

GESTÃO ORGANIZACIONAL: Uma análise da administração condominial

Norberto Tamborlin¹
Sérgio Luís dos Santos²

RESUMO

Neste trabalho foram pesquisadas as diversas despesas de um conjunto de condomínios residenciais de Blumenau (SC) e levantados alguns problemas neles encontrados para geração de uma fonte de informação para tomada de decisões. Com os dados coletados foram identificadas quais são as principais despesas, dificuldades e problemas encontrados nos condomínios residenciais pesquisados. Foram relacionadas as principais despesas ordinárias de oito condomínios residenciais. Foi desenvolvido também um modelo para caracterizar a urgência do atendimento de cada condomínio quando da necessidade de uma ação por parte do síndico e/ou administração. A modalidade da pesquisa utilizada caracterizou-se como qualitativa descritiva com o propósito de levantar informações relevantes. Com a pesquisa pode-se observar que vários fatores interferem diretamente no valor da taxa condominial, como tamanho da área comum interna e externa, quantidade de apartamentos que participam do rateio, despesas com serviços de vigilância e zeladoria, entre outros.

Palavras-chave: Controle de processo. Gestão Condominial. Controle de custos. Gestão Organizacional

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento populacional em todo o mundo surgiram vários problemas sociais, ecológicos, entre outros. Um dos problemas está relacionado à falta de espaço para comportar as pessoas nas suas moradias. Uma das soluções encontradas é a verticalização das construções, com a criação de condomínios residenciais que comportam um maior número de pessoas ocupando menores áreas.

Na região de Blumenau (SC) esse tipo de solução vem aumentando substancialmente, assim como na maioria das cidades brasileiras. Viver em condomínio exige das pessoas mudanças na forma de agir e de pensar, pois a convivência passa a ser compartilhada por pessoas das mais variadas crenças e

¹ Professor orientador – Especialista (norbin@unibes.edu.br)

² Graduando em Administração de empresas (sergio@sindico-online.com.br)

costumes e que precisam dividir espaços comuns, tendo que obrigatoriamente aprender a pensar no bem estar coletivo.

Nesse contexto foi realizado um estudo para identificar como as diferenças específicas de cada condomínio podem gerar informações para uma análise global para este tipo de administração.

Foram coletadas informações de 8 (oito) condomínios residenciais de Blumenau (SC) a partir de relatórios disponibilizados pela empresa Sindico Online Serviços de Apoio Administrativo para Terceiros Ltda., localizada à Rua Amazonas, nº 2960, sala 01 - Bairro Garcia, na cidade de Blumenau (SC) que oferece aos seus clientes serviços voltados ao gerenciamento de condomínios residenciais e comerciais.

O estudo procurou também identificar se há qualquer relação entre os gastos dos condomínios, o valor da taxa de condomínio e a quantidade de apartamentos e quais conclusões podem ser apresentadas a partir dessa análise.

2 ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL

Para que uma organização consiga manter no mercado produtos ou serviços de qualidade é de suma importância que as pessoas envolvidas no processo sejam tratadas com respeito e possam desempenhar as suas funções com qualidade e em ambientes apropriados.

Em se tratando de condomínios residenciais não é diferente, pois, diariamente, o convívio entre os moradores e desses com os funcionários, exige um tratamento cordial e respeitoso entre as partes, para que um ambiente harmonioso possa ser mantido.

Apesar do condomínio não ser uma empresa existe também a necessidade de controle de contas, realização de manutenções preventivas e corretivas e o relacionamento entre pessoas com pensamentos e hábitos diferentes também precisa ser trabalhado e monitorado. Portanto, a cultura e o clima organizacional de um condomínio também interfere no bom convívio.

A administração do condomínio precisa entender essas diferenças e tentar, da melhor maneira possível, fazer com que a harmonia seja alcançada.

2.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenatto (1999) define cultura como sendo um termo genérico, que é utilizado para dar significado a duas acepções diferentes. Num lado, a civilização, realizações de um povo ou de uma época e o conjunto de costumes e de outro lado as artes, erudição e demais manifestações consideradas como mais sofisticadas, vindas do intelecto e da sensibilidade humana, todas consideradas coletivamente.

Para Chiavenatto (1999), a cultura organizacional nada tem a ver com isto, pois no estudo das organizações, a cultura se iguala ao modo de vida da organização em todos os aspectos, como crenças, costumes, idéias, técnicas, regras, etc. Nesse sentido, pode-se dizer que os seres humanos são dotados de cultura, pois são parte integrante de um sistema cultural. Em função disso, as pessoas tendem a julgar e ver as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura.

Chiavenatto (1999) comenta que a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de crenças e hábitos estabelecidos através de normas, atitudes, valores e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados que é compartilhado por todos os membros da organização e que difere uma organização das demais.

Schermerhorn (1999) afirma que nas organizações existem dois níveis de cultura, a observável e a essencial. A cultura observável é aquela que se ouve e se vê, ao andar pela organização como visitante, empregado ou cliente. O autor salienta que nas organizações de cultura forte, ficam logo aparentes os aspectos observáveis que irão comunicar temas comuns.

Já a cultura essencial, consiste nas crenças ou valores subjacentes que vêm a influenciar o comportamento e que fazem realmente surgir os aspectos da cultura observável. Para organizações de cultura forte os valores são essenciais e amplamente divulgados em declarações formais, informando o propósito e a missão da corporação.

Os valores, de acordo com Schermerhorn (1999), enfatizam geralmente temas especiais como inovação, responsabilidade e ética sociais, excelência de desempenho, envolvimento do empregado e qualidade de vida no trabalho.

TAMBORLIN, Norberto; SANTOS, Sérgio Luís dos. Gestão organizacional: uma análise da administração condominial. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.105-132, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

Para Maximiliano (2006) a cultura organizacional abrange normas de conduta informais como valores e preconceitos, cerimônias e rituais, os hábitos, símbolos e outros comportamentos.

Maximiano (2006, p. 218) explica que “em essência, o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores”. Esse conceito evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho, pois de acordo com o enfoque comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social, que é formado primeiramente por pessoas, sentimentos, interesses e motivações.

Robbins (2003), ao referir-se a cultura organizacional, cita parecer haver um amplo consenso de que esse tipo de cultura diz respeito a um sistema de significados comuns a todos os membros da organização, distinguindo uma organização das outras. Para o autor, esse sistema de significados comuns é um conjunto de características fundamentais que são valorizadas pela organização e que de acordo com algumas pesquisas sugerem a existência de sete características básicas que, de forma conjunta, mostram a essência da cultura de uma organização.

Pode-se observar que a cultura e o clima organizacional são fatores fundamentais para a saúde de uma organização e dos seus colaboradores.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Serra (2000) na era pós-industrial, o sucesso das organizações baseia-se mais nas suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de transformá-lo em produtos e serviços úteis acaba virando rapidamente a habilidade executiva crítica da era atual.

Dalfovo (2004) acrescenta que antes da era da informação alguns fatores nas empresas eram determinantes como o capital financeiro e os aspectos ligados à contabilidade. Segundo o autor, a partir do instante em que o ser humano passou a ser o fator determinante para que todos os processos da organização pudessem ser feitos da forma mais eficiente e de maneira que pudessem provocar uma melhora na sua administração e gerenciamento, esse jogo de interesses virou.

