



O MANUAL DO *MegaSindicato*

Um guia de atividades que todo síndico de sucesso deve executar para conquistar os melhores resultados para o seu condomínio.



INTRODUÇÃO

O **Manual do MegaSindico** é leitura básica e fundamental para todos os síndicos que estão diante da missão de reorganizar a gestão do seu condomínio. Tenha esse livro como um guia e consulte-o sempre que precisar alinhar seu entendimento sobre o modelo de gestão, além de compreender quais ferramentas podem ser utilizadas para a solução de cada um dos desafios do síndico.



CAP ITU LO 1

Os desafios do síndico

Se nos encontramos por aqui, é porque certamente você está buscando evoluir como síndico. Cada vez mais, a sindicância tem se tornado coisa para profissionais. Gerenciar condomínios têm exigido competências como: capacidade de liderança, gestão de conflitos e negociação, análise de informações para tomada de decisões, gestão de contratos, uma boa dose de organização, bem como algumas ferramentas e serviços para gestão de moradores, cálculo de rateios, comunicação e conectividade, portal do morador, controle de

acesso, além de boas planilhas para dar suporte analítico, sempre que necessário.

Nosso papo começa por aqui. Listamos os principais desafios do síndico; situações possíveis que, para serem corretamente solucionadas, demandam o empenho do seu esforço e de sua equipe de gestão e o uso de recursos do condomínio. Desafiamos você a encontrar alguma coincidência com a sua realidade!



Gestão de Conflitos

De forma bem objetiva, os conflitos são inerentes à realidade da vida em condomínio, por três principais motivos:

- Interesses divergentes sobre o bem comum;
- Pontos de vista opostos em questões entre vizinhos;
- Pessoas que infringem as normas e as leis.

O desafio do síndico é sempre buscar soluções que atendam aos interesses da maioria e se posicionar como conciliador e representante de todos os condôminos, garantindo que as normas e as leis sejam cumpridas.



Gestão de Conflitos

Portanto, para realizar uma boa gestão de conflitos, é fundamental **entender a natureza de cada situação** e **se posicionar de maneira adequada**, respeitando todas as opiniões e pontos de vista de cada indivíduo.

É possível também criar uma abordagem preventiva, elaborando campanhas internas e buscando divulgar as normas mais infringidas com objetivo educacional.

A medida que aumenta o nível de consciência a respeito das normas, o número e a gravidade dos conflitos tende a diminuir.

Nossa experiência aqui na MegaSindicó mostra que existem algumas causas de conflito que são totalmente evitáveis e que podem estar acontecendo agora no seu condomínio. **São elas:**



Gestão de Conflitos

1.

Saúde financeira

do condomínio

Quando as contas vão mal, todos são impactados. Existem duas situações que são mais frequentes: a primeira se trata de fluxos de caixa mal resolvidos, que geram indisponibilidade temporária de recursos para pagamento de despesas ordinárias ou o colapso das contas. Essa situação é completamente problemática, pois gera prejuízo ao relacionamento com fornecedores e, eventualmente, a quebra de contratos importantes ao condomínio.

A segunda, menos crítica, é a falta de reservas gerenciais, que torna qualquer eventualidade um motivo para chamada de capital, o que impacta diretamente no orçamento das famílias e traz vulnerabilidade financeira aos condôminos. Se essas situações ocorrerem, não tenha dúvida: conflitos surgirão.



Gestão de Conflitos

2.

Extravio de

documentação

A documentação do condomínio possui três funções básicas:

- 1.** Tornar o condomínio gerenciável;
- 2.** Divulgar de forma transparente os atos da gestão;
- 3.** Gerar conformidade ao atender os prazos de guarda e outros requisitos previstos em lei.

É muito comum ocorrer perda ou extravio da documentação do condomínio, especialmente na troca de gestão ou mudança de administradora. Por exemplo, o extravio do Documento de Instituição do Condomínio, da Convenção Condominial, do Livro

de Atas ou do Regimento Interno prejudicam a gestão e criam problemas como dificuldade na abertura de contas bancárias ou a falta de normas a serem aplicadas em casos de conflitos, o que dificulta a resolução das situações. Cada documento deve ser mantido adequadamente, de forma acessível. Portanto, deve-se adotar um modelo de gestão independente da administradora titular ou do síndico eleito, visando garantir a segurança de seus itens.



Gestão de Conflitos

3.

Falta de

transparência

Todos os condôminos têm, em maior ou menor grau, a necessidade de se sentirem seguros em relação ao patrimônio que ajudaram a construir. Além disso, a forma como o condomínio é gerido é fator predominante para a valorização dos imóveis e consequente rentabilização dos investimentos imobiliários. É nesse contexto que a transparência se torna um instrumento essencial de gestão, pois de um lado possibilita auditorias, e de outro gera a percepção de qualidade do trabalho

desenvolvido pelo síndico e seu time gestor. Um caso clássico de falta de transparência é a publicação de resultados financeiros do condomínio, sem a devida comprovação de gastos e sem conciliação bancária para aferição de saldos. Esperamos que você não esteja enfrentando esse tipo de problema no seu condomínio, mas se estiver, fique atento! A falta de transparência torna o condomínio vulnerável a fraudes e roubos, criando um ambiente de desconfiança.



