



**ESCOLA TÉCNICA GERAÇÃO
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM CONDOMÍNIO RESIDENCIAL

**ANDRÉIA SANTOS DA SILVA
BRUNA ALEXANDRA XAVIER EVARISTO
DERLANE CLAUDOMIRO DE LIMA
JARENE FERREIRA SANTOS**

**FLORIANÓPOLIS
2017**

ESCOLA TÉCNICA GERAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM CONDOMÍNIO RESIDENCIAL

Projeto Integrador apresentado por Andreia Santos da Silva, Bruna Alexandra Xavier Evaristo, Derlane Claudomiro de Lima e Jarene Ferreira Santos à Escola Técnica Geração, como um dos requisitos para a obtenção do título de Técnico em Administração.

Orientador:
Prof.º Juliano Zimmermann

FLORIANÓPOLIS
2017

**ANDRÉIA SANTOS DA SILVA
BRUNA ALEXANDRA XAVIER EVARISTO
DERLANE CLAUDOMIRO DE LIMA
JARENE FERREIRA SANTOS**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM CONDOMÍNIO RESIDENCIAL

Projeto Integrador apresentado à Escola Técnica Geração como requisito para a conclusão do curso técnico em administração, sob a orientação do professor Juliano Zimmermann, aprovado em 16 de Novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR: _____
Prof.º Juliano Zimmermann

MEMBRO: _____
Prof.º Dioni da Rosa Damázio

MEMBRO: _____
Prof.ª Raquel Gesser

"Porque Deus amou o mundo de tal maneira que deu seu filho unigênito para que todo aquele que nele crê não pereça, mas tenha vida eterna."

João 3:16

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por ter nos dado saúde e inteligência para superar todas as dificuldades e conseguirmos chegar onde estamos hoje.

Agradecemos também aos familiares, amigos e ao Condomínio Residencial “Os Poetas” pelo carinho, paciência e apoio prestado na elaboração desta pesquisa.

Ao Professor Juliano Zimmermann por toda sua atenção, dedicação e esforço para que nós pudéssemos ter confiança e segurança na realização deste trabalho.

E a esta instituição pelo excelente ambiente oferecido aos seus alunos e os profissionais qualificados que disponibiliza para nos ensinar.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a gestão de um condomínio residencial em Florianópolis por meio de informações documentadas e relatadas pelo gestor da organização estudada. A metodologia quanto aos objetivos, é de uma pesquisa descritiva e documental. Os procedimentos apresentam-se como uma pesquisa bibliográfica, e quanto à abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa em campo. Com base no material citado anteriormente, analisa-se as dificuldades encontradas pelo gestor, nesse caso o síndico. Planejamento e organização são as principais ferramentas que um síndico precisa para o processo de tomada de decisão, sendo possível planejar, executar e controlar as atividades condominiais.

Palavras chaves: Planejamento - Estratégico. Condomínio - Residencial. Síndico - Gestão. Organização - Tarefas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Nível hierárquico organizacional	22
Figura 02 – Principais etapas ou decisões do processo de organização	29
Figura 03 – Mapeamento de Stakeholders	37
Figura 04 – Organograma Proposto	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Análise de SWOT de um condomínio residencial	31
Tabela 02 – Atribuições dos colaboradores de acordo com a classificação brasileira de ocupação	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO	12
1.1.1 Apresentação do diagnóstico	12
1.2 FORMULAÇÕES DO PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA	15
1.5.1 Métodos	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 TAREFAS DA ADMINISTRAÇÃO	19
2.2 ORGANIZAÇÃO / ENTIDADE SOCIAL	19
2.3 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO	19
2.4 ESTRATÉGIA/TÁTICA	21
2.5 NÍVEIS HIERÁRQUICOS	21
2.5.1 Planejamento Estratégico / Nível estratégico	22
2.5.2 Planejamento Tático / Nível Tático	26
2.5.3 Planejamento Operacional / Nível Operacional	27
3. ORGANIZAÇÃO	28
4. DIREÇÃO	30
5. CONTROLE	30
5.1 ANÁLISE DE SWOT	31
6. PROPOSTAS DE MELHORIA.....	33
7. RESULTADOS OBTIDOS	34

8. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	35
9. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	40
GLOSSÁRIO.....	44
APÊNDICE.....	45
APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO	45
ANEXO – A.....	46
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I EMPRESA	46
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO - I	47
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO - II	48
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO – III	49
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO - IV	50
ANEXO – B.....	51
RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETO INTEGRADOR	51

1. INTRODUÇÃO

Um condomínio é equivalente a uma empresa e a falta de um planejamento é como um navio sem “norte”, fica à mercê do vento. Trata-se de um ramo privativo à administração.