Segundo Serra (2000) observa-se um surto de interesse em assuntos como

TAMBORLIN, Norberto; SANTOS, Sérgio Luís dos. Gestão organizacional: uma análise da administração condominial. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.105-132, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

capital intelectual, inovação criatividade e organização que aprende, mas o que tem merecido pouca atenção, surpreendentemente, é o gerenciamento do intelecto profissional.

Serra (2000) afirma ser ainda mais espantosa essa omissão quando se sabe que boa parte do valor na nova economia é criada pelo intelecto profissional. Nos grandes setores de serviços seus benefícios são notadamente visíveis, como software, assistência médica, serviços financeiros, comunicações e consultoria. Já nos setores industriais, boa parte do valor é gerado por profissionais por meio de atividades como projeto de produtos, logística, gerenciamento de sistemas, marketing, entre outros.

Para Serra (2000, p.176) “O verdadeiro profissional domina um corpo de conhecimentos – determinada disciplina que deve ser atualizada constantemente.”.

Para Dalfovo (2004) a Gestão do Conhecimento tem como desafio poder proporcionar à organização maneiras de atualizar, compartilhar, processar e aplicar o conhecimento gerado pela organização, internamente ou externamente, para que o mesmo possa ser utilizado a fim garantir vantagens no processo do negócio.

Serra (2000, p.176) acrescenta que o intelecto profissional de uma empresa opera em quatro níveis, apresentando-os em ordem crescente de importância:

Conhecimento cognitivo (know-what), que é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação. Esse conhecimento é essencial, mas longe de suficiente, para o sucesso comercial.

Habilidades avançadas (know-how), que traduzem o “aprendizado livresco” em execução eficaz. A capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas complexos do mundo real é o nível mais difundido da habilidade profissional criadora de valor.

Compreensão sistêmica (know-why) que é o conhecimento profundo da rede de relacionamento de causa e efeito subjacente a uma disciplina. Permite que os profissionais ultrapassem a execução de tarefas e atinjam o estágio de solução de problemas maiores e mais complexos – capacitando-os a criar valor extraordinário.

Serra (2000) esclarece que o intelecto reside no cérebro dos profissionais e os três primeiros níveis poderão também estar situados nos bancos de dados, sistemas operacionais ou tecnologias operacionais, ao passo que o quarto nível está localizado na cultura organizacional.

Dalfovo (2004, p.113) afirma o seguinte:

A Gestão do conhecimento tem a finalidade de realizar a captação do conhecimento que envolve as rotinas e práticas dentro da organização, com o objetivo de criar métodos para que este conhecimento seja unido, expandido e transferido de forma a aumentar o capital intelectual organizacional

De acordo com Dalfovo (2004), sem dúvida, este conhecimento é o fator determinante para que as empresas possam se manter, no atual e futuro mercado, competitivas e que a cada dia só tem a exigir cada vez mais preparo dessas empresas na busca crescente pelo conhecimento.

2.3 SISTEMAS DA INFORMAÇÃO

Segundo Laudon (1999) um sistema de informação (SI) pode ser interpretado como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos a fim de coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação para que o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações sejam facilitados.

Para Dalfovo (2004) os sistemas de informação surgiram para manter o executivo preparado, mantendo uma visão integrada de todas as áreas da organização, tudo isso sem precisar gastar muito tempo nem requerer do mesmo um conhecimento aprofundado de cada área.

Dalfovo (2004) acrescenta ser de extrema necessidade para as organizações poder administrar as informações, devido à crescente demanda e sofisticação na tecnologia da informação (software e hardware). Esses recursos são atualmente de vital importância para a sobrevivência das empresas.

2.3.1 Dado e Informação

De acordo com Chiavenato (2006) as pessoas não são auto-suficientes nem vivem isoladas, elas se relacionam continuamente com outras pessoas por meio da comunicação.

Chiavenato (2006 p. 75) define comunicação da seguinte forma:

Comunicação é a transferência de informações e significado de uma pessoa para a outra pessoa. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores.

Chiavenato (1999) define três conceitos que são importantes para que a comunicação seja de perfeita compreensão:

- a) dado - registro pelo qual se refere a determinado evento ou ocorrência, onde ao armazenar um conjunto de dados processados temos um banco de dados, por exemplo.
- b) informação - dados com determinado significado que permitem o conhecimento a respeito de certo assunto.
- c) comunicação - informação transmitida e compartilhada por alguém. A informação deve ser recebida e compreendida pelo destinatário para que haja a comunicação.

O estudo das interações humanas e métodos de mudanças do comportamento humano constituem a primeira área da comunicação. Trata-se de uma área onde cada pessoa pode ter sua própria eficácia, melhor relacionamento interpessoal ou com o mundo externo. É também o ponto de maiores conflitos entre as pessoas e desentendimentos entre os grupos dentro das organizações como um sistema. (CHIAVENATO, 1999)

Laudon (1999, p.26) afirma que todas as empresas possuem dois problemas genéricos:

Como gerenciar as forças e grupos internos que geram seus produtos e serviços e como lidar com clientes, órgãos governamentais, concorrentes e tendências gerais socioeconômicas em seu ambiente. A razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas, então, é para resolver problemas organizacionais para reagir a uma mudança no ambiente. As empresas constroem sistemas para reagir a concorrentes, clientes, fornecedores e mudanças sociais e tecnológicas em um ambiente dinâmico e fluido.

Robbins (2003) reforça que a tecnologia está reformulando as comunicações nas organizações e a capacidade da administração monitorar dados de desempenho. Permite que funcionários saltem níveis hierárquicos, melhorando significativamente e tornando as estruturas mais orgânicas.

2.4 QUALIDADE NO SERVIÇO

Martins e Laugeni (2003) apresentam a partir da filosofia de gerenciamento, o surgimento em 1970 do conceito da importância da qualidade, com o renascimento da indústria japonesa que, passou a seguir os preceitos do consultor americano W. E. Deming, fazendo da qualidade uma arma para se obter vantagem competitiva.

Martins e Laugeni (2003, p.388) concluem que “nos dias atuais a qualidade está no conceito de gerenciamento das empresas, pois não há como sobreviver no mercado sem qualidade.”.

Segundo Chiavenato (2005) a qualidade do produto/serviço é um componente com grande dificuldade para se conseguir definir ou comprovar, principalmente se for abstrato. Quando o produto/serviço é concreto a sua qualidade poderá ser avaliada e medida mais facilmente.

Chiavenato (2005, p.36) distingue dois tipos importantes de qualidade:

Qualidade intrínseca é a qualidade inerente ao produto/serviço, isto é, aquela que existe objetiva e concretamente e que pode ser avaliada e mensurada mediante padrões e especificações. A qualidade intrínseca é determinada pelo produtor do produto/serviço.

Qualidade extrínseca é a qualidade que a pessoa subjetivamente percebe ou imagina. Ela é constituída pelos aspectos extrínsecos que cada pessoa acha que o produto/serviço tem. A qualidade extrínseca é imaginada pelo consumidor ou usuário do produto/serviço.

Chiavenato (2005) acrescenta que um alto nível de qualidade intrínseca terá pouco valor se não for acompanhado de uma percepção subjetiva vinda do consumidor ou usuário do produto/serviço.

Martins e Laugeni (2003, p.416) acrescentam que “O que pode ser um serviço de boa qualidade para um cliente pode ser considerado um serviço de má qualidade por outro.”.