Gestão de Conflitos

4.

Não

conformidades

De forma bem generalista, isso representa a falta do cumprimento de um requisito. Enquanto pessoa jurídica, um condomínio está sujeito aos requisitos da lei e, conseqüentemente aos requisitos da convenção. Por opção, o condomínio pode também adotar procedimentos normativos, como a NBR 16.280, que trata de reformas em condomínios, além de normas internas de gestão e qualidade, por exemplo: procedimentos operacionais, padrão para limpeza ou controle de acesso.

Quando o condomínio não está em conformidade com esses requisitos, surgem conflitos. As multas previstas em lei são exemplos de conseqüências diretas, sendo custeadas pelos moradores, além de outras decorrências da não adoção das boas práticas estabelecidas pelos requisitos.



Gestão de Conflitos

5.

Riscos à terceiros

gerados por

reformas

Reformas são muito comuns e nem sempre é dada a devida atenção às questões de responsabilidade e segurança. Obras podem gerar impactos de vizinhança, que vão desde poeira, barulho e vazamentos, podendo causar transtornos relacionados ao transporte de materiais e ao trânsito de colaboradores pelo condomínio. Além de oferecerem riscos à estrutura predial, como sobrecargas, alterações estruturais, etc.

É certo que é do interesse de todos os condôminos que não tenham nenhum envolvimento com essas questões. Então, evite conflitos e complicações futuras. As obras do seu condomínio seguem as normas de segurança e tem responsabilidade técnica atribuída a profissionais competentes?



Gestão de Conflitos

6.

Depreciação

avançada

Sempre que a manutenção preventiva não é realizada, sobra para a corretiva, que é muito mais cara e imprevisível. O resultado é o avanço da depreciação do prédio e dos diversos itens que compõem o patrimônio. Nesse ponto, os condôminos começam a sofrer com problemas de segurança, acesso, riscos de obra, interdições,

custeio de obras emergenciais, dentre outros diversos problemas possíveis e imagináveis. Nessa situação, inevitavelmente surgirão conflitos a serem resolvidos pelo síndico.



Gestão de Conflitos

7. Má gestão

Esse é um dos problemas mais comuns causado por uma cultura de gestão amadora. “Basta contratar uma administradora que eles resolvem tudo! Eu só assino”. Esse tipo de pensamento leva a uma das decisões mais equivocadas do síndico, fazendo com que ele transfira indiscriminadamente a responsabilidade de gestão para uma empresa administradora mal preparada.

A má gestão consiste em controles ineficientes ou na ausência deles em áreas fundamentais, por exemplo:

manutenção, gestão documental, conformidade, segurança do trabalho, transparência, contabilidade, contratos, entre outras. Esse fator, por si só, gera desconfiança dos moradores e um ambiente instável para o síndico e o seu time gestor. Os condôminos exigirão mais profissionalismo na gestão e a sua reeleição ficará mais distante a cada dia.



Gestão de Conflitos

8.

Procurações e

conta pool

Se nunca ouviu falar nisso, vamos esclarecer! Algumas administradoras solicitam que o síndico assine uma procuração, concedendo direitos totais para a empresa gestora movimentar os recursos financeiros do condomínio e representá-lo frente à instituição financeira. Isso expõe a segurança dos fundos e facilita a ocorrência de fraudes e roubos. A conta pool, por sua vez, é utilizada para gerenciar diversos condomínios com um fundo único.

Já deu pra perceber que essa prática reúne todos os problemas de uma procuração, mas também adiciona outros dois, ainda mais graves:

1. A inviabilidade técnica de comprovação financeira, uma vez que os lançamentos de receitas e despesas de diversos condomínios são registrados em um extrato bancário único;
2. O uso dos recursos do condomínio para financiar outros clientes da administradora que estejam passando por problemas financeiros.

Portanto, fuja dessas práticas para evitar conflitos internos, mas, especialmente, porque o síndico responde civil e criminalmente por qualquer dano causado ao condomínio. Seu nome pode estar em risco!



Como andam as coisas no seu condomínio?

Certamente gerir conflitos e fazer cumprir as regras são grandes desafios no dia a dia. Para que tudo se torne mais fácil, é importante ter em mente que

a solução dos conflitos

do seu condomínio

começa muito antes

dos problemas ocorrerem.



