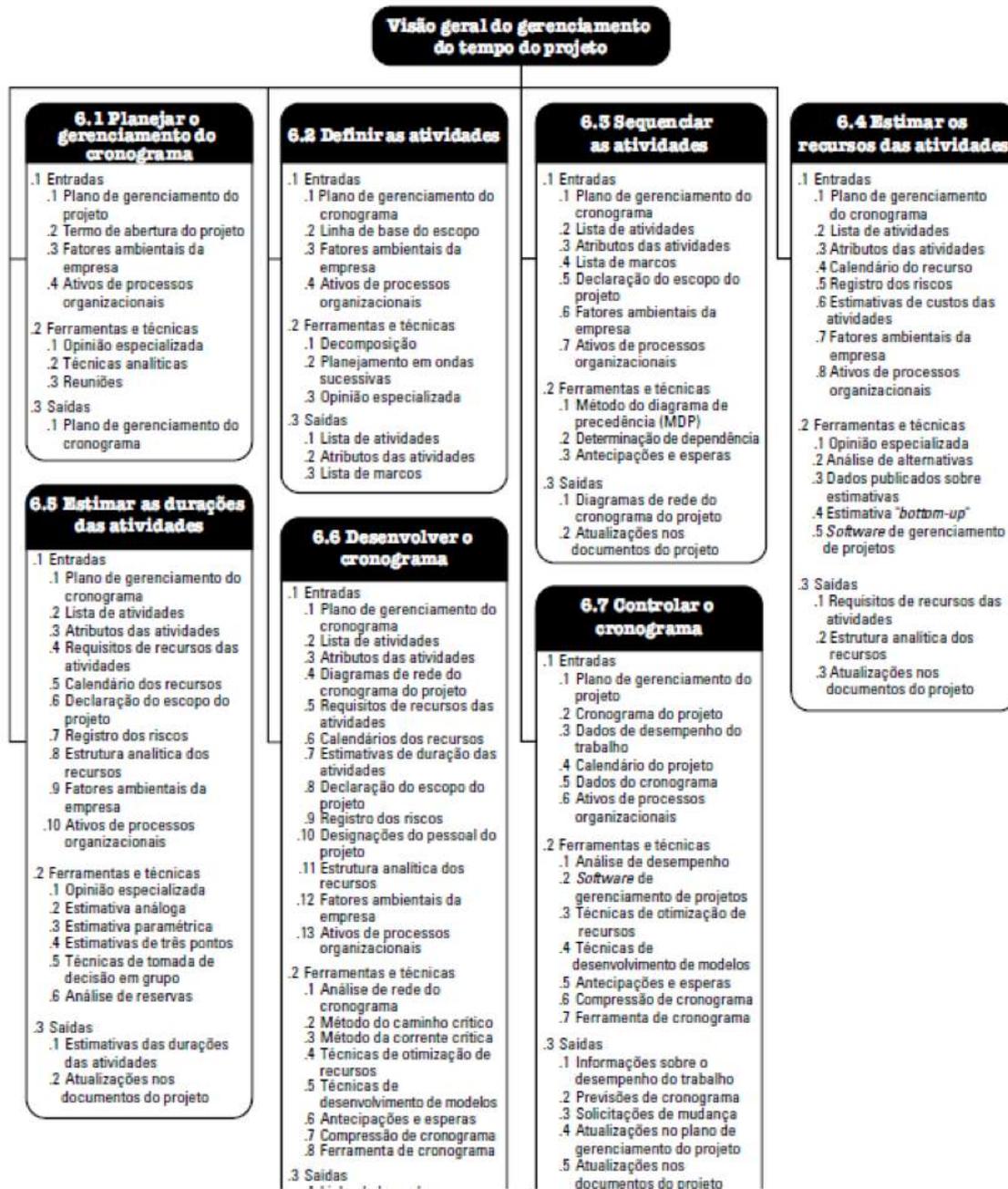
Gerenciamento do Escopo do Projeto

Figura 17: Visão geral do gerenciamento do escopo do projeto



Gerenciamento do Tempo do Projeto

Figura 18: Visão geral do gerenciamento do tempo do projeto



Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição (2013), p. 143