Para Martins e Laugeni (2003) existem elementos da qualidade que, em se tratando de serviços, não são totalmente independentes uns dos outros, mas englobam o que os clientes esperam numa prestação de um serviço. Estes elementos são: confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para entender as necessidades dos clientes, fácil utilização, credibilidade, ser competente, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis.

Nessa mesma linha de raciocínio Ballestero-Alvarez (2001) lembra que não

se pode esquecer da importância de haver a figura de um responsável para que sejam plenamente exercidas as atividades e responsabilidades inerentes ao processo sob sua tutela.

2.4.1 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho podem estar relacionados à área de gestão de pessoas e ao controle de qualidade, podendo também ser chamados itens de controle.

Araújo (2006, p.143) acrescenta que “É comum muitos atribuírem à avaliação de desempenho uma função - quase exclusiva - de interesse apenas da unidade.”. Em outras palavras o autor comenta que há gestores de pessoas que tem o interesse em avaliar pessoas, mas entre pessoas de uma unidade, para buscarem justiça entre os iguais. Pode-se entender que a avaliação pode ser um estudo entre iguais, mas olhando sempre para os interesses maiores da organização.

Araújo (2006) explica que o foco em avaliar desempenhos não deverá ser restrito à unidade de trabalho, mas sim, pensando-se em toda organização. Segundo Araújo (2006) toda organização necessita de sistemáticas de avaliação para poder acompanhar o crescimento das pessoas que nela trabalham, exercendo suas atribuições.

Para Araújo (2006) a partir da avaliação de desempenho a organização poderá observar alguns tipos de necessidades como, por exemplo, a de treinamento a um determinado colaborador ou grupo de colaboradores.

Segundo Tubino (2006) através dos itens de controle o desempenho de determinado processo pode ser avaliado, podendo ser definidos como índices numéricos estando relacionados às quatro dimensões da qualidade (qualidade, custo, serviços e entrega) que são analisadas a partir do efeito do produto ou processo.

Tubino (2006) acrescenta que olhando para suas causas (dentro do processo) podem-se relacionar os itens de controle com os chamados itens de verificação das causas, que são índices numéricos estabelecidos sobre as causas que influenciam determinado item de controle.

Segundo Chiavenato (2005) a palavra controle quase sempre faz lembrar

restrições, impedimentos e punições e na vida prática controlar significa geralmente restringir, fiscalizar, proibir etc.

Chiavenato (2005, p.150) explica que:

Em administração, o controle visa a guiar e regular as atividades da empresa a fim de garantir o alcance dos objetivos almejados. Se as coisas ocorressem de acordo com o que foi planejado, não haveria necessidade de controle. O controle existe porque algo pode sair diferente daquilo que foi planejado.

De acordo com Chiavenato (2005) o controle é na verdade a função administrativa que consiste em avaliar, medir e corrigir os resultados ou determinado desempenho para garantir que os objetivos da organização sejam atingidos plenamente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se os referentes procedimentos metodológicos quanto à pesquisa realizada na empresa Sindico Online Serviços de Apoio Administrativo para Terceiros Ltda. Para descrever esses procedimentos Gil (1999) afirma que a pesquisa é explorar o campo escolhido em busca de conhecimentos, utilizando-se de entrevistas e formulários. Essas pesquisas classificam-se em estudos exploratórios, descritivos e explicativos.

Os procedimentos metodológicos apresentam os caminhos que vão à busca do objetivo, portanto, seguem os métodos a serem utilizados nesta pesquisa.

3.1 MODALIDADE DA PESQUISA

Quanto aos objetivos pretendidos com os resultados da pesquisa, pode-se caracterizá-la como qualitativa descritiva com o propósito de levantar informações relevantes.

Gil (1999, p.44) afirma que “Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”.

Malhotra (2005, p.113) nos define pesquisa qualitativa como:

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela o explora com poucas idéias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e devolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados concluídos diferem das expectativas.

A pesquisa qualitativa tem seus procedimentos pesquisados a campo, através dos problemas encontrados dentro da empresa, buscado relacioná-los com as soluções possíveis.

3.2 CAMPO DE OBSERVAÇÃO

O campo de observação foi baseado na empresa Sindico Online Serviços de Apoio Administrativo para Terceiros, localizada à Rua Amazonas, nº 2960, sala 01 - Bairro Garcia na cidade de Blumenau (SC), que oferece aos seus clientes serviços voltados ao gerenciamento de condomínios residenciais e comerciais.

Neste contexto, o universo investigado foi de 08 (oito) condomínios residenciais que compreendem 100% (cem por cento) da amostra.

Gil (1999, p.110) relata tal assunto como:

Por ser utilizada, exclusivamente para a obtenção de dados em muitas pesquisas e por estar presente também em outros momentos da pesquisa, a observação chega mesmo a ser considerada como método de investigação.

Existem vantagens e desvantagens no campo de observação onde pode-se citar: (MALHOTRA, 2005).

Vantagens: O observador precisa apenas registrar o que está acontecendo e os erros inerentes ao comportamento são eliminados; não necessitam de participação consciente do entrevistado, minimizando os erros da não resposta.

Desvantagens: Motivação e valores ficam perdidos no método de observação; os indivíduos só observam o que querem ver.

Cabe citar que a observação é um fato muito importante para dar sentido ao trabalho, e adquire possíveis informações necessárias para a pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados necessários para desenvolvimento da pesquisa foram coletados junto à empresa participante, onde Gil (1999, p.113) afirma que:

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

3.4 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados serão apresentados através de quadros comparativos e análises a partir das informações neles contidas.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No estudo serão apresentados gráficos e quadros para melhor visualização das diversas despesas dos condomínios analisados. Foram utilizadas as principais despesas ordinárias, que ocorrem mensalmente.

No desenvolvimento serão mostradas as principais despesas de 8 (oito) condomínios residenciais, levantadas a partir dos dados coletados para serem analisadas e comparadas. Os condomínios analisados estão identificados com os nomes 1- QC, 2 – CP, 3 – TP, 4 – GN, 5 – VG, 6 – MR. 7 – MS e 8 – CZ para possibilitar que sejam apresentados preservando a sua identidade.

Na amostra pesquisada observou-se que os principais gastos estão nos serviços de vigilância (física e eletrônica), serviços de zeladoria e limpeza, consumo de água/lixo, consumo de energia elétrica, consumo de gás, honorários administrativos, manutenção de elevadores e material de limpeza.

Tomou-se como base a quantidade de apartamentos de cada condomínio e os valores referentes ao período de 01/09/2008 a 31/08/2009.

Os honorários administrativos (síndico e administração), serviços de vigilância (física e eletrônica), zeladoria e limpeza de todos os condomínios

analisados são prestados por empresas terceirizadas.

As principais despesas dos condomínios estão retratadas nos gráficos numerados de 1 a 8, onde estão representadas com os respectivos valores em reais.