Liderança

Não importa o tamanho do seu condomínio. De pequenos prédios a condomínios de altíssimo padrão, a gestão sempre se mostra um trabalho coletivo e colaborativo onde participam, síndico, subsíndico, conselheiros, administradora e colaboradores do condomínio. A liderança é mais do que uma competência do síndico: é um desafio de gestão. O síndico representa a autoridade máxima no condomínio. No entanto, é comum ouvirmos depoimentos como “o pessoal se compromete na assembleia e depois não aparece

mais” ou “criamos vários conselhos e comissões, mas nada melhorou”. Todo o trabalho de liderança deve começar em um bom planejamento, que se divide em três planos inseparáveis:

- Plano estratégico;
- Plano orçamentário;
- Plano de ações.

A liderança torna-se um desafio quando o time gestor tem dificuldades em traçar seus planos e utilizá-los sistematicamente durante a gestão, como instrumento de motivação, tomada de decisões e coordenação de ações.



Liderança

Para motivar o time gestor, é fundamental que o síndico seja capaz de apontar um caminho inspirador e de mostrar como serão viabilizados os recursos necessários para as realizações. Então conseguirá envolver as pessoas e distribuir atividades ligadas aos objetivos do condomínio.



Gestão de Manutenção e Fornecedores

É comum um condomínio ter em seu patrimônio uma grande quantidade de itens e sistemas que demandam ações de manutenção periódicas, geralmente distribuídas durante o ano todo. Desde travas magnéticas e molas de porta até sistemas mais complexos, todos os itens devem ser identificados e ter seus procedimentos e periodicidades de manutenção definidos. Abaixo listamos apenas alguns dos principais grupos com exemplos de itens comumente encontrados:

Acessos: tags, clausuras, molas de porta, interfones, controles remotos, portões, motores, fechaduras, teclados de acesso com senha, placas e sinalização;

Elevadores: elevadores verticais, escadas rolantes e esteiras (shoppings);

Hidráulica Predial: chaves boia, bombas hidráulicas, reservatórios, encanamentos, grelhas e calhas, sistemas de captação de água de chuva; chafarizes e quedas d'água, vazamentos em telhados/coberturas;

Piscinas e Banheiras: água de piscina, areia de filtro, válvulas multiestágio e infiltrações;

Iluminação Predial: troca de lâmpadas, refletores e sensores crepusculares;

Elétrica e Eletrônica: painéis elétricos, fiação, botoeiras, controladores e atuadores;

Equipamentos Eletrônicos: computadores, no-breaks, DVRs, câmeras e TVs;

Abastecimento: instalação de gás natural, geradores de energia e instalação de água;

Construção Civil: sistemas de drenagem, paredes (rachaduras e infiltrações), corrimões, áreas comuns, garagens, ferros, vidros, estrutura predial, pintura, pisos, calçadas, calçamentos e asfaltos;



Gestão de Manutenção e Fornecedores

Vigilância e Segurança: iluminação de emergência, cercas elétricas e alarmes;

Incêndio: sistema de proteção contra incêndio (alarme, bombas, tubulações, pressões e reserva técnica de incêndio, sprinklers);

Jardins e Áreas de Passeio: árvores, arbustos, gramíneas, folhagens, sistemas de rega, placas e sinalização, vasos e bancos;

Academia: equipamentos para exercícios físicos e pisos antiderrapantes ou emborrachados;

Quadras: pinturas, superfícies (buracos e aspereza), telas de proteção e iluminação especial;

Salão de Jogos: bilhares;

Mobílias: móveis em geral dispostos em áreas comuns.

Além de gerir a manutenção de itens similares aos mencionados acima, não podemos esquecer das inspeções, laudos e certificados. Alguns dos mais importantes são:

- Atestado de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB);
- Vistoria dos Pararraios;
- Brigada de Incêndio;
- Atestado Técnico de Segurança da Edificação;
- Conformidade da Instalação Elétrica;
- Inspeção da Instalação de Gás Natural Canalizado;
- Sanitização de Reservatórios;
- Desratização;
- Desinsetização.



Gestão de Manutenção e Fornecedores

Diante de tantas atividades, um bom planejamento é ferramenta indispensável para uma gestão de resultados. Divididas em manutenções preventivas e corretivas, o planejamento deve equilibrar as ações, levando em consideração os custos do serviço de manutenção, frente aos custos de uma possível falha dos itens e sistemas.

O desafio do síndico é criar uma solução abrangente no âmbito das manutenções, reduzindo ao máximo os riscos de falha dos sistemas. Essa solução é sempre composta de um

plano de manutenções e um conjunto de fornecedores de produtos e serviços preparados para suprir as demandas.

Nosso intuito é que você encontre uma boa ferramenta para seu planejamento e utilize seu plano como base para a organização orçamentária, visando garantir a disponibilidade de recursos para execução das manutenções preventivas, não esquecendo de reservar uma cota gerencial para manutenções corretivas.



Redução de Custos e Disponibilidade de Recursos

Entender o ciclo econômico de um condomínio é fundamental para “pegarmos a ponta do novelo” e organizarmos nossas ações na hora de encarar o desafio de reduzir custos e aumentar a disponibilidade de recursos.