Gerenciamento dos Custos do Projeto

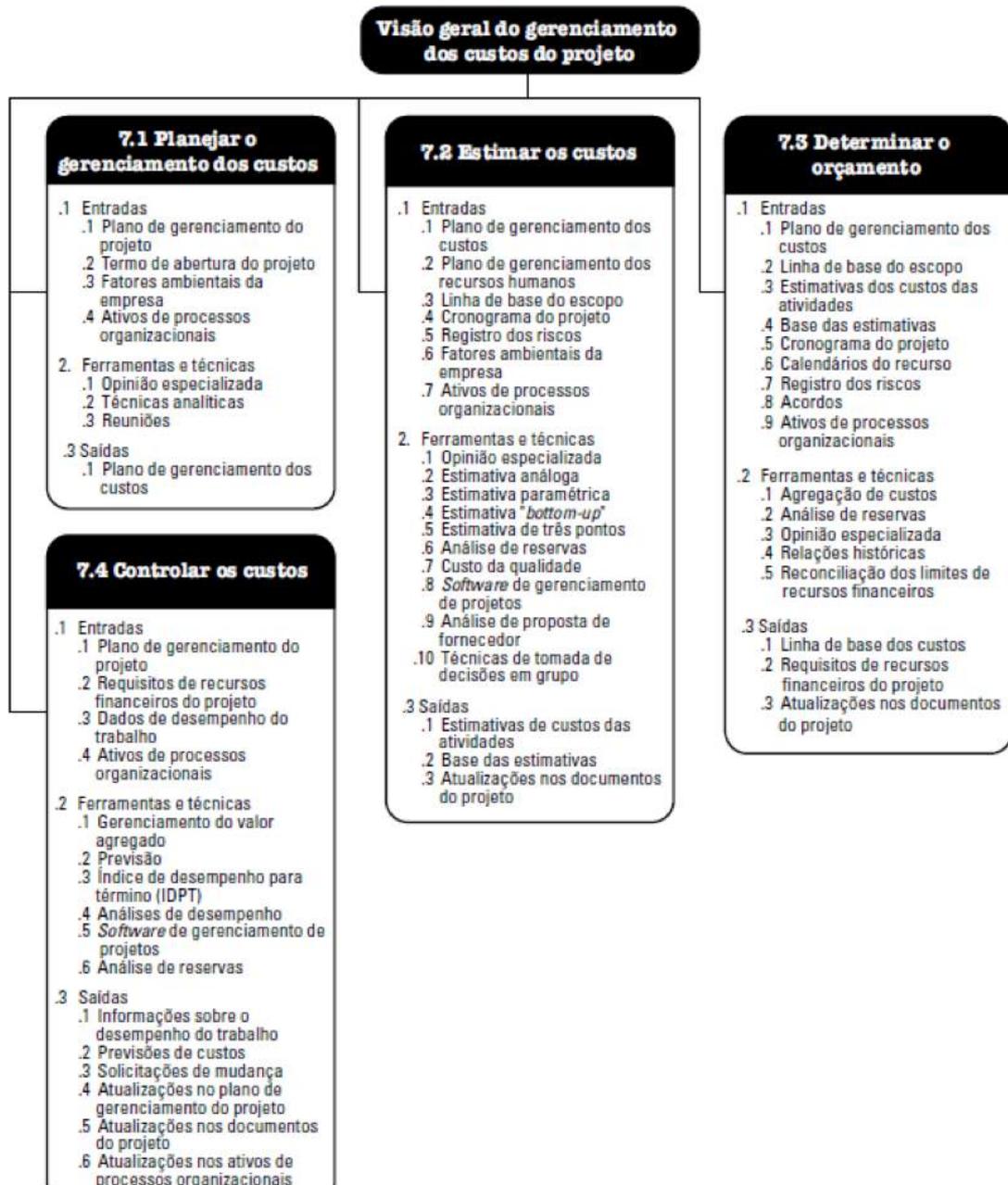


Figura 19: Visão geral do gerenciamento dos custos do projeto

Gerenciamento da Qualidade do Projeto

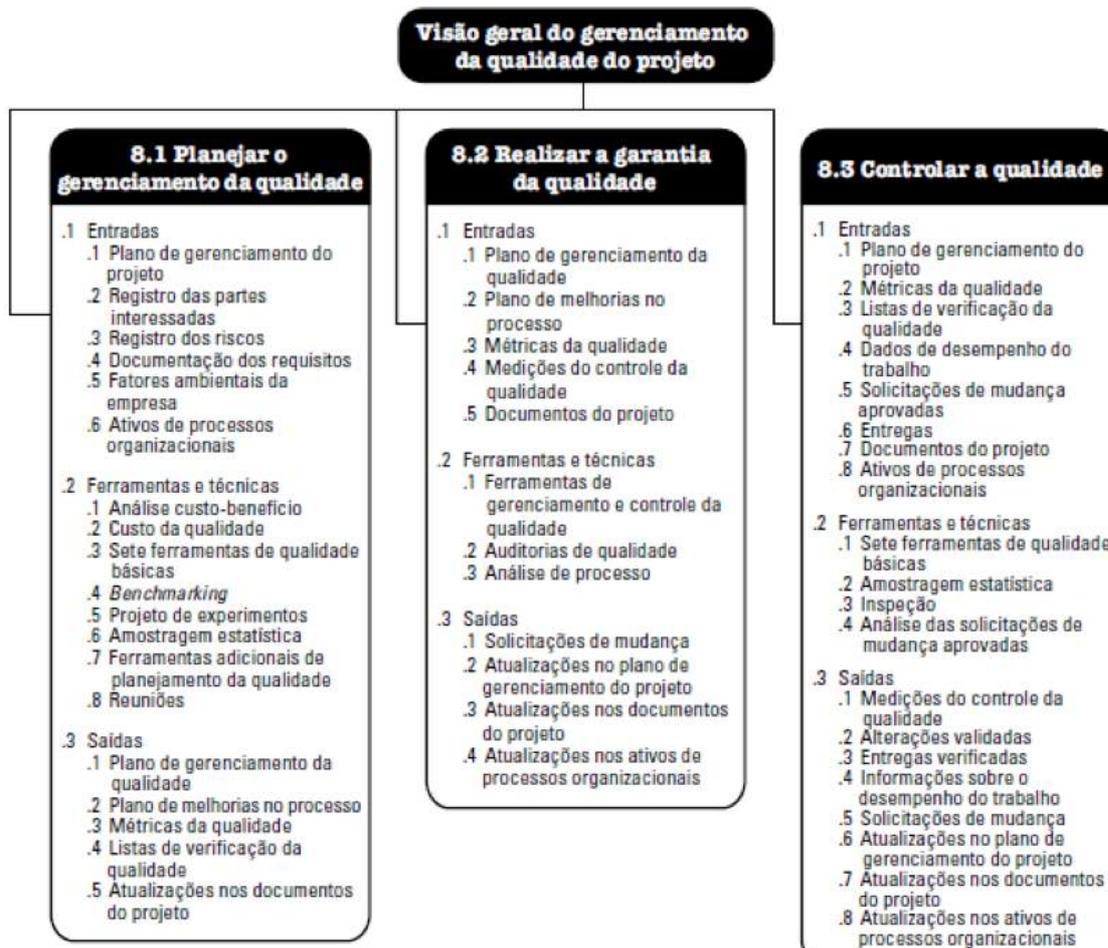
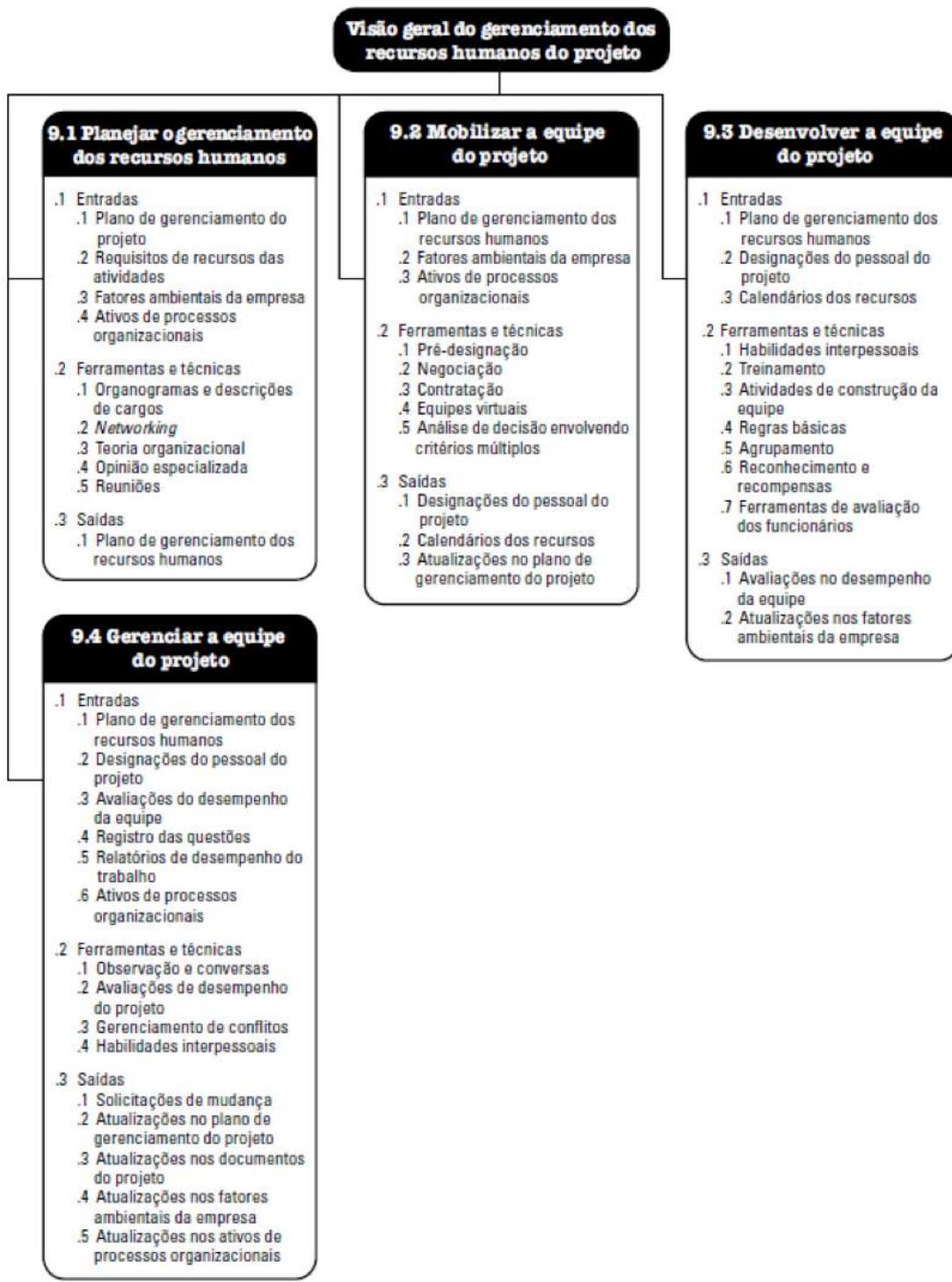