Os valores das despesas apresentados foram calculados a partir da média do período pesquisado.

a) Condomínio 1- QC (48 apartamentos)

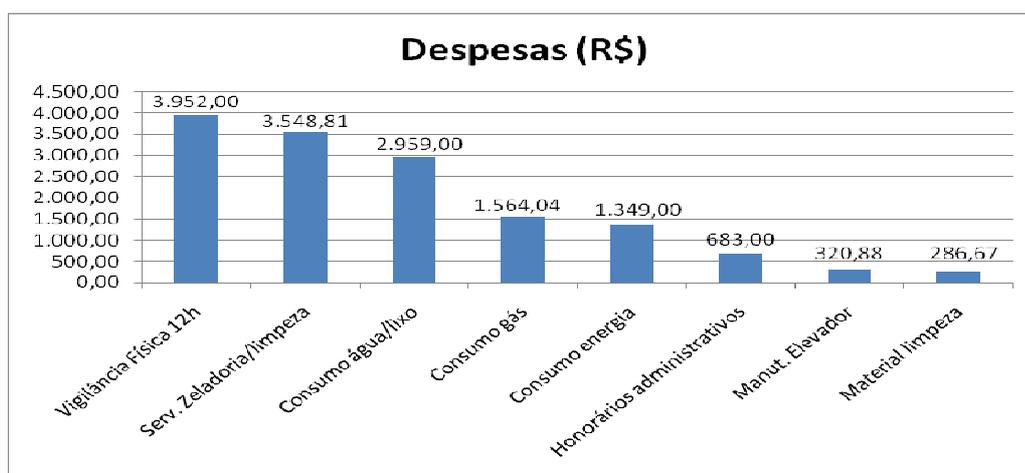


Gráfico 1 – Principais despesas do condomínio 1 – QC

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O serviço de Vigilância (12 horas) aparece no gráfico 1 como sendo a maior despesa, representando 26,95% do valor total das despesas analisadas.

Em seguida aparecem os serviços de zeladoria e limpeza com 24,20%, consumo de água/lixo 20,18%, consumo de gás 10,67%, consumo de energia 9,20%, honorários administrativos 4,66%, manutenção dos elevadores 2,19% e material de limpeza representando 1,96%.

O condomínio 1 – QC possui um total de 48 (quarenta e oito) apartamentos (4 por andar) e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 348,00 (trezentos e quarenta e oito reais) por unidade.

b) Condomínio 2 – CP (52 apartamentos)

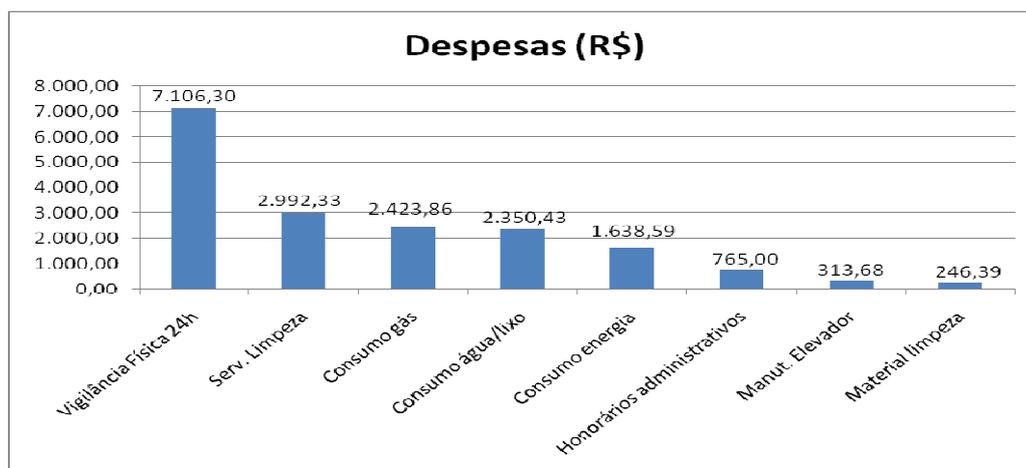


Gráfico 2 – Principais despesas do condomínio 2 – CP

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O serviço de Vigilância (24 horas) aparece no gráfico 2 como sendo a maior despesa, representando 39,84% do valor total das despesas analisadas.

Em seguida aparecem os serviços de limpeza com 16,78%, consumo de gás 13,59%, consumo de água/lixo com 13,18%, consumo de energia 9,19%, honorários administrativos 4,29%, manutenção dos elevadores 1,76% e material de limpeza representando 1,38%. O condomínio 2 – CP possui um total de 52 (cinquenta e dois) apartamentos (4 por andar) e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 412,60 (quatrocentos e doze reais e sessenta centavos) por unidade.

c) Condomínio 3 – TP (216 apartamentos)

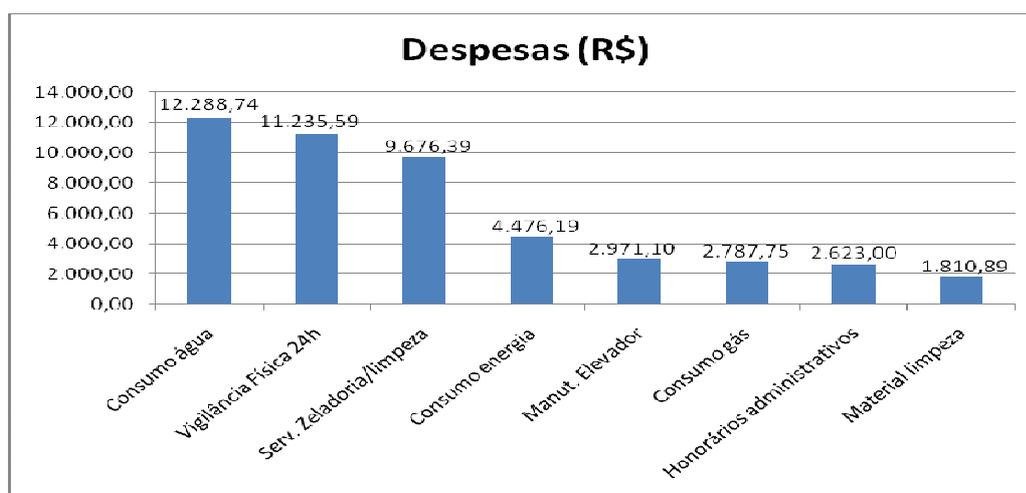


Gráfico 3 – Principais despesas do condomínio 3 – TP

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O consumo de água/lixo aparece no gráfico 3 como sendo a maior despesa, representando 25,67% do valor total das despesas analisadas. Nesse valor está sendo cobrado também o tratamento de esgoto que corresponde a 80% do valor da água.

Em seguida aparecem os serviços de Vigilância (24 horas) com 23,47%, serviço de zeladoria e limpeza 20,21%, consumo de energia 9,35%, manutenção dos elevadores 6,21%, consumo de gás 5,83%, honorários administrativos 5,48% e material de limpeza representando 3,78%.