Vamos fazer uma análise: um condomínio se caracteriza por ser uma economia fechada, assim, não comercializa nada e não visa lucro. Fazendo um comparativo com uma indústria, existem três formas de melhorar os resultados de um negócio:

- Redução de custos operacionais;
- Aumento do faturamento;
- Redução do imobilizado (estoques e bens).

O que difere nessa comparação é que, no caso da indústria, reduzindo os custos ou os estoques e mantendo o faturamento intacto, o lucro aumenta. Em um condomínio, essa relação se inverte. Ao reduzirmos os custos ou os estoques e bens, a receita também diminui, já que o condomínio as dimensiona para serem minimamente suficientes ao seu próprio custeio. A finalidade é única e exclusivamente manter o bom funcionamento do condomínio e promover investimentos para valorização patrimonial.

Fizemos essa análise para concluir que, em condomínios, considerando que o volume de estoques é pouco expressivo e a venda de bens não é uma opção, **o aumento da disponibilidade de recursos, no período de um ano contábil, só pode ser alcançado a partir da redução dos custos operacionais ou aumento da taxa condominial.**



Redução de Custos e Disponibilidade de Recursos

Assim, listamos abaixo as principais formas de redução de custos e seus desafios:

a) Revisão de contratos: o grande desafio do síndico é conseguir aumentar o seu poder de negociação para que seja possível solicitar revisões de contrato. Essa é a estratégia de maior impacto no orçamento. Assim, é importante conseguir identificar quais despesas merecem maior atenção. As ferramentas de análise financeira são indispensáveis nesse ponto.

b) Redução de consumos: eventualmente as ações de redução de consumo, como troca de lâmpadas de filamento por LED, otimização do acionamento de bombas hidráulicas, até a instalação de sistemas mais complexos com captação de água da chuva ou geração de energia solar, podem surtir efeitos significativos nas contas. Para agir na redução de consumos, o síndico deve conhecer os equipamentos e o funcionamento dos sistemas instalados no seu condomínio

e buscar identificar as possibilidades aplicáveis de economia em cada caso.

c) Terceirização de colaboradores: por via de regra, a terceirização é uma alternativa de redução de custos, pois transfere as responsabilidades administrativas inerentes, como: as folhas de pagamento, as obrigações acessórias e a gestão de recursos humanos. No entanto, cada situação deve ser analisada criteriosamente, levando em consideração as vantagens e desvantagens específicas e a estrutura de gestão pré-instalada no condomínio. O desafio do síndico nesse quesito é encontrar empresas confiáveis de prestação de serviços e conseguir avaliar adequadamente se essas estão em conformidade com a legislação, já que que o condomínio responde solidariamente em qualquer reclamação judicial por parte dos colaboradores, do fisco, da previdência ou da justiça do trabalho.



Redução de Custos e Disponibilidade de Recursos

Não podemos esquecer dos casos onde há uma elevada taxa de inadimplência (acima de 7-10%). Como forma de aumentar as receitas, há sempre a possibilidade de tentar negociar acordos com os inadimplentes. Caso não se obtenha o resultado esperado, uma alternativa mais incisiva, é a contratação de escritórios de advocacia para execução de

cobranças extrajudiciais. Em último caso, na falta de efetividade nas tentativas anteriores, é possível ainda contratar os serviços de escritórios de cobrança garantida, que assumem a inadimplência e repassam o valor integral do faturamento descontado de uma taxa de serviço.



Onde investir?

Recomendamos duas leituras que ajudarão na criação do devido respaldo técnico e legal na execução de obras em seu condomínio: artigos 1.341 a 1342 do código civil brasileiro e as diretrizes da NBR16.280 para reformas em edificações.

A legislação brasileira caracteriza a necessidade de melhorias em condomínios em **obras úteis**, **obras voluptuárias** ou **obras necessárias**.

- Obras úteis: são aquelas que adicionam nova funcionalidade ou valor ao condomínio e que demandam aprovação da maioria dos condôminos para ser executada.
- Obras voluptuárias: são benfeitorias supérfluas, geralmente de ordem estética ou recreativa, que são realizadas para o deleite dos condôminos e demandam $\frac{2}{3}$ dos condôminos para serem aprovadas.
- Obras necessárias: são aquelas geralmente atreladas à manutenção das funcionalidades já instaladas ou que apresentam uma nova situação que demanda solução. Essas possuem algumas particularidades de aprovação quando são urgentes e importam em gastos excessivos:



Onde investir?

Obras Necessárias	Gastos Excessivos	Gastos Normais
Urgentes	Podem ser realizadas pelo síndico, independentemente de aprovação, tornando ciente a assembleia que deve ser convocada imediatamente.	Podem ser realizadas pelo síndico, independentemente de aprovação.
Não Urgentes	Somente podem ser realizadas após aprovação da maioria dos presentes, em assembleia especialmente convocada pelo síndico.	Podem ser realizadas pelo síndico, independentemente de aprovação.