Figura 20: Visão geral do gerenciamento da qualidade do projeto

Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição (2013), p. 230

Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

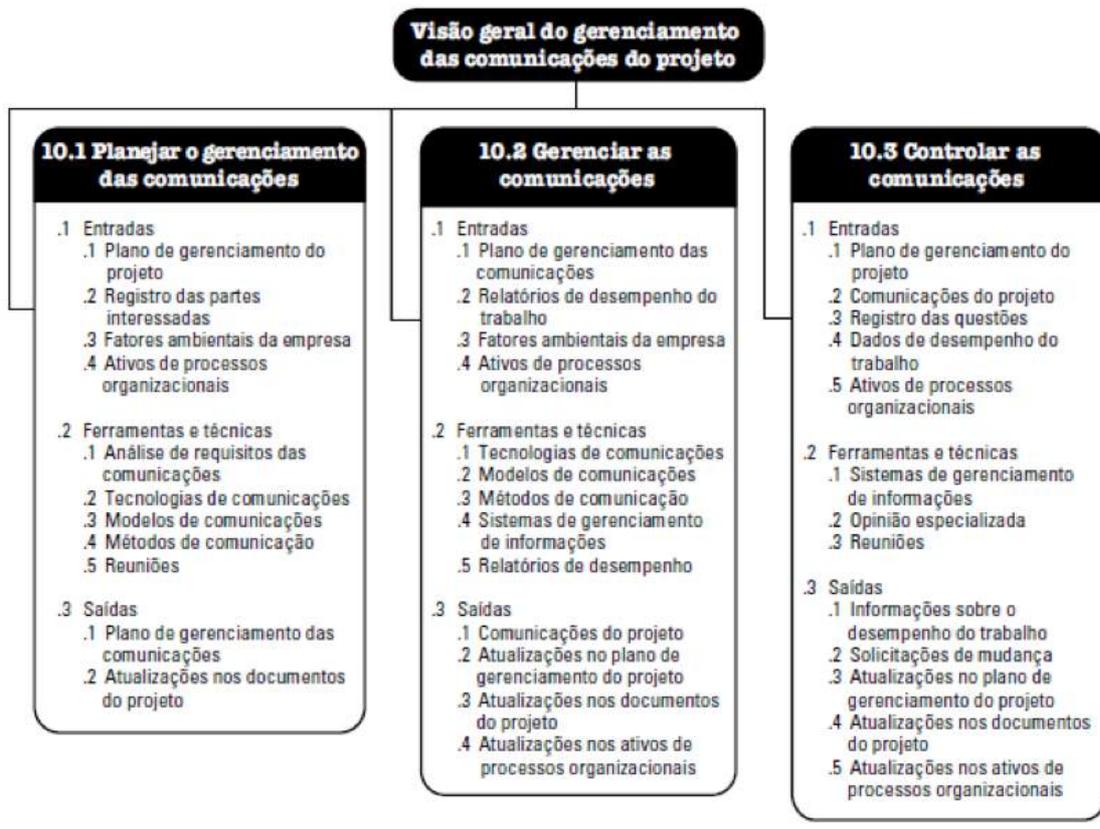
Figura 21: Visão geral do gerenciamento dos recursos humanos do projeto



Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição (2013), p. 257

Gerenciamento das Comunicações do Projeto

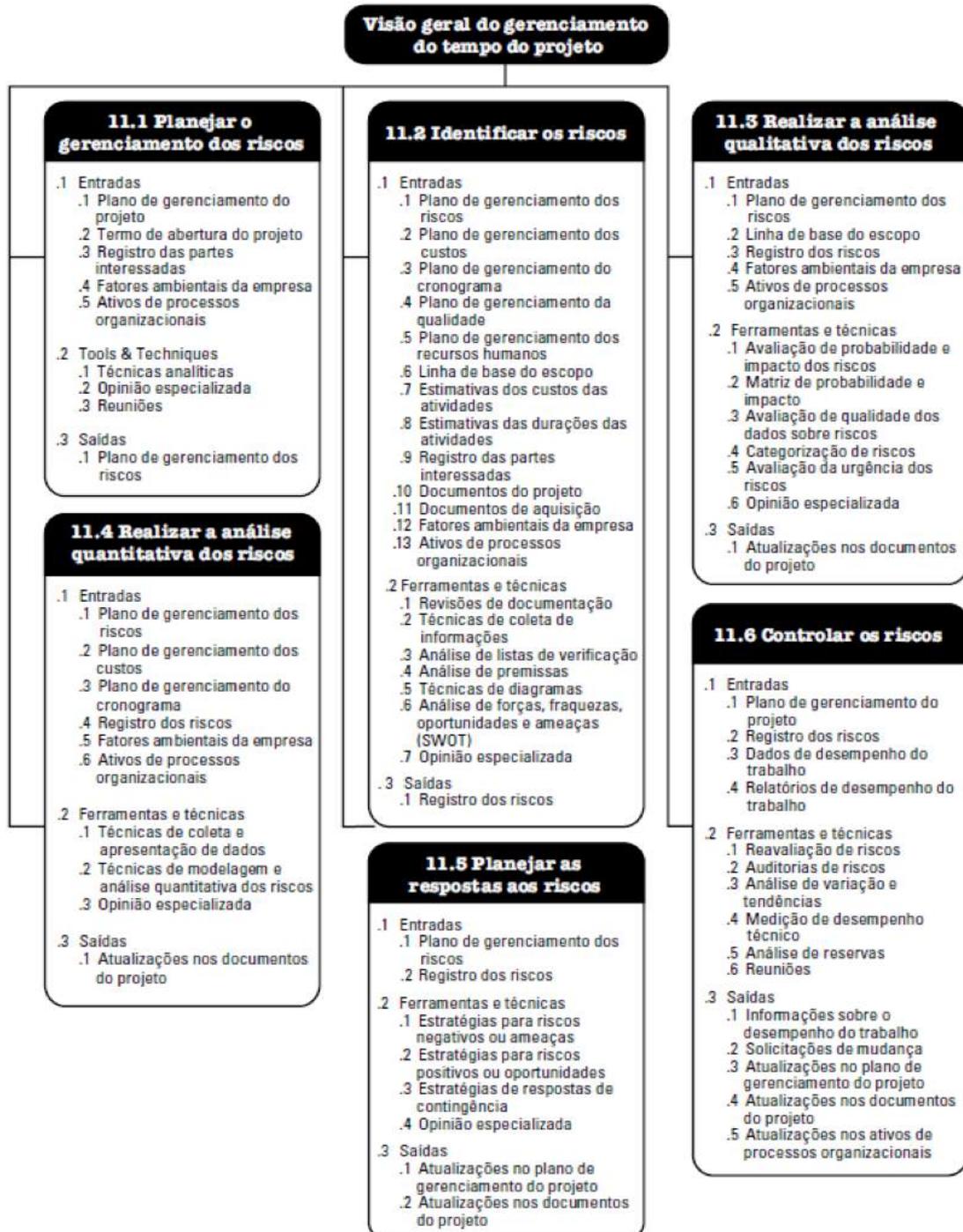
Figura 22: Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição (2013), p. 288