A preparação de um plano de ação pelo síndico é indispensável. Nada impede que a proposta seja por período superior à sua própria gestão. A falta de planejamento ocasiona, via de regra, descontinuidade de projetos, obras inacabadas e, em especial, a surpresa de cada período de mandato está sujeita à individualidade do gestor. Um planejamento bem elaborado impedirá surpresas e, se aprovado pela maioria dos condôminos, terá validade e garantia de execução até que uma nova assembleia geral a altere ou complemente. Um bom plano prevê inclusive revisões periódicas das ações propostas, para que dessa forma possam ser permanentemente avaliadas suas prioridades e atender a eventuais necessidades inesperadas ou antecipadas.

O que deve conter um plano de gestão organizacional?

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos. (CHIAVENATO 2004, p. 172)

Planejamento financeiro: levar em conta os saldos existentes, inadimplência e eventuais questões trabalhistas. Sempre é importante analisar a folha de pagamento, pois sendo o maior componente das despesas, escalas malfeitas e horários mal ajustados ocasionam acréscimos significativos uma vez que incidem também sobre os encargos sociais. Ainda no planejamento financeiro, é importante avaliar a previsão aprovada e comparar com as despesas efetivamente realizadas.

Nunca se esquecer de que os edifícios também envelhecem e para evitar a sua obsolescência deve-se prever um cronograma financeiro de melhorias e benfeitorias.

Legal: conhecer e atender a convenção, o regimento interno e observar as deliberações das últimas assembleias gerais. Mapear contratos, seguros e

vencimentos importantes e obrigatórios como AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros), recarga dos extintores, dentre outros.

Cronograma de reuniões: além das assembleias ordinárias e extraordinárias, reuniões com os diversos conselhos e comissões devem ter seus períodos programados. Em alguns casos inclusive com a participação de condôminos, isso pode facilitar as futuras deliberações nas reuniões formais, uma vez que os assuntos já são de conhecimento prévio.

1.1 ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Para o diagnóstico realizou-se uma pesquisa de campo e a equipe teve acesso aos documentos, com o objetivo de conhecer e identificar as dificuldades da organização. Com o auxílio de uma integrante do grupo que reside no condomínio estudado, obtiveram-se informações sobre processos e rotinas administrativas, o que facilitou a execução do diagnóstico através de uma planilha que se encontra no apêndice.

1.1.1 Apresentação do diagnóstico

Através do diagnóstico obteve-se os seguintes resultados, a instituição tem um planejamento organizacional desregular e frágil, onde o atual síndico busca solucionar problemas de forma empírica, justifica-se por não ter registros dos processos em andamento, bem como de projetos não concluídos abandonados, como pintura dos blocos de apartamentos, onde a empresa prestadora de serviço recebeu pela obra deixando-a inacabada e que demonstram a desordem da gestão anterior. Devido à falta de comunicação, organização, planejamento e controle, a gestão anterior deixou de prestar contas, não apresentou históricos, relatórios e não realizou apresentação dos resultados e de desempenho do seu período de gestão, assim também, o atual síndico encontra dificuldades, apagando incêndios no seu dia a dia de trabalho no condomínio.

Outro problema identificado, é que após saída de um colaborador em janeiro de 2017, a vaga do colaborador demitido não foi preenchida por alguém em caráter

fixo e sim por alguém temporário, podendo acarretar vários problemas futuros para o condomínio estudado e esses problemas podem trazer muitas trabalhistas altíssimas, prejudicando a parte financeira do condomínio que ainda está sensível devido a gestão anterior. Ainda sobre a parte financeira, identificou-se riscos aos recursos da organização por parte de órgãos públicos, isto porque o condomínio está com instalação de gás e água irregular assim como extintores de incêndios vencidos, fiação elétrica muito antiga que precisa ser inspecionada correndo sérios riscos de ter implicações legais. A parte financeira interna como folha de pagamento de colaboradores, gastos fixos como energia, água, IPTU do condomínio, gás, vale alimentação e passagens de funcionários é contabilizada por uma empresa terceirizada que repassa para o síndico e conselho realizar o pagamento, porém a cobrança dos inadimplentes realiza-se através da empresa terceirizada, que se responsabiliza por tal e repassa valor para o condomínio.

O departamento pessoal da organização é interno sendo controlado pelo síndico atual, que também é morador do residencial, facilita assim as tomadas de decisões por estar dia-a-dia vendo as situações problemáticas de perto, para resolver de forma mais ágil o problema.

O marketing da organização realiza-se de forma empírica, junto com o conselho, moradores e síndico, são tomadas decisões que influenciam na valorização do condomínio.