A expressão "obra", empregada pela lei, deve ser entendida no sentido amplo, englobando construções, benfeitorias e qualquer melhoria, como aquisição de pertencas e investimentos em geral.



Onde investir?

Discorreremos na seção anterior sobre a redução de custos e disponibilização de recursos no condomínio. O nosso desafio enquanto síndicos começa aqui.

Em geral, as decisões de investimento são feitas em um contexto de escassez, onde são contornadas, principalmente, pelos seguintes critérios:

Autonomia do síndico para execução e quóruns de aprovação pela assembleia;	Normas técnicas e de segurança;
Limite orçamentário;	Análises de viabilidade (técnica, ambiental, jurídica, econômica, impacto de vizinhança, etc.);
Disponibilidade do fluxo de caixa;	Custos de manutenção;
Legislação;	Custos de operação pós-instalação.

.....

Em suma, todos os preceitos técnicos, econômicos, legais e normativos cabíveis.

Tudo deve ser levado em consideração na hora de decidir onde investir.

Onde investir?

É fundamental, portanto, conhecer a realidade do condomínio, seus equipamentos e características construtivas, bem como estar ciente das soluções disponíveis no mercado para lidar com os possíveis problemas identificados. É indispensável também que se busque assessoria adequada e que sejam feitos orçamentos junto aos fornecedores. Reunir as informações em todos os âmbitos, encontrar alternativas de solução para os problemas e buscar o melhor custo-benefício talvez seja o maior desafio administrativo de um síndico.

Quanto se trata de melhorias úteis ou voluptuárias, existe uma outra questão central a ser respondida: “Quais melhorias representam a vontade da maioria?”. Existem dois motivos pelos quais um síndico deve se fazer essa pergunta. Em primeiro lugar está a natureza do seu cargo, que por ser eletivo o coloca na condição de representante dos interesses dos condôminos. O segundo é a percepção dos condôminos sobre a competência do síndico, visto que não estão diretamente envolvidos na gestão. Além disso, suas percepções e

conclusões acerca da qualidade dos serviços prestados ao condomínio, são construídas a partir das realizações e melhorias e como elas afetam o dia a dia de cada um. Dessa forma, encontramos a chave para uma reeleição, sempre que desejada.

Na visão dos condôminos, os interesses geralmente são vistos a partir da sua relação com o condomínio:



Onde investir?



Interesses enquanto moradores

Aqui, as pessoas direcionam suas escolhas para melhorias em questões que envolvem a qualidade de vida e o convívio, como: melhorias em áreas comuns, melhorias em sinalização de garagens e acessos, ações de conscientização, melhorias de segurança, melhorias estéticas e funcionais em acesso de moradores e visitantes, entre outras.

Interesses enquanto investidores

Aqui, as escolhas estão sempre pautadas pela valorização patrimonial, por exemplo: reformas de fachada, pintura, ampliação da área construída e criação de novas áreas de convívio (como quadras, áreas gourmet, parquinhos infantis, implantação de um novo modelo administrativo, etc.).



Onde investir?

Entender os anseios dos condôminos é fundamental, pois afetam diretamente os votos nas assembleias de aprovação de benfeitorias. Como abordado anteriormente, os interesses vão se manifestar nas pessoas de acordo com a sua relação com o condomínio. Assim, uma única pessoa, sendo ela moradora e proprietária da sua unidade, pode manifestar ambos os tipos de

interesse. Investimentos para melhoria da qualidade de vida valorizam o patrimônio, no entanto, algumas melhorias são mais interessantes a quem mora e outras de maior interesse a quem investe. Diante disso, nós, síndicos, que precisamos levar a vontade de todos em consideração, estamos diante de um dilema parecido com uma balança, onde os interesses são interligados. Para maximizar os

benefícios, o equilíbrio é sempre a melhor solução.

Portanto, o desafio do síndico é resolver essa equação e fazer investimentos que considerem os interesses diversos. O primeiro passo é conhecer esses interesses. Nem sempre é fácil se comunicar diretamente com todos, o ideal é conhecer de perto as necessidades específicas.



Ausência de um Modelo de Gestão

Um condomínio é como uma pequena cidade: gira uma economia própria, tem responsabilidades sociais, gera resíduos, desgastes e, além de outras características, é habitado por pessoas em busca de qualidade de vida e harmonia no convívio. Por essas e outras razões que a gestão se faz absolutamente necessária. Assim, espera-se que o serviço prestado seja sempre qualificado e responsável

com o patrimônio comum.

Um desafio encontrado por síndicos que buscam oferecer cada vez mais qualidade nos seus serviços, é a implantação de um modelo de gestão condominial orientado por resultados. Isso ocorre porque a mudança de um regime de gestão com base no empirismo para um novo modelo profissionalizado e metodológico, é uma quebra de paradigma.