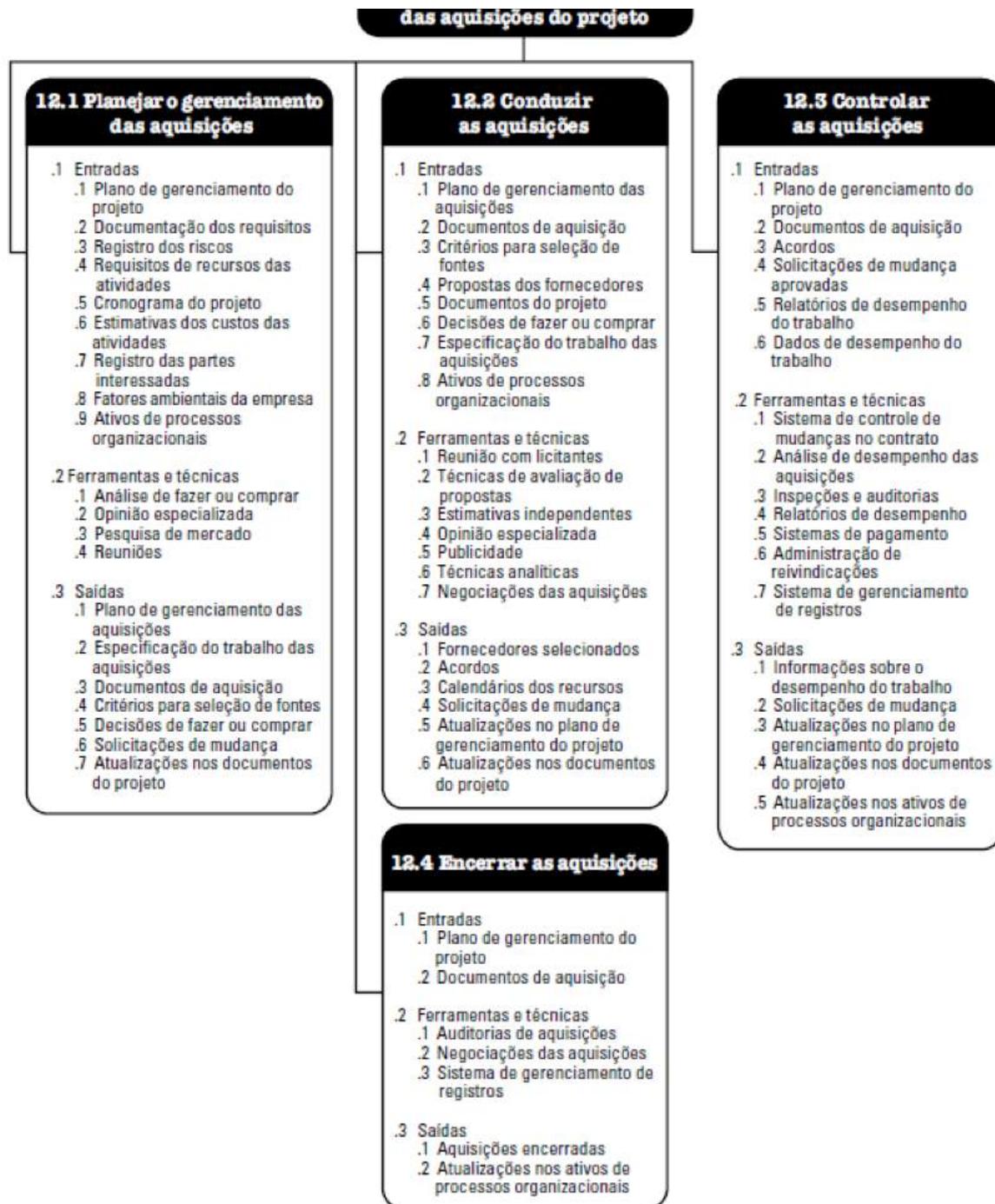
Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Figura 23: Visão geral do gerenciamento dos riscos do projeto