A logística do condomínio, não é utilizada diariamente. Quando a logística é utilizada tem que marcar horário, como em questões de movimentação e transporte de cargas, paga-se uma pequena taxa que é revertida para contratação do profissional motorista, abastecimento e manutenção do caminhão. Visa facilitar a locomoção no espaço interno e acompanhamento no processo de carga e descarga. Isto porque, há muitos conflitos internos como por exemplo elevadores amassados, danificados, precisando de reparos como também outra situação grave que acarretou muitos prejuízos financeiros a instituição. Foi o acesso de um caminhão de grande porte e de transporte externo ao condomínio, que ao realizar entrega a um morador específico, excedeu o peso permitido do calçamento local, quebrou o calçamento, tubulações públicas e condominiais que passam por ali, cabe ressaltar que este dano ocorreu no único acesso disponível ao condomínio, o portão principal. Moradores enfrentam dias de obras sem poder entrar ou sair com seus veículos,

tendo que estacionar nos arredores do condomínio e que além dos gastos imprevistos com a obra, gastos com estacionamentos privativos entram nesta conta.

1.2 FORMULAÇÕES DO PROBLEMA

O problema identificado no condomínio é a desorganização no planejamento estratégico. Toda empresa tem como principal objetivo a organização do seu sistema, folhas de pontos, pagamentos, quadro de funcionários, cronograma de obras e se isso não estiver da maneira correta pode acarretar vários problemas como multas de órgãos públicos e conflitos internos com moradores e funcionários. Uma boa organização é essencial para realizar a melhor gestão dos seus recursos, minimizar riscos, maximizar resultados positivos, aproveitar ao máximo as oportunidades para fazer construções e reparos internos, isso torna-se ainda mais necessário pois o condomínio está com poucas reservas financeiras, onde o síndico terá que organizar assembleias e buscar melhores orçamentos de custo para benfeitoria do residencial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um condomínio é um tipo de empresa diferenciada, que todos os condôminos se tornam clientes da instituição, para estabilizar e resolver problemáticas diárias.

É fato que a expansão demográfica tem sido intensa nesses últimos anos, abrindo espaço para que empreendimentos verticalizados e mais econômicos venham a compor o cenário urbano, os chamados condomínios.

Segundo Pinassi (1999), “o condomínio moderno surgiu exatamente para atender a atual ascendência do sistema habitacional”. De acordo com Carvalho (1999, p.3), há duas espécies de condomínios: o geral (disciplinado pelo Novo Código Civil) e o especial ou relativo (disciplinado pela Lei nº. 4.591 de 16 de dezembro de 1964).

Ainda segundo Pinassi (1999) tais condomínios são sociedades que constituem caráter jurídico, cujo objetivo não é auferir lucro, mas proporcionar aos

condôminos (equivalente ao acionista numa sociedade anônima de capital aberto) as condições de moradia, segurança, higiene, etc., conservando a individualidade no meio coletivo. Apesar disso, os condomínios transformaram-se em verdadeiras organizações, as quais auferem receitas e incorrem despesas, no entanto, não distribuem o lucro resultante do confronto destes mas objetiva onerar o mínimo possível o condômino.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é avaliar o condomínio residencial, levantar as possíveis problemáticas e auxiliar o condomínio na resolução de problemas.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão de um condomínio residencial em Florianópolis, a fim de propor melhorias na área do planejamento estratégico.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a organização;
- Desenvolver um diagnóstico;
- Analisar ambiente interno e externo através da análise SWOT;
- Propor ações de melhorias relacionadas ao planejamento estratégico;

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo aborda a forma como foi construído o trabalho. Desde a forma de coleta de dados até o tipo de pesquisa utilizado no estudo de caso. Este capítulo refere-se aos aspectos metodológicos que serão utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. “Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático

que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. (1991, p.19).

Pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações. (PÁDUA, 2000, p.31).

1.5.1 Métodos

Analisando-se conceitos de diversos autores, observa-se que a metodologia se trata do estudo detalhado do caminho a ser seguido para atingir um determinado objetivo. Segundo Gonçalves (2001, p.26) “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos”.

Os métodos utilizados para desenvolver este trabalho foram pesquisas bibliográficas e de campo, estudo de casos e documentos. Os resultados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias da própria organização em estudo; por entrevista com o gestor, observações das atividades desenvolvidas dentro da organização, através de uma integrante do grupo que facilitou a coleta dos dados obtidos nesta pesquisa e ajuda do conselho. Isto para executar um planejamento mais técnico, realizar análise SWOT, a fim de obter conhecimento e noções básicas das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças no condomínio em estudo.

Köche (1997) indica quatro tipos de pesquisa: bibliográfica, experimental, descritiva e exploratória.