O condomínio 3 – TP possui 216 (duzentos e dezesseis) apartamentos (8 por andar, distribuídos em 3 blocos) e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 307,58 (trezentos e sete reais e cinquenta e oito centavos) por unidade.

d) Condomínio 4 – GN (11 apartamentos)

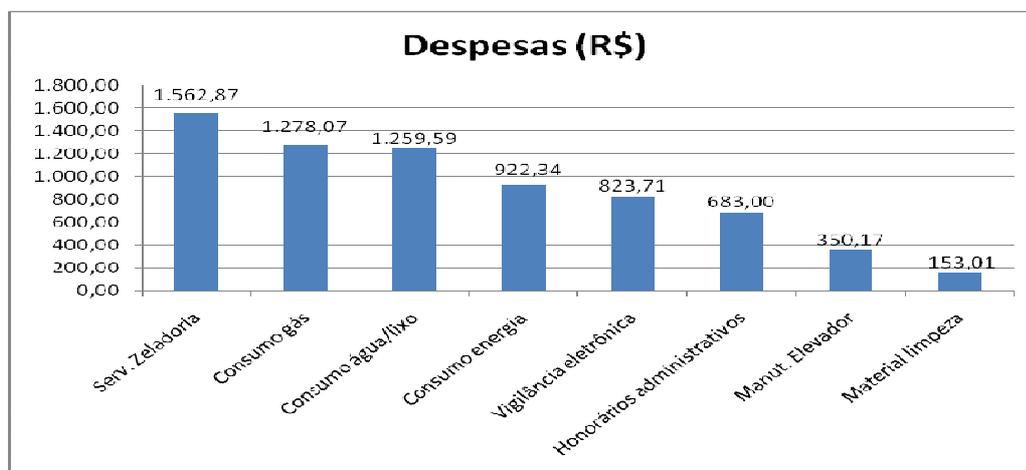


Gráfico 4 – Principais despesas do condomínio 4 – GN

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O serviço de zeladoria aparece no gráfico 4 como sendo a maior despesa, representando 22,23% do valor total das despesas analisadas.

Em seguida aparece o consumo de gás com 18,17%, consumo de água/lixo 17,91%, consumo de energia 13,11%, serviço de vigilância eletrônica 11,71%, honorários administrativos 9,71%, manutenção dos elevadores 4,98% e material de limpeza representando 2,18%.

O condomínio 4 – GN possui um total de 11 (onze) apartamentos (1 por andar) e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 625,87 (seiscentos e vinte e cinco reais e oitenta e sete centavos) por unidade.

e) Condomínio 5 – VG (13 apartamentos)

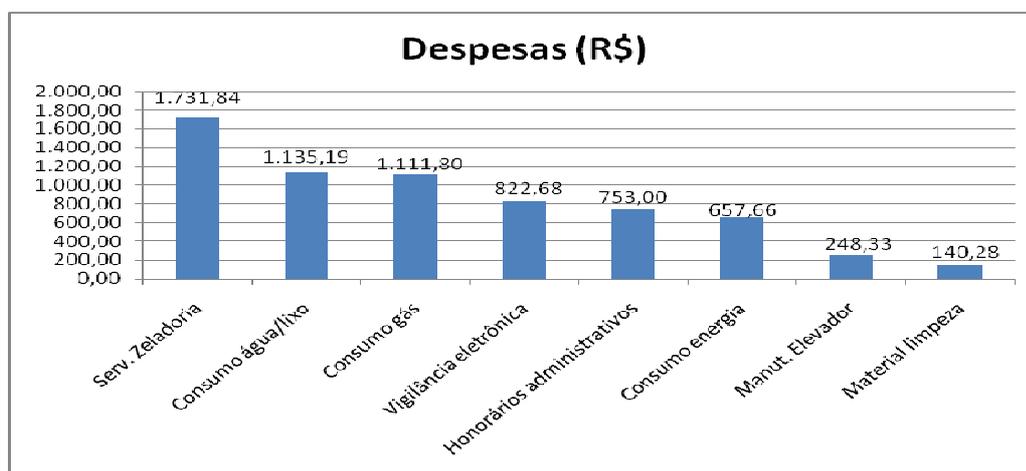


Gráfico 5 – Principais despesas do condomínio 5 – VG

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O serviço de zeladoria aparece no gráfico 5 como sendo a maior despesa, representando 26,24% do valor total das despesas analisadas.

Em seguida aparece o consumo de água/lixo com 17,20%, consumo de gás 16,84%, serviço de vigilância eletrônica 12,46%, honorários administrativos 11,41%, consumo de energia 9,96%, manutenção dos elevadores 3,76% e material de limpeza representando 2,13%. O condomínio 5 – VG possui um total de 13 (treze) apartamentos (2 por andar e 1 no andar do salão de festas) e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 518,48 (quinhentos e dezoito reais e quarenta e oito centavos) por unidade.

f) Condomínio 6 – MR (22 apartamentos)

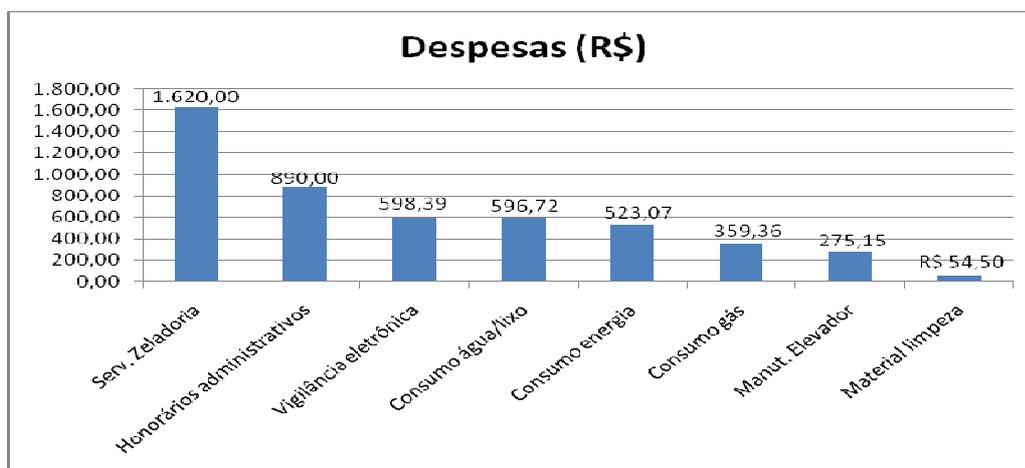


Gráfico 6 – Principais despesas do condomínio 6 – MR

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O serviço de zeladoria aparece no gráfico 6 como sendo a maior despesa, representando 32,95% do valor total das despesas analisadas.

Em seguida aparecem os honorários administrativos com 18,10%, serviço de vigilância eletrônica 12,17%, consumo de água/lixo 12,14%, consumo de energia 10,64%, consumo de gás 7,30%, manutenção dos elevadores 5,60% e material de limpeza representando 1,11%.

O condomínio 6 – MR possui um total de 22 (vinte e dois) apartamentos (2 por andar) e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 241,53 (duzentos e quarenta e um reais e cinquenta e três centavos) por unidade.

g) Condomínio 7 – MS (14 apartamentos)

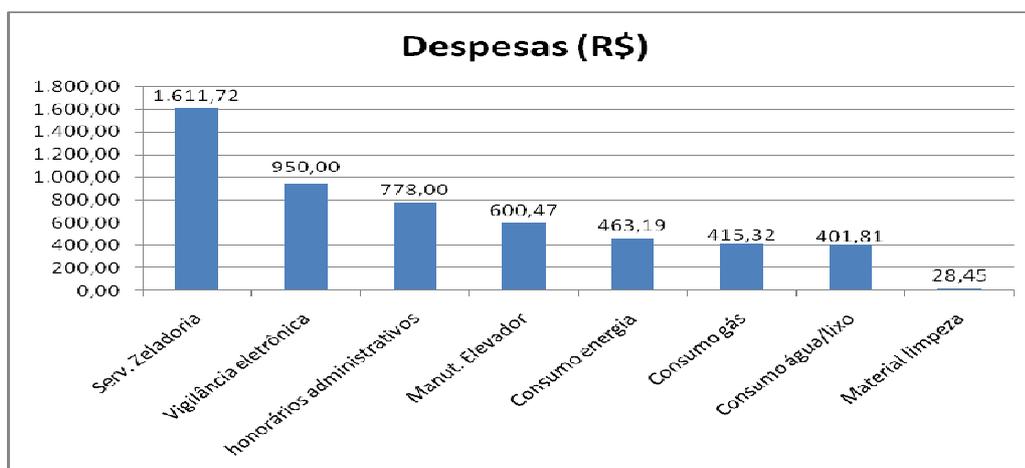


Gráfico 7 – Principais despesas do condomínio 7 – MS

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O serviço de zeladoria aparece no gráfico 7 como sendo a maior despesa, representando 30,71% do valor total das despesas analisadas.