Gerenciamento das Aquisições do Projeto

Figura 24: Visão geral do gerenciamento das aquisições do projeto



Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

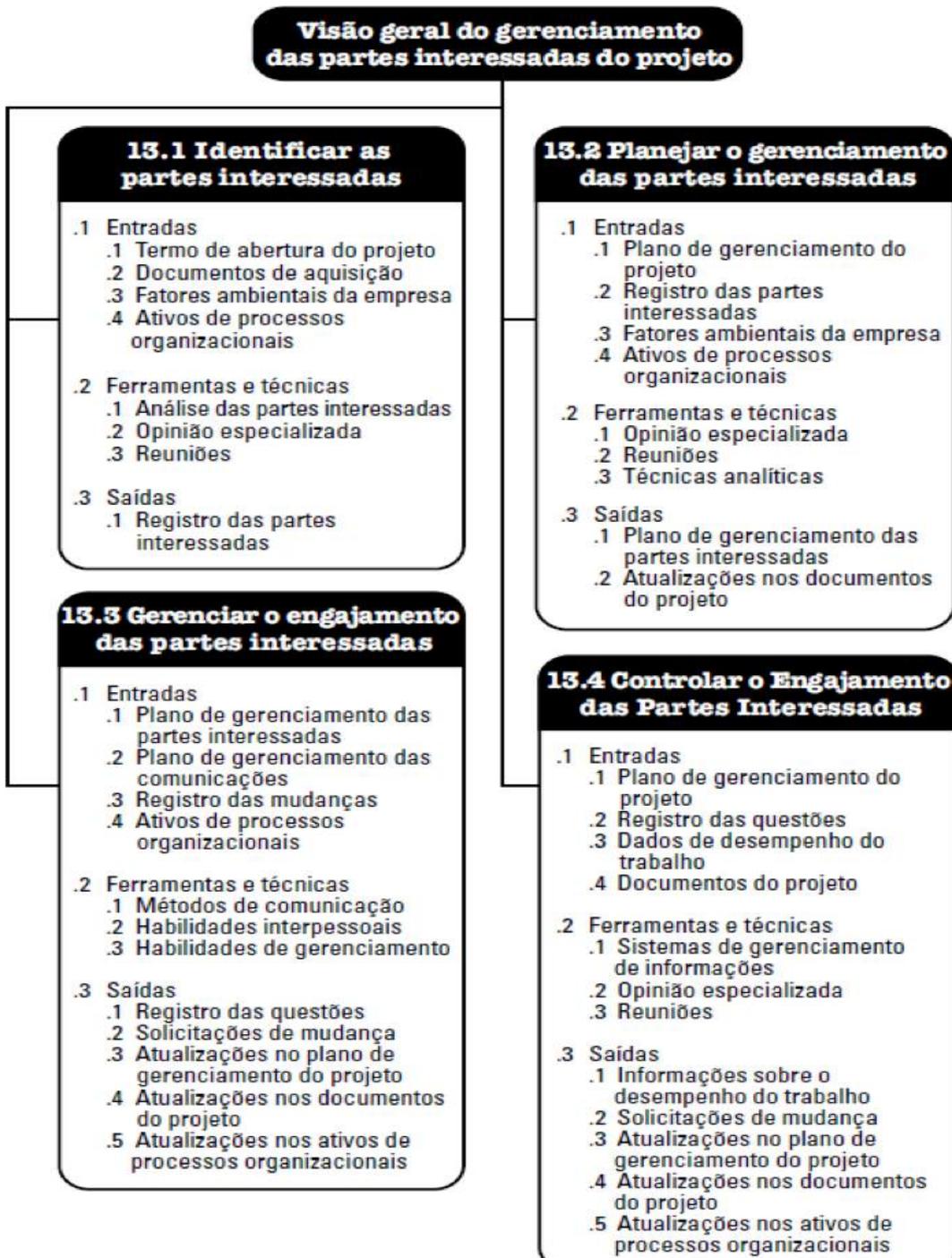


Figura 25: Visão geral do gerenciamento das partes interessadas do projeto

ANEXO B: Prática de Gestão de Projetos – Áreas de conhecimento, grupos de processos e frequências de uso

Área de Conhecimento	Prática de gestão de Projetos	Grupo de Processo *	Média de uso**	Média do Constructo e desvio Padrão	Coefficiente α
Integração	Plano de Projeto	P	4.47	3.41 (0.82)	0.69
	Termo de abertura de projeto	I	3.49		
	Análise dos Stakeholders	I	2.82		
	Estudo de viabilidade	I	2.75		
Comunicação	Plano de gestão de comunicação	P	3.39	2.97 (0.99)	0.83
	Sistema de levantamento e recuperação de informações	E	3.30		
	plano de distribuição da informação	P	2.92		
	análise dos requerimentos de informações	P	2.65		
	Requisições de mudança da comunicação	M & C	2.44		
Risco	Plano de gestão do risco	P	3.31	2.79 (1.03)	0.89
	Plano de contingência	P	3.13		
	Registro de riscos	P	2.60		
	Análise quantitativa do risco	P	2.59		
	Atualizações do registro de riscos	M & C	2.51		
	pré-planejamento do mecanismo de resposta de risco	E	2.43		
Aquisição	Declaração de contrato de trabalho	P	4.00	3.24 (1.08)	0.83
	Documentos do processo de compra ou licitação	E	3.18		
	Proposta de avaliação de fornecedores	E	3.02		
	Crterios de avaliação de fornecedores	P	2.96		
	Plano de gestão de contratos	P	2.87		

Fonte:

* I = iniciação, P = planejamento, E = execução, M&C = monitoramento e controle

** 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = ocasionalmente, 4 = frequentemente, 5 = sempre

	Auditoria de qualidade	E	2.80		
	Propostas de mudança na qualidade	M & C	2.46		
Recursos Humanos	Atribuição da equipe de projeto	P	4.07	3.27 (0.85)	0.80
	Lista de funções e responsabilidades	P	3.74		
	Matriz de responsabilidades	P	3.34		
	Evento de construção da equipe	E	2.88		
	requisições de mudanças de RH	M & C	2.17		

Adaptado de Papke-Shields et al. (2010)

ANEXO C – Plano de Gestão

Condomínio Tom & Vinicius
CHAPA INOVAÇÃO E RENOVAÇÃO
PLANO DE GESTÃO - METAS E CRONOGRAMA

Revitalização/Manutenção:

- 1) Pintura do condomínio: dar continuidade ao processo já iniciado, execução e finalização; Prazo: Dez/2015
- 2) Renovação das lixeiras do condomínio; Prazo: Maio/2015
- 3) Renovação dos “carrinhos de compra” do subsolo/garagem; Prazo: Maio/2015
- 4) Readequação da iluminação das garagens (garagens escuras, sensores de presença inexistentes ou mal programados); Prazo: Dez/2015
- 5) Jardins: manter sempre bem cuidados, incentivo ao plantio de arvores, revitalização; Prazo: Abr/2017

Segurança:

- 1) trabalhar projeto de melhoria da segurança do condomínio, com levantamento de pontos vulneráveis em termos de segurança atualmente; Prazo: Maio/2015
Exemplo: <http://www.sindiconet.com.br/Servicos/DrSeguranca>
- 2) capacitação e adequação profissional de portaria; Prazo: Maio/2015
- 3) melhoria da segurança das lojas (automaticamente melhoria de segurança do condomínio); Prazo: Maio/2015
- 4) elevadores: renovação dos elevadores; Prazo: Jan/2017

Finanças:

- 1) dar continuidade a seriedade e transparência com que são levadas as contas do condomínio na atual administração, em especial a parte contábil-administrativa profissionalizada (Administradora Paraná); Prazo: imediato
- 2) inadimplência: dar enfoque e providencias com medidas de forma a minimizar os efeitos da inadimplência; ações de cobrança; Prazo: Jun/2016

Gestão Ambiental:

- 1) inovar na conscientização ambiental do condomínio trabalhando iniciativas de economia verde (agua, energia); Prazo: Abr/2017
- 2) coleta seletiva de pilhas/baterias; Prazo: Jun/2015

3) estudo dos últimos 12 meses para se chegar a uma razão inteligente de redistribuição das contas, melhoria de consumo, etc; Prazo: Dez/2015

4) implementação gradativa de lâmpadas de menor consumo de energia: Dez/2016

Recreação:

1) incentivar atividades sazonais recreativas para crianças e adultos (ferias, datas festivas); Prazo: Jun/2017

2) uso dos espaçosos coletivos (salão de festa, gourmet, academia, depósitos, garagens, bicicletário: definição/redefinição das regras de uso; Prazo: Jun/2016

Comunicação:

1) estabelecer canais de comunicação claros, como e-mails, site do condomínio, caixas de sugestão; Prazo: Dez/2015

2) livro de ocorrências; Prazo: imediato

3) pesquisa de opinião com os condôminos, para correta percepção das demandas, sugestão de melhorias, etc; Prazo: semestral-recorrente

<http://www.sindiconet.com.br/7259/Informese/Avaliacao-do-sindico/Pesquisa-de-satisfacao-com-moradores>

Áreas de lazer:

1) manter ativas e em ordem as áreas de lazer; Prazo: imediato

2) procurar melhorar as áreas de lazer através de consulta dos condôminos; Prazo: Dez/2016

3) através de consulta dos condôminos, definir e implantar uma melhor utilização da área triangular lateral do condomínio; Prazo: Jan/2017

Zeladoria:

1) zelador, a sugestão seria uma pessoa mais capacitada numa perspectiva de gestão mais atual - não aquela figura antiga de “zelador quebra-galho faz tudo”, mas sim de assessoramento ao síndico, gerente predial; Prazo: imediato

Chapa Inovação & Renovação.