A pesquisa bibliográfica levanta o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para compreender ou explicar o problema objeto da investigação.

A revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, é a análise crítica, metódica e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento (TRENTINI; PAIM, 1999).

A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca

também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (MARTINS, 2001).

Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Desta forma segundo os autores acima, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas sim, proporciona o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Vergara (2000, P. 49) afirma que:

[...] estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Silva e Menezes (2001, p. 22), define a necessidade do estudo de caso como: "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Segundo Drucker (1997, p. 47) "Quando a organização traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar".

Para Lacombe e Heilborn (2006, p. 162) "O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado".

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que pode ser usada na elaboração do planejamento estratégico como forma de demonstração das análises dos ambientes externo e interno da empresa. A sigla é originada das palavras strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

A análise S.W.O.T. também denominada análise F.O.F.A., em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da organização. Nesta

análise identifica-se as forças e fraquezas da organização, extrapolando então oportunidades e ameaças internas para a mesma.

De acordo com Dornelas (2001), “a matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria organização mudam”.

Para KOTLER (2000) a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo.

Luecke (LUECKE, 2009, p. 23) reforça que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a organização ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”.

A análise SWOT é importante para qualquer instituição com relação a conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da organização auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas. (KOTLER; KELLER, 2007).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TAREFAS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004, p.8), a palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que presta um serviço a outro. A tarefa da administração é interpretar os objetivos da organização e transforma-los em ação organizacional por meio das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos.

2.2. ORGANIZAÇÃO / ENTIDADE SOCIAL

Segundo Chiavenato (2004, p.142), organização no sentido de entidade social, significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. Ainda para Chiavenato, essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não.

2.3 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO

Segundo Lima (2016 apud LACOMBE, 2006). Planejar é determinar com antecedência o que será colocado em prática, à forma como será feito, alcançando o resultado esperado lá na frente. Para isso é preciso que sejam utilizados recursos como financeiros, humanos, tecnológicos, insumos – todos utilizados na hora do planejamento até a obtenção do resultado final.

Para Koontz (1980, p. 491):

Planejamento é a função administrativa que compreende a seleção de objetivos, diretrizes, processos e programas, a partir de uma série de

alternativas. É uma tomada de decisões que afetam o curso futuro de uma organização ou departamento.

Oliveira (2006, p. 35) define planejamento como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização”. Eficiente no sentido de fazer as coisas de maneira adequada, resolvendo os problemas da organização. Eficaz quando se trata de fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas que maximizam a utilização de recursos e aumentam os lucros. Por fim, efetivo, apresenta resultados positivos permanentemente.

Em tempos de crise, como qual está se vivendo, é essencial para o sucesso financeiro que o planejamento de uma organização não seja algo empírico, deve ser feito usando técnicas administrativas com objetivos bem esclarecidos e metas para curto, médio e longo prazo.

No presente trabalho de pesquisa, comenta-se a importância do planejamento, como ferramenta auxiliadora nas tomadas de decisões dentro de um condomínio residencial. Além disso, procura-se organizar de forma mais precisa as etapas do processo decisório desde a formulação do problema e análise das múltiplas soluções até a escolha da melhor alternativa e feedback do processo. Em seguida, faz-se menção à definição do planejamento estratégico de um condomínio residencial quanto a sua caracterização como sociedade organizacional.

O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. (CHIAVENATO, 2000, p. 195)

O planejamento consiste na primeira etapa do processo de gestão administrativo, onde se desenvolve os objetivos e metas a serem cumpridos no curto, médio e longo prazo.

No residencial estudado, o síndico tem um ano de gestão para organizar-se, realizar as melhorias e o planejamento estratégico do condomínio, para que a futura gestão possa continuar seu trabalho.

2.4 ESTRATÉGIA/TÁTICA

Segundo Chiavenato (2004, p. 192), “em termos organizacionais, a estratégia é a mobilização de todos os recursos da organização no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo” sendo definida na alta administração e tática é um esquema específico de emprego de recursos em uma estratégia geral, que visa atingir objetivos de médio prazo, sendo de responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade. Ainda segundo Chiavenato, a diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos: a estratégia se refere a organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais, enquanto tática se refere a um dos seus componentes (departamento ou unidade) e procura alcançar objetivos departamentais.