Em resumo, significa dizer que, nos tempos de hoje, é fundamental que a gestão do patrimônio comum seja **transparente, estratégica, baseada em fatos e dados** e, principalmente, que tenha um **processo de melhoria contínua**. Se você não tem nenhuma visão nem indicadores de resultados em seu condomínio, talvez você se identifique com esse desafio. É como na parábola do rio caudaloso.



Ausência de um Modelo de Gestão

“Você pode simplesmente se jogar na água e nadar o mais rápido que puder para tentar chegar do outro lado. No entanto, o rio, com as suas imprevisibilidades, vai arrastá-lo. Você talvez consiga chegar do outro lado, mas nunca saberá em que lugar sairá. No entanto se você puder atirar uma corda até a outra margem, ela servirá de guia. A visão de futuro e os indicadores são como essa corda. O rio tentará arrancá-lo dos seus objetivos, mas se você se mantiver firme, certamente chegará em um lugar melhor e mais seguro do outro lado.”



Legado de Outras Gestões

O artigo 1.347 do código civil estabelece que o prazo de mandato do síndico não possa ser superior a dois anos. Assim que um novo síndico é eleito, o legado deixado pela gestão anterior afeta diretamente o planejamento da nova gestão, podendo acelerar ou atrasar o atingimento dos resultados esperados dentro desse período. Se tratando dos desafios do síndico, podemos avaliar o trabalho da gestão anterior olhando especialmente para os seguintes aspectos:

Desequilíbrio das contas:

quando as receitas não cobrem as despesas do condomínio, implicando em custos adicionais aos condôminos. Isso pode ocorrer por três motivos:

- **Planejamento orçamentário deficiente:** quando as despesas foram previstas de maneira inadequada, por exemplo, sem prever aumentos contratuais ou sem projeções de consumo. Nesse caso, se cria uma condição permanente onde mensalmente, as receitas provenientes das contribuições condominiais podem não suportar as despesas, gerando a necessidade de financiamento a partir do uso emergencial

dos fundos de reserva, de chamadas de capital ou aumento da taxa condominial, seja ela fixa ou variável.

- **Aumento da inadimplência:** a falta de uma política adequada de gestão da inadimplência, pode gerar descomprometimento dos condôminos com o pagamento das suas obrigações na data prevista de recebimento. Isso afeta diretamente o ciclo de caixa, podendo provocar a falta de capital em determinados períodos do mês.



Legado de Outras Gestões

- **Ciclo de caixa desajustado:** ocorre quando há desajuste nas datas de vencimento das receitas e despesas do condomínio. É fundamental negociar com fornecedores eventuais alterações nas datas de pagamento, visando garantir que as despesas não ocorram no caixa antes do recebimento das contribuições condominiais. Assim, evita-se que o condomínio fique sem capacidade de pagamento em determinados períodos do mês.
- **Casos especiais:** aqui estão incluídos casos como multas de valor expressivo recebidas pelo condomínio, indenizações a pagar, catástrofes e qualquer outra imprevisibilidade que possa afetar o caixa.

Reservas de capital:

segundo o código civil, fundos extra devem ser instituídos pela convenção condominial ou por meio de deliberação em assembleia, e regulamentados pelo regimento interno, que deve especificar as finalidades do fundo, a forma de cálculo do valor da contribuição mensal, a regra de rateio, um teto ou

prazo de final de contribuição (quando cabível), bem como a quem competirá autorizar a sua movimentação. Vale destacar que não existe obrigatoriedade para criação de nenhum tipo de fundo. No entanto é totalmente recomendável que o condomínio disponha de recursos emergenciais, criando seu fundo de reserva, e que disponha de capital para grandes benfeitorias, criando fundos de obra e fundos de equipagem. Outro destaque para os fundos é a necessidade de mantê-los sempre aplicados em carteiras de investimento. Visto que a moeda se desvaloriza com o passar do tempo, o investimento dos recursos do condomínio tem a finalidade principal de manter o valor real do montante e, eventualmente, rentabilizá-lo, de forma que no futuro ele possa adquirir os mesmos itens que poderia comprar no passado.

Depreciação avançada:

ocorre quando as manutenções preventivas são



Legado de Outras Gestões

de elevado custo ao patrimônio do condomínio. Se houve boa gestão das manutenções, é esperado que não haja muitas surpresas no orçamento previsto. Caso contrário, a nova gestão terá um desafio enorme, necessitando custear as manutenções corretivas, além de criar um programa de manutenções preventivas, para evitar que a mesma situação se repita no futuro.

Extravio de documentação:

condomínios de grande porte podem chegar a gerar de 500 a 1.000 páginas de documentos mensalmente. Não é fácil administrar tudo isso. Por essa razão, a geração e guarda de documentos deve ser a mínima necessária, orientando-se pelas finalidades, entre as quais, sugerimos classificá-las em quatro tipos:

- **Fins de fiscalização:** a legislação brasileira determina prazos decadenciais e prescricionais relacionados à eventuais ações

que sejam pertinentes nos âmbitos previdenciário, trabalhista e tributário. Exemplos clássicos são holerites e seus recibos de pagamento, DARF de retenções do PIS/COFINS/IRF/CSL, DIRF, exames médicos admissionais, demissionais e periódicos, notas fiscais e comprovantes de pagamento, entre outros.