Curitiba, Abril de 2015.

ANEXO D – Página inicial site do Condomínio Tom & Vinícius

The screenshot displays the BRCondosOnline web application interface. The browser address bar shows the URL <https://ssl.brcondos.com.br/Me/Index>. The page features a navigation menu on the left and several main content areas:

- Comunicados:** A list of five notices with dates and status (LIDO or LER).
- Chamados:** A table listing service requests with columns for Chamado, Data, and Status.
- Boleto de Pagamento:** A table showing payment due dates for various months.
- Eventos & Reservas:** A section for event reservations with dates and event names.

Data	Título	Status
02 MAR	CHECK LIST FEVEREIRO	LIDO
02 MAR	SANEPAR REAJUSTA CONTA DE ÁGUA EM 10,48%	LER
15 FEV	NOVAS ORIENTAÇÕES SOBRE O CAIXA SÍNDICO	LIDO
15 FEV	COMUNICADO PINTURA BRINQUEDOTECA	LER
10 FEV	INFORMATIVO PERIÓDICO JANEIRO DE 2016	LER

Chamado	Data	Status
#9825 - TV e cabo não funcionando no Gourmet > Lucas Augusto Pereira Caetano	29 fev	ENCERRADO
#9874 - "Portinha" de entrega de comida > Lucas Augusto Pereira Caetano	29 fev	ABERTO
#4867 - Vazamento > Lucas Augusto Pereira Caetano	28 jan	ABERTO
#4478 - cobrança excessiva - condomínio/dez/2015 > Gleucio Rogério Bigaiski Silva	23 dez	ENCERRADO
#4287 - Valor cobrado do Consumo de Água > Galvane Senisse Pereira de Souza	21 dez	ENCERRADO

Mês	Vence Em
MARÇO	10 mar
FEVEREIRO	10 fev
JANEIRO	10 jan
DEZEMBRO	10 dez
NOVEMBRO	10 nov

Onde?	Data	Evento
SÁB 05 MAR		ESPAÇO GOURMET
DOM 06 MAR		SALÃO DE FESTAS
SEG 07 MAR		ESPAÇO GOURMET
SEG 07 MAR		SALÃO DE FESTAS
TER 08 MAR		SALÃO DE FESTAS

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

ANEXO E – Resumo de Gestão: demonstrativos de saldos em conta, fluxos de

The screenshot displays the 'Resumo de Gestão' (Management Summary) page. At the top, it shows the current date as 'CURITIBA, SÁBADO, 5 DE MARÇO DE 2016' and the account balance 'SALDO EM CONTA' as 'R\$ 66.108,15'. Below this, there are two tables for 'Contas' (Accounts): 'A Receber' (To Receive) and 'A Pagar' (To Pay). The 'A Receber' table shows 'VENCIDAS' (Due) at R\$ 0.00 and 'A VENCER' (To be received) at R\$ 0.00, with a total of R\$ 0.00. The 'A Pagar' table shows 'VENCIDAS' at (03) and 'A VENCER' at (46). The main part of the page is a 'Fluxo de Caixa Realizado/Previsto' (Cash Flow Realized/Forecasted) table for the month of February (Fevereiro). The table has columns for each day from 01 to 13, with green checkmarks indicating that the forecast was met. The rows include 'Saldo Inicial' (Initial Balance), 'Entrada' (Income), 'Saída' (Expense), and 'Saldo Final' (Final Balance). The final balance on the 13th is R\$ 134.258,17.

	Fevereiro	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
Saldo Inicial	59.253,69	59.219,69	59.202,69	56.363,56	56.363,56	54.107,04	54.107,04	54.107,04	54.107,04	54.098,54	51.569,38	134.266,67	134.258,17	
Entrada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82.717,64	-	-	
Saída	34,00	17,00	2.839,43	-	2.256,52	-	-	-	8,50	2.529,16	20,35	8,50	-	
Saldo Final	59.219,69	59.202,69	56.363,56	56.363,56	54.107,04	54.107,04	54.107,04	54.107,04	54.098,54	51.569,38	134.266,67	134.258,17	134.258,17	

caixa realizado/previsto

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

ANEXO F - Despesas do mês

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

The screenshot displays the BRCondosOnline web application. The browser address bar shows the URL: <https://ssl.brcondos.com.br/Document/Index>. The page features a navigation menu on the left with options like 'Início', 'Resumo de Gestão', 'Chamados', 'Comunicados', 'Finanças', 'Documentos', 'Livro de Ocorrências', 'Contatos', 'Eventos & Reservas', 'Recados', 'Aprovações', 'Manutenções', 'Assembleia Virtual', 'Visitantes', 'Encomendas', and 'Enquetes'. The main content area is titled 'Documentos' and includes a summary bar with categories: Atas (04), Comunicados (20), Contratos (10), Convenção/Regimento (03), Geral (04), Laudos/Certificados (02), Orcamentos (07), Prestação de Contas (03), and Procedimentos (07). Below this is a table listing documents.

Título	Formato	Data	Infos
ATA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA - 08/12/2015	PDF	07 jan 2016	REGISTRADA
Apresentação AGE 02/06/2015	PDF	15 ago 2015	realizada pelo síndico.
ATA ASSEMBLEIA ELEIÇÃO DO SÍNDICO 28/04/2015	PDF	07 ago 2015	ATA ASSEMBLEIA ELEIÇÃO DO SÍNDICO 28/04/2015
ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA - 02/06/2015	PDF	05 ago 2015	ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA - 02/06/2015

At the bottom of the page, there are links for 'Precisa de Ajuda?' and 'Acesse'.

ANEXO G – Documentos: atas, contratos, comunicados, convenção/regimento, livro prestação de contas, etc.

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

ANEXO H – Cronograma Físico-Financeiro / Obra de restauração e pintura da

Total da obra	1-Entrada	2-Residual	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	
R\$ 370.309,14	R\$ 22.372,53	R\$ 347.936,61	Previsão	2,46%	7,04%	7,05%	6,20%	10,05%	9,76%	10,77%
			Executado	R\$ 8.889,17	R\$ 26.066,65	R\$ 26.091,38	R\$ 30.375,68	R\$ 37.205,65	R\$ 36.154,07	R\$ 39.870,00
			Contrato	0,48%	4,91%	5,18%	4,01%	6,06%	6,06%	6,06%
				R\$ 1.783,84	R\$ 18.174,56	R\$ 34.002,22	R\$ 14.840,70			
				4,27%	4,27%	4,27%	4,27%	4,27%	4,27%	4,27%
				R\$ 15.815,32	R\$ 15.815,30					