Em seguida aparece o serviço de vigilância eletrônica com 18,10%, honorários administrativos 14,82%, manutenção dos elevadores 11,44%, consumo de energia 8,82%, consumo de gás 7,91%, consumo de água/lixo com 7,66% e material de limpeza representando 0,54%.

O condomínio 7 – MS possui um total de 14 (quatorze) apartamentos (1 por andar), mas como o prédio foi recém construído, apenas 5 (cinco) apartamentos estão ocupados e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 413,00 (quatrocentos e treze reais) por unidade.

h) Condomínio 8 – CZ (7 apartamentos)

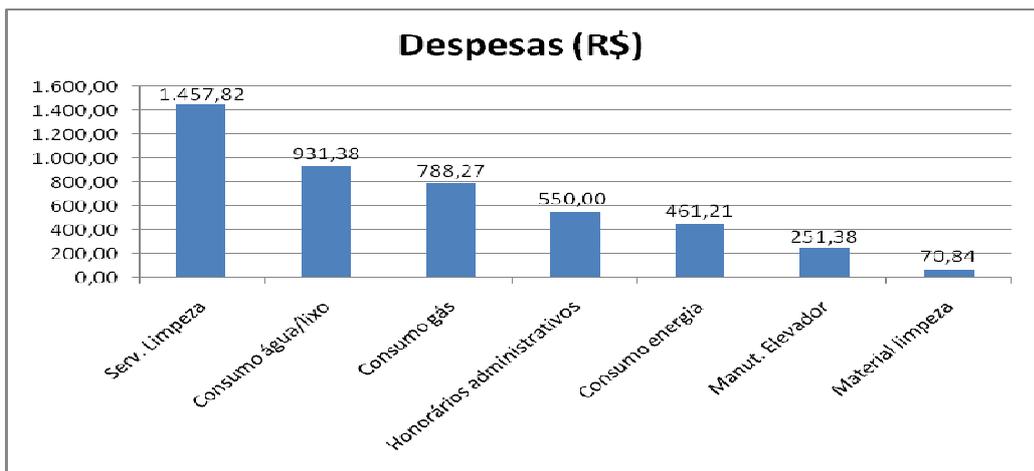


Gráfico 8 – Principais despesas do condomínio 4 – CZ

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

O serviço de limpeza aparece no gráfico 8 como sendo a maior despesa, representando 32,33% do valor total das despesas analisadas.

Em seguida aparece o consumo de água/lixo com 20,65%, consumo de gás 17,47%, honorários administrativos 12,19%, consumo de energia 10,22%, manutenção dos elevadores 5,57% e material de limpeza representando 1,57%.

O condomínio 8 – CZ possui um total de 7 (sete) apartamentos (1 por andar) e o valor da taxa de condomínio corresponde em média a R\$ 583,00 (quinhentos e oitenta e três reais) por unidade.

Como pode ser observado nos vários gráficos, as despesas com zeladoria, limpeza e vigilância física, nos condomínios que possuem esses serviços, estão sempre entre as 3 (três) mais altas.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Em função dos vários condomínios que são administrados, existem muitos problemas que requerem ação imediata. Porém, como priorizar o atendimento nos vários condomínios?

Para responder a essa questão, foi feita uma classificação em função da prioridade de atendimento. Os problemas foram classificados no Quadro 1 e serão explicados em seguida:

CLASSIFICAÇÃO	PRIORIDADE	PROBLEMAS
GRUPO A	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - vazamentos de gás; - vazamentos de água; - defeito no alarme de incêndio; - defeito nos elevadores; - defeito nos interfones; - defeito nos portões eletrônicos;
GRUPO B	MÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> - defeito nas bóias elétricas da cisterna e caixa d'água; - falta de funcionários; - barulho excessivo com festas nas áreas para festas e dentro dos apartamentos; - desrespeito aos horários permitidos para obras nos apartamentos; - defeito na central de luzes de emergência;
GRUPO C	BAIXA	<ul style="list-style-type: none"> - entupimento de vasos sanitários; - entupimento de calhas e ralos; - objetos atirados das janelas (pontas de cigarro, cotonetes,...).

Quadro 1 – Classificação de problemas e prioridades

Fonte: Empresa Sindico Online

Grupo A – para esse grupo foi atribuído ao problema a prioridade alta, pois

TAMBORLIN, Norberto; SANTOS, Sérgio Luís dos. Gestão organizacional: uma análise da administração condominial. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.105-132, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

necessita de atenção especial.

Grupo B – para esse grupo foi atribuído ao problema a prioridade média para atendimento.

Grupo C – para esse grupo foi atribuído ao problema a prioridade baixa para atendimento, quando comparado aos demais grupos.

Os grupos foram assim divididos para dar uma noção de algumas situações que fazem parte do dia a dia dos condomínios, além de atentar para a importância na resolução dos problemas que afetam diretamente a segurança do local ou desperdício de fontes essenciais como a água, por exemplo. Alguns problemas que afetam diretamente o morador também são considerados prioritários, como a quebra de um único elevador disponível no condomínio ou o disparo em falso do alarme de incêndio.

É importante esclarecer que, em algumas situações, o barulho excessivo de vizinhos poderá oferecer maior incômodo aos moradores do que um defeito nos interfones ou qualquer outro problema atribuído ao grupo A, exigindo prioridade no atendimento.

Os itens que compõem o quadro 1 deverão ser alimentados à medida que houver necessidade.

Para atuar de forma mais concreta foi desenvolvida também uma classificação através de valores (pesos) em função da quantidade de apartamentos envolvida, demonstrada no Quadro 2.

CONDOMÍNIO	Nº APARTAMENTOS	PESO
1 - QC	48	20
2 - CP	52	30
3 - TP	216	50
4 - GN	11	10
5 - VG	13	10
6 - MR	22	10
7 - MS	14	10
8 - CZ	7	10

Quadro 2 – Classificação de valores por quantidade de apartamentos

Fonte: Empresa Sindico Online

Legenda:

1 – [De 5 a 25 apartamentos – peso 10

- 2 – [De 26 a 50 apartamentos – peso 20
- 3 – [De 51 a 100 apartamentos – peso 30
- 4 – [De 101 a 300 apartamentos – peso 50

Para um melhor entendimento analisemos as seguintes situações, como exemplo:

Em havendo vazamento de gás no condomínio 1 – QC com 48 apartamentos (peso 20) e no condomínio 8 – CZ com apenas 7 (peso 10), a ordem de atendimento deverá ser dada a partir do peso atribuído. Dessa forma, o condomínio com maior peso deverá ser atendido com maior urgência, pois mais pessoas estarão envolvidas.