- **Fins de transparência:** aqui o objetivo é garantir que todos os atos da gestão sejam auditáveis. Exemplos clássicos são: relatórios mensais e anuais de balancete, o planejamento orçamentário, relatórios de inadimplência, comprovantes de pagamento, extratos bancários, comprovantes de declaração de dados ao governo, análises financeiras, pareceres, etc.

- **Fins de comprovação:** é direito dos condôminos, solicitar, sempre que houver dúvidas sobre os atos administrativos, os devidos esclarecimentos ao síndico, ex-síndico ou prepostos. Assim, seja sob judice ou por simples demanda dos condôminos, é necessário que sejam apresentadas provas dos atos administrativos. Aqui, se justifica a guarda de tudo que possa constituir prova futura. Alguns exemplos como e-mails,



Legado de Outras Gestões

gravações de vídeo, gravações legais de áudio, extratos bancários, comprovantes, declarações, entre outros.

- **Fins administrativos:** para que o condomínio tenha plena capacidade de gestão, é fundamental que ele possua uma maneira segura e transparente de realizar suas movimentações financeiras e possua um conjunto particular de normas que instituem as regras de gestão e de convívio, além do que já se prevê no código civil e nas demais leis cabíveis. Destacam-se aqui a ata de constituição do condomínio, a convenção, o regimento interno e o cartão CNPJ. Além disso, documentos de cunho técnico, como as plantas baixas, desenhos técnicos da instalação elétrica e hidráulica e outros de natureza similar, são fundamentais na hora de aprovar reformas ou fazer benfeitorias que possam afetar a estrutura predial. Devemos citar também os relatórios analíticos, como: evolução de saldos, análises de fluxo de caixa, indicadores, análises de consumos, análises de inadimplência, que são instrumentos importantíssimos para a tomada de decisão.

Os exemplos acima ilustram claramente a importância de uma boa gestão documental. Os itens do acervo são patrimônio do condomínio. Quando documentos são extraviados geram uma lacuna de informações, que pode atrasar o atingimento dos resultados esperados pela nova gestão, além de, eventualmente, implicar em custos desnecessários para sua recuperação.

O desafio do síndico é criar um modelo de gestão documental capaz de manter os itens **rastreáveis**, para que possam ser adequadamente identificados, **acessíveis**, para que possam ser disponibilizados e **permissionados**, já que nem todos os documentos devem estar acessíveis aos condôminos.



Legado de Outras Gestões

Pendências Judiciais:

Existe uma infinidade de razões pelas quais um condomínio pode estar envolvido em questões judiciais. Não é nosso objetivo aqui discutir profundamente esse tema, mas sim, considerar possíveis desafios relacionados à essa herança, nos atentando às situações onde o condomínio está sendo requisitado. Geralmente, quando o condomínio é envolvido em um processo judicial, isso é um forte indicativo de que não houve conformidade em um ou mais procedimentos administrativos ou nas relações com terceiros. Dessa forma, o síndico terá o desafio de estudar cada caso, buscar a assessoria necessária, fazer as correções internas cabíveis e a devida representação diante das questões legadas, mantendo o foco em negociar e encerrar cada caso. Além disso, presume-se que haverá a necessidade de arcar com custos associados aos processos como: a contratação de advogados, a emissão de documentos, a elaboração de dossiês, a realização de auditorias, etc. Nesse caso, todos os custos previsíveis devem

ser levados em consideração nas estimativas orçamentárias, a fim de se criar uma reserva administrativa para despesas jurídicas.

Modelo de gestão:

vimos na seção **Ausência de um Modelos de Gestão**, uma revisão breve sobre a importância de se ter um bom modelo de gestão. Vamos aprofundar um pouco esse tema e entender como o modelo é herdado gestão após gestão. O modelo de gestão é um dos patrimônios intangíveis mais valiosos para o condomínio. Se o condomínio fosse um computador, o modelo de gestão seria o seu sistema operacional. Um software que permite executar outros softwares. Essa analogia é ideal, pois nos permite compreender que existe um conjunto de procedimentos administrativos que devem ser operacionalizados para garantir que o condomínio funcione adequadamente por si só. Cada contrato, cada novo morador, cada novo colaborador e, até mesmo, a administradora