2.5 NÍVEIS HIERÁRQUICOS

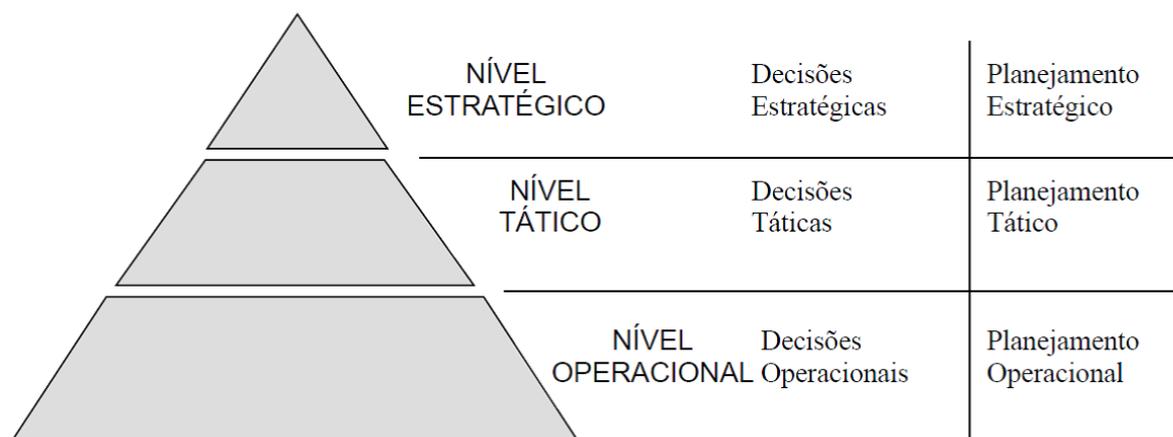
“Nas organizações as pessoas e as atividades são separadas por níveis hierárquicos. Esses níveis classificam as funções e as tarefas a serem executadas por funcionários individualmente”. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 29).

Segundo portal finanças (2013) Dentro dos atuais contextos organizacionais da administração, os níveis hierárquicos são uma importante forma de definição de escopo administrativo, ou seja, os níveis hierárquicos são os responsáveis pela definição estratégica do administrador dentro da instituição. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

Em relação aos níveis hierárquicos, há três tipos de planejamento como uma função administrativa que Chiavenato (2006, p. 303) distribui entre todos os níveis organizacionais, apresentando características distintas, embora o seu conceito seja exatamente o mesmo. Planejamento estratégico, tático e operacional.

De forma genérica, Oliveira (2007, p. 15) relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional. A pirâmide organizacional visa representar a estrutura de uma organização empresarial em três níveis. O nível mais alto é o estratégico, sendo também o essencial, de onde parti toda a estratégia da organização. A ferramenta mais importante deste nível é o planejamento estratégico.

Figura 01 – Nível hierárquico organizacional



Fonte: Oliveira (2007, p.15)

2.5.1 Planejamento Estratégico / Nível estratégico

É uma técnica administrativa que permite às organizações definirem onde aplicar seus recursos. A ideia quando se faz um planejamento estratégico é ter claramente definido sua visão de futuro e a partir desta, a organização tem a possibilidade de avaliar seus pontos fortes e fracos bem como analisar oportunidades e ameaças, que nada mais é que uma análise interna e externa da organização, onde também, realiza-se um posicionamento e define movimentos estratégicos. No nível estratégico, o empreendedor, empresário, presidente, sócio, diretores ou administradores é quem vão definir o porquê e quando a organização vai atuar nas suas decisões mais importantes, também cabe a este nível fornecer recursos humanos e financeiros para os projetos estratégicos. Depois da estratégia formulada e direcionada, o planejamento estratégico parte para seu gerenciamento, que é feito através de objetivos, metas e indicadores, aliando-se aos outros níveis da organização. Decisões deste nível são de longo prazo ou refletem na organização por muito tempo.

Ansoff (1981, p. 15) define o conceito de planejamento estratégico como sendo:

A análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das organizações e da escolha de um modo de

compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da organização.

Segundo Peleteiro (2005), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, que possui o maior conhecimento possível a respeito do futuro.

Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, não podendo ser confundido com previsão, predição, resolução de problema ou plano, pois o mesmo é a interação de todos esses elementos.

Para o condomínio, a técnica do planejamento estratégico, irá direcionar os esforços com a finalidade de concretizar diversas necessidades da organização. Para ser eficiente, o planejamento deve ser documentado com objetivos e metas tangíveis, deve-se definir início do projeto e fim, para que ao final, se avalie os resultados. Com este, busca minimizar os danos causados pelo abandono de projetos de gestões anteriores. Os condôminos representam o nível estratégico desta organização.

Para KOTLER (1997 p. 152), um dos defensores de sua utilização, “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o meio ambiente”. Ainda para KOTLER (2000, p.86), “hoje, a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a organização a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios”.

O planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da organização em relação às estratégias a serem adotadas, os planos de ação que decorrem destas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por estas (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

É através de um estudo detalhado que o processo de planejamento estratégico vira uma técnica administrativa esclarecedora quanto à missão, visão, valores, estratégias e seus desdobramentos. Este estudo deve indicar principalmente quais são as competências coletivas e o que a organização tem a

desenvolver, isto é, a forma como conduz as ações e os esforços coletivos, irá compor o plano estratégico, deste modo, pode-se formular estratégias e metas no intuito de alcançar os objetivos organizacionais provenientes da sua missão, visão e valores. Esta técnica é importante para manter a organização integrada ao seu ambiente promovendo a definição de objetivos, organizando sistematicamente as ações necessárias para se obter êxito nas tomadas de decisões que envolvem riscos e também mensurar seus efeitos.

De acordo com OLIVEIRA (2006), desenvolver o planejamento estratégico admite as seguintes possibilidades:

- Definir-se primeiramente "onde a organização quer chegar" para, em seguida, estabelecer-se "como a organização está" para alcançar a situação desejada;
- Definir-se primeiramente "como a organização está" para depois estabelecer-se "onde a organização quer chegar";
- Considerar simultaneamente a definição de "onde se quer chegar" e de "como se chegar lá".

Realizada em cinco fases, o autor considera a realização de atividades de diagnóstico estratégico, com a definição da missão da organização, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação de objetivos, pois estes fornecem sustentação de todo o processo de planejamento estratégico.

As atividades desenvolvidas para sustentação do planejamento estratégico são:

- Diagnóstico estratégico: Elaboração de análise interna e externa da organização. Permite identificar as forças e fraquezas da organização como também as oportunidades e ameaças externas para mesma.
- Missão da organização: Deve-se definir aonde a organização quer ir e o que ela se propõe a fazer para chegar lá.
- Cenários estratégicos: Deve-se preparar a organização para o futuro, identificar o que está para acontecer do ambiente organizacional e como a empresa será afetada por prováveis alterações deste ambiente.
- Identificação dos objetivos: Relativo a o que ou situação que se pretende alcançar. Deve-se determinar para onde a organização deve direcionar seus esforços.

Depois de desenvolvida a sustentação o autor explicita as fases de o planejamento estratégico descrito a seguir:

Fase 1 - Formulação das estratégias organizacionais: Conhecer as forças que influenciam no setor de atuação da organização. Para isto, devem-se considerar três aspectos: análise da organização, análise do ambiente e a integração da organização e seu ambiente.

Fase 2 - Formulação e escolha de estratégias organizacionais e alternativas: É feita de acordo com os valores organizacionais e tendo como base a análise ambiental e de objetivos. O seu propósito é definir as possíveis configurações entre a organização e o ambiente. Faz-se mapeamento de alternativas estratégicas que mais chances proporcionam à organização de usufruir as possíveis oportunidades.

Fase 3 - Escolha as estratégias organizacionais a serem implementadas: Para o autor um dos aspectos mais importantes do processo estratégico. Deve-se escolher a alternativa que melhor representa a interação da organização e o ambiente. Esta alternativa estratégica escolhida deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial nos resultados almejados e de acordo com seus recursos.

Fase 4 - Implementação das estratégias organizacionais escolhidas: Necessita em geral, de mudança interna na organização. Deve-se identificar os responsáveis pela implementação da estratégia, o que e quanto a organização necessita mudar. Nesta etapa é importante avaliar comportamentos das pessoas, motivação e o quanto estas estão dispostas a executar a estratégia escolhida.

Fase 5 - Controle e avaliação das estratégias organizacionais implementadas: Verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada. Ao controle compete à ação necessária para assegurar a realização de objetivos e metas pré-estabelecidos, através de análises de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, metas e projetos em andamento, análises das falhas, tomada de ação corretiva provocada pela análise efetuada.

Chiavenato (2004, p. 194), apresenta modelo a de planejamento estratégico divididos em cinco fases:

Fase 1 - Formulação dos objetivos organizacionais: Deve-se identificar em qual direção estratégica a organização como um todo deve se dirigir, definir quais são seus objetivos e classificá-los de acordo com grau de importância e prioridade.

Fase 2 - Análise externa do ambiente: Mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões a respeito do futuro dessas condições (cenários). A organização é influenciada o tempo todo por fatores externos, dada a isto então, tamanha importância desta construção de cenários, que visa prever possíveis problemáticas e oportunidades e assim preparar a organização para o futuro.

Fase 3 - Análise interna da organização: Faz-se uma avaliação interna da organização, com análise dos pontos fortes (possibilita o alcance dos objetivos organizacionais) e fracos (limitações ou restrições que dificultam ou impedem seu alcance. Envolve: Análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, etc.), análise das competências essenciais da organização (o que ela aprendeu a fazer com excelência), análise da estrutura organizacional (aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre os departamentos e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais e avaliação de desempenho (lucratividade, produção, inovação crescimento e desenvolvimento dos negócios).