Obj	Descrição	Quant.	Unid.	Valor serviço	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1	GRAMPEAMENTO	39,2	m.l	R\$ 7.663,73	25,00%	40,00%	35,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	1.1 Remoção de pastilhas, execução dos tratamentos e reposição de pastilhas				25,00%	40,00%	35,00%				
					4,00%	28,39%					
2	ENCUNHAMENTO	105,7	m.l	R\$ 18.258,99	32,00%	106,03%	35,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	2.1 Remoção de pastilhas, execução dos tratamentos e reposição de pastilhas				25,00%	40,00%	35,00%				
					7,00%	66,03%					
3	REPOSIÇÃO REBOCO	12,12	m²	R\$ 1.911,66	10,00%	70,00%	30,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	3.1 Remoção reboco existente e execução de novo reboco				10,00%	66,72%	30,00%				
4	REPOSIÇÃO PASTILHAS	53,96	m²	R\$ 6.891,94	10,00%	25,00%	35,00%	30,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	4.1 Remoção de pastilhas estufadas e reposição de pastilhas				10,00%	25,00%	35,00%	30,00%			
						31,60%					
5	TRATAMENTO JUNTAS	3,4	m.l	R\$ 607,72	0,00%	0,00%	50,00%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	5.1 Remoção caiafetante existente e aplicação de tarucei e novo caiafetante						50,00%	50,00%			
							25,00%				
6	CAIAFETAÇÃO ESQUADRIAS	gb	gb	R\$ 28.161,62	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	6.1 Remoção caiafetante existente e aplicação de tarucei e novo caiafetante						40,00%	60,00%			
7	LAVAGEM	11510,36	m²	R\$ 31.046,03	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	65,00%	35,00%	0,00%
	7.1 Lavagem das fachadas								65,00%	35,00%	
8	APLICAÇÃO DE GRAFIATO NOS PANOS	290,86	m²	R\$ 18.582,36	0,00%	0,00%	10,00%	40,00%	0,00%	30,00%	70,00%
	8.1 Aplicação grafito nos panos tratados das fachadas						10,00%	40,00%		30,00%	70,00%
9	PINTURA FACHADAS	8152,36	m²	R\$ 121.674,75	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%
	9.1 Pinturas das fachadas em grafito										10,00%
10	REJUNTAMENTO	3368	m²	R\$ 41.929,13	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%
	10.1 Rejuntamento das fachadas pastilhadas							20,00%			30,00%
11	HIDROFUGAÇÃO	3368	m²	R\$ 14.902,79	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	11.1 Aplicação de hidrotugante nas fachadas pastilhadas										

contato@engecivil.com
(41) 3333-0853

Este cronograma pode ser alterado devido ao Item 7.2.1. do contrato, pedidos de mudança de escopo ou aditivos.
Descrição dos itens apenas para referência, sendo válida a descrição completa contida em contrato.

fachada

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinicius (2016)

engecivil 

CRONOGRAMA SINTETICO FÍSICO-FINANCEIRO
Condomínio Edifício Tom e Vinicius, contrato nº 846 e nº 851

BRCondos – Administraçã... x BRCondosOnline - COND... x +

https://ssl.brcondos.com.br/Maintenance/Acompaniment Pesquisar

Mais visitados Primeiros passos Apple Google Maps YouTube Wikipedia

BRCondosOnline CONDOMÍNIO EDIFÍCIO TOM & VINÍCIUS

Menu MANUTENÇÕES ACOMPANHAMENTO

Acompanhamento

Áreas:

- APÓLICE DE SEGURO
- DEDETIZAÇÃO E DESRATIZAÇÃO
- ELEVADORES
- EQUIPAMENTOS DA ACADEMIA
- LIMPEZA DE CAIXA D'ÁGUA
- MANUTENÇÃO DE CERCA ELÉTRICA
- JARDINAGEM
- RECARGA E TROCA DE EXTINTORES E MANGUEIRAS
- LIMPEZA DE CAIXA DE ESGOTO
- LIMPEZA DE CAIXA DE GORTIUBA

EQUIPAMEN

FEV 24

JARDINAGEM

FEV 11

Manutenção Mensal

A poda das arvores e do mato dos fundos do Condomínio foi realizado em 28/10/2015.

Responsável: **João Inácio dos Santos**

Precisa de Ajuda? Acesso

ANEXO I – Manutenções Periódicas: Medições de Requisitos de Qualidade, Monitoramento e Registro

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinicius (2016)

ANEXO J – Gerente Condominial: apresentação, atribuições, funções e responsabilidades

CONDOMÍNIO TOM & VINÍCIUS

Prezados Condôminos,

A partir do dia 04/05/2015 temos um novo funcionário no condomínio, Sr. Orlando Fialla, nosso **Gerente Condominial**.

O Sr. Orlando tem formação em Administração de Hotelaria, já tendo trabalhado como gerente de hotéis e restaurantes no Paraná e em São Paulo.

O Gerente Condominial, que funciona como uma espécie de super-zelador, é o braço direito do Síndico e tem como atribuições básicas:

Gerenciar os funcionários do condomínio - chefia direta;

Ter preocupação constante com relação a segurança e a manutenção do condomínio;

Coordenar o controle de acesso do edifício (prestadores de serviços, obras), realizando relatórios periódicos de controle entregues ao Síndico;

Controle dos procedimentos do condomínio: reserva salão de festas/espço gourmet, controle de mudança (entrada/saída);

Ser capacitado a realizar trabalhos de prevenção e combate a incêndios;

Conhecimento e inspeção da parte elétrica e hidráulica, normas técnicas e regulamentações do condomínio;

Conhecer os produtos disponíveis no mercado, da área de segurança a de limpeza (cotações / lidar com fornecedores);

Instruir funcionários com relação ao atendimento;

Ter conhecimento da Convenção e do Regulamento Interno do edifício.

Seu escritório será a antiga sala do zelador, no térreo da Torre Tom, e atenderá em horário comercial de Seg a Sex das 09:00 as 18:00 e aos Sábados das 09:00 as 13:00, telefones: 3022-2520 (Portaria) / 9785-4121 (celular).

Atenciosamente,

Lucas Caetano - Síndico

ANEXO I – Análise SWOT: Projeto de Segurança / Condomínio Tom & Vinícius

- Estudo de vulnerabilidade em termos de segurança:

Levantamento feito no condomínio entre 04 e 08 de Maio/2015 por 04 empresas especialistas em segurança e controle de acesso: 02 de segurança (Orsegups e Intersept) e 02 de controle de acesso (Endotec e Gigadata)

Resultado: Análise SWOT (Pontos Fortes / Fraquezas / Ameaças / Oportunidades)

Ponto Fortes:

- numero razoável de condôminos, o que permite uma divisão também razoável de custos (condomínios com poucos moradores inviabilizam implementação de níveis mais altos (caros) de segurança);
- estrutura física: garagem e portaria principal separadas por andar
- guarita física com vidros escurecidos: intimidação

Fonte: Trecho extraído de apresentação em Assembleia de 02/06/2015 – Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2015)

• Ameaças:

- invasão ao condomínio
- continuidade de alto valor da taxa condominial com gastos de forma ineficiente

• Oportunidades:

- aumento do uso de tecnologia (SW de controle de acesso com: inter-travamento de portas, travas eletromagnéticas, biometria, identificação de veículos automática (Tag, RFID, leitura e identificação de placas), registro/histórico de controle de acesso)
- funcionários: uso de serviços profissionalizados
- treinamento dos moradores
- balanceamento do tripé de segurança condominial: tecnologia + moradores + profissionais
- diminuição de entradas físicas no condomínio
- uso racional do numero de porteiros/vigilantes

passagem de somente um carro por vez, facilita a entrada de estranhos / gaiola ineficiente (controle de acesso/acionamento humano somente, não existe registro de entrada e saída), lentidão na entrada por abre e fecha de portões (aumenta exposição do morador do lado de fora); alto custo (acionamento por vigilante) e contraditória (possibilidade de pessoa ficar refém / sistemática agressiva, aumenta probabilidade de fim trágico)