Legado de Outras Gestões

titular, são exemplos de elementos que poderiam ser considerados programas individuais que rodam dentro do modelo de gestão. Podemos pensar então que esses programas podem ser atualizados, substituídos ou mesmo desinstalados definitivamente, sempre que sua utilidade não gerar benefícios. O desafio do gestor é implementar um modelo de gestão eficiente, altamente econômico e capaz de gerar os resultados esperados pela gestão. **Descobrir o melhor equilíbrio entre as peças do tabuleiro é o segredo do sucesso.** Na prática, o que se observa mais comumente é que cada gestor desenvolve um modelo de gestão próprio, construído a partir de uma série de experiências de erros e acertos, sendo que uns se envolvem mais diretamente com as atividades da gestão e outros transferem quase a totalidade das suas atividades para uma empresa administradora. Um modelo de gestão envolve responsabilidades compartilhadas, com procurações distribuídas entre síndico, integrantes do time gestor, administradora, colaboradores, fornecedores,

proprietários e moradores, além de outros interessados como imobiliárias e fornecedores diretos de itens e serviços aos apartamentos. O problema associado a esse método empírico de criação de um modelo de gestão é que ele nem sempre faz uso das melhores práticas, consome muito tempo até se tornar eficiente e consome recursos do condomínio durante seu processo de evolução. O problema disso é que, quando ocorre a mudança de síndico, geralmente, muito se perde e o processo reinicia.

No início deste tema, relatamos que o modelo de gestão é um patrimônio intangível do condomínio. De fato, **o modelo de gestão é o instrumento mais poderoso que o condomínio possui para promover sua evolução**, tanto em termos de qualidade de vida, quanto em valorização patrimonial. Ter um modelo de gestão totalmente validado, que maximize as chances de se alcançar os resultados esperados é uma grande estratégia.



Legado de Outras Gestões

Um bom trabalho feito pela gestão anterior pode acelerar o atingimento dos resultados na nova gestão. Por outro lado, quando o síndico anterior não “passa o bastão” corretamente, existe sempre um desafio de recuperar o andamento dos pontos falhos para então, seguir com um novo planejamento.

Um dos grandes méritos de um bom síndico é entregar o condomínio sem pendências ao fim da sua gestão. Isso mostra domínio da situação, comprometimento com os condôminos e ética profissional.



Convenção Desatualizada

Todos os condomínios são regidos pelas leis específicas previstas pelo código civil. No entanto, se aventurar como síndico em um condomínio sem regras específicas e condizentes com a realidade local pode ser um desafio.

A convenção, por força do artigo 1.333 do Código Civil brasileiro, é obrigatória e é um documento de cunho jurídico com a função principal de instituir o condomínio, tornando possível regular as relações jurídicas entre os diversos proprietários.

A instituição se dá de acordo com o artigo 1.332 do Código Civil, que obriga:

- I - a discriminação e individualização das unidades de propriedade exclusiva, estremadas uma das outras e das partes comuns;*
- II - a determinação da fração ideal atribuída a cada unidade,*

- relativamente ao terreno e partes comuns;*
- III - o fim a que as unidades se destinam.*

Além das cláusulas exigidas pelo ato de instituição, a convenção deve ainda determinar:

- I - a quota proporcional e o modo de pagamento das contribuições dos condôminos para atender às despesas ordinárias e extraordinárias do condomínio;*
- II - sua forma de administração;*
- III - a competência das assembleias, forma de sua convocação e quorum exigido para as deliberações;*
- IV - as sanções a que estão sujeitos os condôminos, ou possuidores;*
- V - o regimento interno.*

Bem como, pode incluir quaisquer outras cláusulas que os interessados estipularem.



Convenção Desatualizada

Observe que o regimento interno é um dos itens constituintes da convenção. Este, por sua vez, tem a finalidade de estabelecer regras de conduta a serem seguidas por todos que usam o condomínio, sendo assim, cabíveis a moradores, proprietários, locatários, convidados, colaboradores, prestadores de serviço e quaisquer outros usuários.

Citamos alguns temas que você pode encontrar no regimento interno:

- uso das coisas comuns que não estejam já regulamentadas na convenção;
- criação de animais nos apartamentos;
- horários de silêncio;
- regras para execução de reformas;
- normas sobre realização de mudanças;
- uso e padronização de fachadas;

- crianças;
- atribuições de colaboradores do condomínio.

É importante destacar que não se deve repetir no regimento interno as regras já previstas nos demais capítulos da convenção, assim como não se deve incluir na convenção, como um todo, dispositivos que confrontam leis superiores.

Ao entendermos a natureza da convenção do condomínio, podemos também compreender o desafio de se gerenciar sem o conjunto de instrumentos formalizados por ela. Tanto em função da organização financeira, quanto das questões relativas à convivência, é plausível que o síndico deva exercer suas atividades com a maior segurança possível. Se o seu condomínio possui uma convenção desatualizada, você certamente encontrará problemas para agir diante de diversas situações. Nesse contexto, seu maior desafio e talvez o melhor legado que você possa deixar para a próxima gestão, seja a atualização adequada e justa dos termos da convenção do condomínio.



Continue lendo:

No próximo capítulo, entenda como começar a construir soluções para os desafios do síndico.



Converse com um de nossos consultores.