Fase 4 - Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser usada: Nesta fase formula-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar seus objetivos levando-se em conta a análise de ambientes interna e externa.

Fase 5 - Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia: Chiavenato (2004, p. 196 apud Steiner), “todas as estratégias são divididas em sub estratégias para sua implementação”. Para Chiavenato (2004, p. 196), a operacionalização da estratégia envolve um conjunto de hierarquias em níveis diferentes (estratégico, tático e operacional). E com diferentes perspectivas de tempo.

2.5.2 Planejamento Tático / Nível Tático

É representado pelos administradores, gerentes ou coordenadores. Este nível é responsável por desdobrar as diretrizes, os objetivos, metas e indicadores do nível estratégico; no seu departamento, seção ou unidade para definir onde e como realizar na prática as linhas gerais que foram definidas no plano anterior, é quem

traduz e interpreta as decisões do planejamento estratégico transformando-as em planos concretos. Faz a intermediação entre o nível estratégico e o operacional. Suas decisões na organização são de médio prazo.

Para Chiavenato (2007, p.168), planejamento tático é o conjunto de tomada e deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, área menos ampla e níveis mais baixos da hierarquia da organização.

O departamento financeiro é uma das partes mais essenciais, pois sem o controle responsável da receita, o planejamento, bem como, os objetivos a serem alcançados pelo condomínio não saem do papel. O condomínio ficará prejudicado, não irá honrar as dívidas e não conseguirá fazer suas manutenções necessárias. No condomínio estudado, o síndico é a figura que representa o nível tático da organização (administrador), sendo ele quem elabora o plano de ação para se alcançar objetivos determinados pelo nível estratégico (condôminos). Sua função é representar ativa e passivamente o condomínio em juízo ou não, realiza recrutamento seleção e contratação de funcionários e prestadores de serviços, aquisição de equipamentos e insumos, controle financeiro e fiscal, soluções de controle ambiental e administração de conflitos. Para um condomínio, uma das partes mais importantes é o financeiro, pois sem a verba adquirida dos moradores o planejamento financeiro vai desandar. Por isso, se faz necessário um serviço terceirizado de cobrança, para evitar conflitos internos com o síndico e evitar constrangimentos com moradores, um desses é referente à inadimplência, a empresa terceirizada efetua depósito de valores fiscais na íntegra independentemente da quantidade de moradores que contribuíram.

2.5.3 Planejamento Operacional / Nível Operacional

É nele que está envolvida a maior parte dos colaboradores da organização, é por isto, o nível que tem mais planos de ação, porque cada colaborador ou cada pequena equipe pode ter um plano de ação distinto. Responsável pela execução de atividades operacionais, os colaboradores irão desenvolver planos de ação para desdobrar o plano tático na prática, especificando o que cada um deve fazer.

No condomínio é possível contar com os esforços específicos dos que integram a equipe operacional, representada por um zelador responsável pela conservação do prédio, três porteiros um diurno e dois noturnos e uma auxiliar de limpeza como funcionários contratados pelo condomínio no regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), como também um porteiro diurno irregular e terceirizados um jardineiro e um técnico em manutenção para pinturas e reparos.

Segundo Bezerra (2014), planejamento operacional é a formalização dos objetivos e procedimentos, é quem executa as ações previamente estabelecidas pelo nível tático.

Conforme Chiavenato (2000), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

“Geralmente, os indivíduos de níveis estratégicos realizam o planejamento e a avaliação do processo, enquanto os enquadrados no nível tático e operacional efetuam o desenvolvimento e o controle”. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 30).

Para uma organização de capital aberto como um condomínio seja ele residencial ou comercial, o marketing se torna importante. E para realiza-lo, o síndico vai administrar e investir recursos para efetuar benfeitorias para a valorização do condomínio que contribuem para a avaliação do seu trabalho como gestor. Para o síndico uma imagem ruim perante os moradores o condomínio, influência em conflitos internos, andamento de obras, perda da credibilidade e até perda da gestão.

3. ORGANIZAÇÃO

Organizar é o segundo passo do processo de administrar, consiste em procurar a melhor forma para executar o que foi planejado. Nesse momento é importante a eficiência das operações.

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os

outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. (STONER, 1999, p. 4).