- vulnerabilidade física alta: quanto mais alto o numero de funcionários fisicamente em portarias, aumenta também a possibilidade de serem feitos reféns

Fonte: Trecho extraído de apresentação em Assembleia de 02/06/2015 – Gestão Condomínio Tom & Vinicius (2015)

ANEXO J – Documentos / Contratos

The screenshot shows the BRCondosOnline interface with the 'Documentos' section active. The 'Contratos' tab is highlighted, showing a list of documents. The following table represents the data visible in the interface:

Titulo	Formato	Data	Infos
INTERSEPT	PDF	23 fev 2016	LIMPEZA 2º POSTO DE SERVENTE
ENGENCIVIL	PDF	03 fev 2016	CRONOGRAMA SINTETICO FISICO-FINANCEIRO 3ª E 4ª MEDIÇÃO
ART ENGENCIVIL	PDF	26 out 2015	ART Nº 20154819061
ENGENCIVIL	PDF	20 out 2015	CRONOGRAMA SINTETICO FISICO-FINANCEIRO
ENGENCIVIL	PDF	06 out 2015	CONTRATO 8g1 DE PINTURA E MEMORIAL DESCRITIVO
ENGENCIVIL	PDF	06 out 2015	CONTRATO 846 DE PINTURA E MEMORIAL DESCRITIVO
INTERSEPT	PDF	20 ago 2015	TABELA DE PROTEÇÃO PERSONALIZADA
INTERSEPT	PDF	20 ago 2015	ANEXO II
INTERSEPT	PDF	20 ago 2015	PLANO DE SERVIÇOS
INTERSEPT	PDF	20 ago 2015	PLANILHA DE CUSTOS SERVENTE DE LIMPEZA
INTERSEPT	PDF	20 ago 2015	PLANILHA DE CUSTOS PORTARIA 24H
INTERSEPT	PDF	06 ago 2015	SISTEMA INTEGRADO DE PROTEÇÃO

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

ANEXO K – Documentos / Orçamentos

The screenshot shows the BRCondosOnline web application interface. The browser address bar displays the URL: https://ssl.brcondos.com.br/Document/Index. The page title is "BRCondosOnline" and the user is logged in as "CONDOMINIO EDIFICIO TOM & VINICIUS". The main navigation menu includes: Início, Resumo de Gestão, Chamados, Comunicados, Finanças, Documentos (highlighted), Livro de Ocorrências, Contatos, Eventos & Reservas, Recados, Aprovações, Manutenções, Assembleia Virtual, Visitantes, Encomendas, and Enquetes. The "Documentos" section is active, showing a list of documents with columns for "Titulo", "Formato", "Data", and "Infos". The document "CARRINHO DE LIMPEZA" is highlighted in yellow.

Titulo	Formato	Data	Infos
Lampadas Salão de jogos	ZIP	07 jan 2016	orçamento
troca de cabo de elevadores	ZIP	08 dez 2015	cotações
CARRINHO DE LIMPEZA	ZIP	20 out 2015	COTAÇÃO
LIMPEZA DE REDE DE ESGOTO	ZIP	13 out 2015	COTAÇÃO
Leds	ZIP	06 out 2015	cotações
Teste ôptico	ZIP	24 set 2015	Cotação
Leitor Biométrico Digiscan Biobouch Futronic Fs80	ZIP	21 set 2015	Cotação
Proposta Sertec	PDF	18 set 2015	Pintura Fachada
Proposta Dawvo	PDF	18 set 2015	Pintura Fachada
Proposta Engcivil	PDF	18 set 2015	Pintura Fachada
Repetidor de wireless	ZIP	16 set 2015	Cotações
Proposta Orsegups	PDF	14 ago 2015	Terceirização de mão-de-obra

Fonte: Gestão Condomínio Tom & Vinícius (2016)

ANEXO L – Questionário aos condôminos

Pesquisa de Satisfação

Condomínio Edifício Tom & Vinícius

Prezado Sr. Condômino,

Estamos finalizando o primeiro ano da atual gestão e gostaríamos de receber o seu feedback respondendo ao questionário abaixo para continuarmos evoluindo no atendimento às suas expectativas e anseios.

01) Considera que a atual gestão do condomínio mantém uma relação de proximidade com os condôminos, identificando, zelando e atendendo pelo interesse dos mesmos?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

02) Considera que a atual gestão do condomínio envolve e informa os assuntos a tratar, distribui informações sobre desempenho, relatórios e medições de progresso e andamento das atividades executadas?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

03) Considera que a atual gestão do condomínio trabalha iniciativas para valorização do seu patrimônio?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

04) Considera que a atual gestão do condomínio trabalha iniciativas no sentido de sustentabilidade, como redução de consumo de água, energia, descarte correto de lixo?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

05) Considera que a atual gestão do condomínio dinamiza o condomínio de forma a promover um bom ambiente entre os condôminos e estabelecer equilíbrio para uma convivência mais humanizada?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

06) Recentemente, a atual gestão promoveu um projeto de segurança para o condomínio. Considera que houve levantamento e análise de riscos, planejamento, monitoramento e controle das atividades de forma suficientemente adequada?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

07) Considerando as iniciativas da atual gestão no sentido de melhoria da segurança, dentro do que é possível, considera que se sente mais seguro no condomínio hoje comparado há um ano atrás?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

08) Em termos dos recursos humanos que atendem o condomínio atualmente, considera que exista identificação e documentação das funções e responsabilidades, melhoria das competências, organização e melhor gerenciamento das equipes de trabalho?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

09) Com relação aos projetos que a atual gestão do condomínio vem executando, como atualmente a pintura da fachada, em se tratando de escopo e tempo, considera que existam ações suficientes no sentido de descrição detalhada das atividades (como cronograma), bem como verificação, monitoramento e controle do andamento destas atividades (como medições periódicas deste cronograma)?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

10) Em que medida você considera que a atual gestão identifica os requisitos e/ou padrões de qualidade necessários aos projetos que executa ou aos produtos que aquisita, acompanhando e avaliando desempenho e recomendando mudanças?

- a) nunca

- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

11) Nos processos de compra ou aquisição de produtos e serviços para o condomínio, considera que exista de forma adequada a documentação das decisões de compras, identificação e seleção dos fornecedores, bem como adjudicação dos contratos, documentação de projetos/produtos, ART's (Anotações de Responsabilidade Técnica)?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

12) De modo global, considera que as ações da gestão têm contribuído para otimização de recursos e controle de gastos?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

13) Em termos de eficiência, qual sua avaliação da atual gestão do condomínio?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

14) Em termos de transparência, qual sua avaliação da atual gestão do condomínio?

- a) nunca
- b) raramente
- c) ocasionalmente
- d) frequentemente
- e) sempre

15) Qual a sua avaliação como um todo da atual gestão do condomínio?

- a) fraca / muito abaixo da expectativa
- b) regular / abaixo da expectativa
- c) boa / dentro da expectativa
- d) muito boa / acima da expectativa
- e) excelente / muito acima da expectativa

Unidade:

(Caso prefira o anonimato, deixar em branco)

Grata, a Gestão.