Outras situações deverão ser analisadas pelo síndico: ex: defeito em bóia elétrica (grupo B - prioridade média) provocando falta de água em condomínio com peso 10 terá prioridade em relação a defeito no portão eletrônico (grupo A – prioridade alta), em condomínio com peso 20, no horário de trabalho do zelador.

Dessa forma caberá ao síndico ou gestor do condomínio analisar as situações e tomar as providências cabíveis, fazendo as devidas ponderações.

4.1.1 Comparar os condomínios em relação à quantidade de apartamentos

Para uma visualização mais completa foram elaborados o Quadro 3 e o gráfico 9 com um comparativo das despesas em relação à quantidade de apartamentos.

CONDOMÍNIO	TOTAL DESPESAS	Nº DE APARTAMENTOS
3 – TP	R\$ 85.961,92	216
2 – CP	R\$ 30.503,82	52
1 – QC	R\$ 20.051,55	48
5 – VG	R\$ 11.565,02	13
4 – GN	R\$ 9.866,43	11
6 – MR	R\$ 8.788,68	22
7 – MS	R\$ 7.169,31	14
8 – CZ	R\$ 5.979,72	7

Quadro 3 – Comparativo de despesas x nº de apartamentos

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

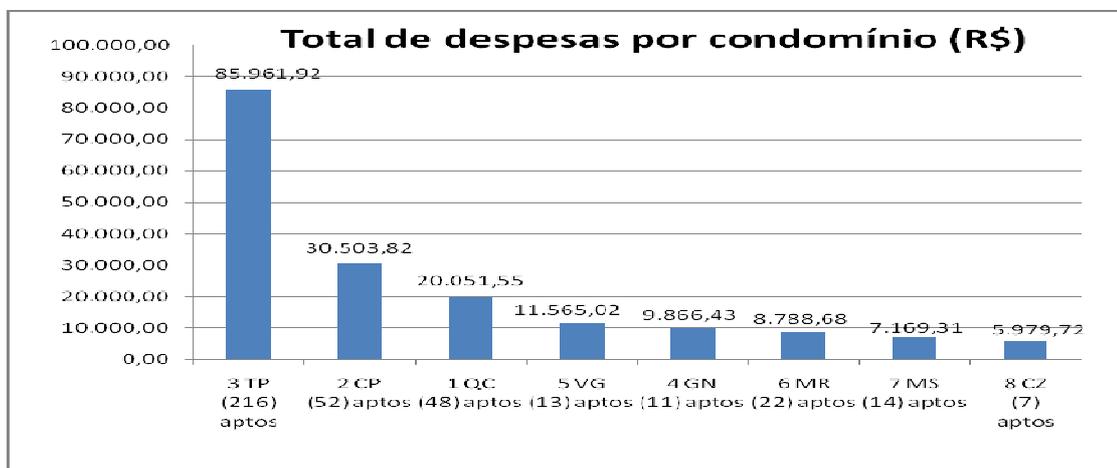


Gráfico 9 – Total de despesas por condomínio

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

Pode-se observar no Quadro 3 e gráfico 9, onde as despesas foram colocadas em ordem decrescente de valor, que na maioria dos condomínios analisados as despesas estão diretamente relacionadas à quantidade de unidades, ou seja, quanto maior o número de unidades maiores serão as despesas.

As duas exceções estão nos condomínios 7 – MS com 14 unidades e 6 – MR com 22 unidades, cujos prováveis motivos serão explicados a seguir:

O condomínio 7 – MS é novo e não está totalmente ocupado, gerando menos gastos com energia, água, gás e material de limpeza. Se estivesse totalmente ocupado certamente teria despesas superiores.

O condomínio 6 – MR com 22 unidades possui área comum externa e interna pequenas, com menos pontos a serem monitorados pela vigilância eletrônica, uma grande população de idosos que utilizam menos a área de festas e não possui aquecimento de água a gás nos apartamentos. Tais diferenças podem gerar menores gastos com água para manutenção das áreas comuns e menor gasto com o gás.

O condomínio 5 – VG com 13 unidades possui aquecimento a gás nos apartamentos e 2 piscinas nos dois apartamentos de cobertura. Possui também 7 banheiros nas áreas comuns, enquanto o condomínio 6 – MR possui apenas 2 banheiros.

O condomínio 4 – GN com 11 unidades possui aquecimento a gás nos

apartamentos e na piscina do condomínio. No apartamento de cobertura possui também uma piscina. Possui 7 banheiros nas áreas comuns.

No Quadro 4 compara-se o valor médio da taxa de condomínio com a quantidade de apartamentos:

CONDOMÍNIO	Nº DE APARTAMENTOS	VALOR DO CONDOMÍNIO (R\$)
4 – GN	11	R\$ 625,87
8 – CZ	7	R\$ 583,00
5 – VG	13	R\$ 518,48
7 – MS	14	R\$ 413,00
2 – CP	52	R\$ 412,60
1 – QC	48	R\$ 348,00
3 – TP	216	R\$ 307,58
6 – MR	22	R\$ 241,53

Quadro 4 – Comparativo nº de apartamentos x valor de condomínio médio

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

Com os dados apresentados no Quadro 4 é possível observar que a menor taxa de condomínio refere-se ao condomínio 6 – MR com 22 unidades. O condomínio em questão possui em sua área comum apenas 1 casa para zelador, 2 banheiros, 1 salão de festas com 1 cozinha e 2 pisos de garagem, sem piscina nem área de lazer.

O segundo condomínio com o menor valor possui ampla área de lazer com 3 salões de festas, 3 áreas com 6 churrasqueiras, 2 campos de futebol, 1 quadra de futebol de salão, 1 quadra de tênis, 1 campo de voleibol (areia), playground infantil, 13 banheiros e 4 cozinhas. O valor do condomínio para toda essa estrutura não é o mais caro, pois as despesas são rateadas por mais apartamentos (216).

O valor mais alto corresponde ao condomínio 4 – GN que possui a 11 apartamentos. Possui em sua área comum 1 piscina com aquecimento a gás, academia, salão de festas com churrasqueira, casa para o zelador e 7 banheiros.

O valor da taxa de condomínio é calculado a partir das despesas geradas ou de uma previsão orçamentária, cujo valor deverá ser rateado entre as unidades. O rateio poderá ser feito a partir da fração ideal dos apartamentos, vagas de garagem e depósitos (se for o caso) ou dividido em partes iguais, valendo o que estiver

TAMBORLIN, Norberto; SANTOS, Sérgio Luís dos. Gestão organizacional: uma análise da administração condominial. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.105-132, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

disposto na convenção do condomínio.

Na maioria das vezes o condomínio com menor número de apartamentos apresenta um valor maior para cada condômino.

Para que haja um melhor entendimento consideremos uma despesa de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) que deverá ser rateada para um condomínio com 7 unidades e outro com 11. Se rateado em partes iguais, os moradores do condomínio com 7 apartamentos pagariam o valor de R\$ 857,14 (oitocentos e cinqüenta e sete reais e quatorze centavos) enquanto o outro, com 11 apartamentos, pagaria R\$ 545,45 (quinhentos e quarenta e cinco reais e quarenta e cinco centavos).

Como cada condomínio possui particularidades, fica difícil analisá-los apenas pela quantidade de apartamentos. Itens como tamanho de área comum externa e interna, de lazer, quantidade de banheiros, possuir ou não piscina, serviço de vigilância (física ou eletrônica), quantidade de elevadores e tipo de equipamento acabam fazendo a diferença.

No Quadro 5 serão analisadas e comparadas as particularidades dos condomínios 4 – GN com 11 apartamentos, que possui o maior valor da taxa de condomínio, e do condomínio 8 – CZ com 7 apartamentos, que possui o segundo maior valor.

CONDOMÍNIO	Nº DE APTOS.	VALOR DO CONDOMÍNIO (R\$)	PARTICULARIDADES
4 – GN	11	R\$ 625,87	<ul style="list-style-type: none"> - piscina com aquecimento a gás rateado entre as unidades; - 1 zelador; - serviço de vigilância eletrônica por imagem; - 7 banheiros nas áreas comuns;
8 – CZ	7	R\$ 583,00	<ul style="list-style-type: none"> - piscina sem aquecimento - 1 funcionário de limpeza - não possui serviço de vigilância - 3 banheiros nas áreas comuns

Quadro 5 – Comparativo nº aptos. x vlr.condomínio x particularidades

Fonte: Demonstrativo de 01/09/2008 a 31/08/2009 – Empresa Sindico Online

Pode-se observar que o condomínio 4 – GN com 11 unidades possui aquecimento a gás na piscina, um maior número de banheiros na área comum, funcionário com função de zelador, que representa uma maior despesa com salário, além do serviço de vigilância, inexistente no condomínio 8 – CZ.

Esses itens podem explicar o motivo pelo qual condomínios com menos apartamentos podem ter valores inferiores a outros com mais apartamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram levantadas as principais despesas ordinárias de 8 (oito) condomínios residenciais e elaborados gráficos para melhor visualização, a partir de informações fornecidas pela empresa Síndico Online .

Foram criados quadros com critérios de classificação para resolução de problemas, atribuindo a cada um deles um tipo de prioridade (alta, média ou baixa) para atendimento, levando em conta itens como segurança e desperdício, além da quantidade de apartamentos envolvidos. Ao analisar as principais despesas dos condomínios chegou-se às seguintes conclusões:

Os serviços de vigilância física (12 e 24 horas), zeladoria e limpeza estão sempre entre os 3 (três) maiores gastos.

Ao comparar os serviços de vigilância (física e eletrônica) foi constatado que os valores mais altos são referentes à vigilância física 24 horas, seguidos pelo serviço de vigilância física 12 horas, vigilância eletrônica monitorada por imagem e vigilância eletrônica sem monitoramento de imagem.

Os valores dos serviços de vigilância física variam de acordo com a empresa contratada, horário contratado e a quantidade de funcionários envolvidos.

Os serviços de zeladoria e limpeza, além de variar com o horário trabalhado e a quantidade de funcionários podem apresentar diferenças nos valores do vale alimentação, insalubridade e taxa de administração da empresa contratada.

Os serviços de vigilância eletrônica variam com o horário contratado, empresa contratada e quantidade de pontos a serem monitorados.

Comparados os gastos com o consumo de água observou-se que o tamanho da área comum (quantidade de banheiros, piscinas, áreas para festas, entre outros), além da quantidade de apartamentos envolvidos, podem fazer grande diferença no

valor final.

Condomínios com pouca diferença na quantidade de apartamentos, quando comparados, poderão não confirmar essa afirmativa, pois o consumo também varia com a consciência de cada morador. Outro item importante é o tratamento de esgoto que, quando cobrado, aumenta bastante o valor final da conta.

O consumo de gás varia de acordo com a utilização de cada morador nas áreas privativas e nas áreas comuns (piscina aquecida, por exemplo). O valor praticado pela empresa fornecedora também varia de um condomínio para o outro.

Os gastos com energia estão diretamente ligados ao tamanho da área comum do condomínio e o tipo de iluminação utilizada, além da utilização ou não de sensores, minuteiras e fotocélulas.

Os valores gastos com honorários administrativos (síndico e administração) variam com o tamanho do condomínio, tempo de “contrato” e outros tipos de negociação.

Os gastos com manutenção de elevadores variam de acordo com a quantidade de elevadores, número de paradas (pavimentos), tipo e tamanho do equipamento, tipo de contrato de manutenção (com ou sem peças) e empresa contratada.

Os gastos com material de limpeza variam de acordo com o tamanho da área comum do condomínio, tipo de produto utilizado e empresa fornecedora.

Foi observado também que existem diferenças de cultura entre os condomínios, ou seja, cada condomínio requer da administração um tipo de atitude. Os mesmos problemas podem ser resolvidos de formas diferentes, dependendo do condomínio, uns com maior rigor do que outros.

A quantidade de apartamentos certamente é um dos fatores que pode afetar a necessidade do aumento do rigor, mas não é uma regra. Existem moradores que independente do grau de instrução ou classe social são intolerantes, anti-sociais, mal educados e acham que as regras são feitas “para os outros”.

Ao comparar os valores das taxas condominiais com a quantidade de apartamentos, observou-se que na maioria das vezes o condomínio com menor número de apartamentos apresenta um valor maior para cada condômino. No entanto, como cada condomínio possui particularidades, fica difícil analisá-los apenas pela quantidade de apartamentos. Itens como tamanho de área comum

TAMBORLIN, Norberto; SANTOS, Sérgio Luís dos. Gestão organizacional: uma análise da administração condominial. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.105-132, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

externa e interna, de lazer, quantidade de banheiros, possuir ou não piscina, serviço de vigilância (física ou eletrônica), quantidade de elevadores e tipo de equipamento acabam fazendo a diferença no valor da taxa.

Foi constatado que a análise do valor da taxa condominial depende de uma série de fatores e que não deverá ser comparada levando-se em conta simplesmente a quantidade de apartamentos envolvidos.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE ADMINISTRATION CONDOMINIAL

ABSTRACT

In this study we investigated the various costs of a number of residential condominiums in Blumenau (SC) raised some issues and found them to generate a source of information for decision-making. With the data collected have been identified which are the main costs, difficulties and problems encountered in residential communities surveyed. Were related to the higher costs of ordinary eight residential condominiums. It also developed a model to characterize the urgency of care for each condominium when the need for action by the liquidator and / or administration. The method of research used was characterized as a qualitative study in order to get relevant information. Through research we can see that several factors directly affect the value of the condominium fee, such as size of the common internal and external, number of rooms that participate in the assessment, costs of services for monitoring and stewardship, among others.

Keywords: process control. Condominium management. Control costs. Organizational management

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís Cesar G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens de processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 .

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações.

TAMBORLIN, Norberto; SANTOS, Sérgio Luís dos. Gestão organizacional: uma análise da administração condominial. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.105-132, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DALFOVO, Oscar (Org). **Sistemas de informação**: estudos e casos: o uso da informação pelos administradores e executivos que obtêm vantagem competitiva. Blumenau: Acadêmica, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUDON, Kenneth C; Jane P. **Sistemas de Informação**: 4. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

MALHOTRA, Naresh K.; et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINS, Naresh K.; et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, Petrônio Garcia; LAUGENI Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943. **Administração**: Mudanças e perspectivas. tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

SERRA, Afonso C. da Cunha. **Gestão do conhecimento**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SCHERMERHORN, Jr John R. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.