Segundo Chiavenato (2000, p. 202) organizar consiste em:

- Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
- Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
- Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

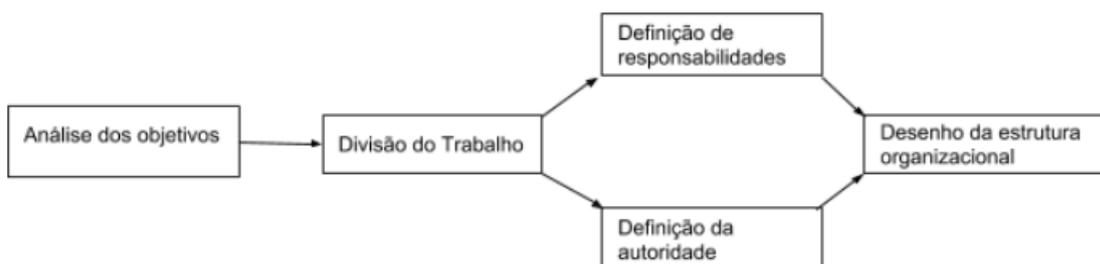
Por isso, o processo de organizar exige racionalização do trabalho objetivando minimizar desperdícios e otimizar a produtividade para alcançar ótimos resultados. Organizar significa buscar a melhor maneira para agir.

Maximiano (2004), afirma que uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Ainda para Maximiano (2007, p.145,146), “organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões”. O processo de tomada de decisão segue as seguintes etapas:

- Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados;
- Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos;
- Definir as responsabilidades pela realização do trabalho;
- Definir níveis de autoridade;
- Desenhar a estrutura organizacional. A estrutura organizacional é a síntese do processo de organizar.

Figura 02 – Principais etapas ou decisões do processo de organização.



Fonte: Maximiano (2007, p.146)

4. DIREÇÃO

Direção é a terceira etapa no processo administrativo, esta é a função da tomada de decisões, de liderança e intercomunicação com os subordinados, distribuir as funções, motivar, estabelecer os cargos de cada indivíduo dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p 144,145), dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. A direção pode se dar em três níveis distintos:

- Direção em nível global: Abrange a organização como uma totalidade. É a direção propriamente dita. Cabe a cada administrador em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da organização.
- Direção em nível departamental: Abrange cada departamento ou unidade da organização. É a chamada gerência. Envolve o pessoal do meio campo, isto é, do meio do organograma. Corresponde ao nível tático.
- Direção em nível operacional: Abrange cada grupo de pessoa ou tarefas. É a chamada supervisão. Envolve o pessoal da base do organograma. Corresponde ao nível operacional da organização.

O direcionamento de tarefas é muito importante dentro de uma organização, pois é ela que faz a organização se movimentar.

Segundo MAXIMIANO (1995, p. 61) “dirigir é o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos”.

5. CONTROLE

Para Chiavenato (2004, p. 145), a palavra controle pode assumir vários significados em administração, porém planejar, organizar e direcionar os recursos e esforços da organização não é garantia de que todo o processo de planejamento vá para frente, por isso existe a função de controlar, ela envolve o desenvolvimento de padrões onde pode-se medir o desempenho de cada colaborador e atividade

buscando o melhor para a organização. Para realizar este controle a organização precisa ter uma boa capacidade de análise, baseando-se em indicadores técnicos.

Os principais pontos da função de controle são:

- Necessário para medir e avaliar o desempenho organizacional;
- Dinâmico e contínuo;
- Engloba todas as vertentes da organização;

A função administrativa do controle é aplicada especificamente em organizações, respeitando as demais funções administrativas também presentes, porém integradas em busca da melhoria contínua dos processos organizacionais.

Dentre os princípios gerais da Administração CHIAVENATO (2004), cita quatro como sendo aplicados ao controle:

- Princípio de garantia do objetivo: O controle deve contribuir para o alcance dos objetivos, identificar e localizar as falhas ou distorções existentes nos planos e indicar as correções a serem feitas para que se alcançar os objetivos;
- Princípio da definição dos padrões: O controle deve estar baseado em padrões objetivos precisamente estabelecidos;
- Princípio de exceção: O administrador deve concentrar os esforços de controle nos desvios e exceções;
- Princípio da ação: O controle deve indicar providências para a correção dos desvios identificados, sendo que ele só se justifica quando proporciona esse tipo de ação para as falhas apontadas;

5.1 ANÁLISE DE SWOT

Através dessa análise é possível identificar quais são os fatores externos e internos que influenciam os resultados. Toda organização necessita realizar análise de interna e externa, a chamada SWOT, com ela identifica-se os pontos fracos e fortes da organização oportunidades e ameaças.

Segundo Ferrell e Hartline, (2009, p.130) “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais”.

Tabela 01 – Análise de SWOT, de um condomínio residencial.

<p>Forças (Strengths) Portaria 24 horas Formação superior - síndico Área verde Elevador Localização privilegiada - próximo do centro da cidade</p>	<p>Fraquezas (Weaknesses) Ausência de planejamento Dificuldade em gerir recursos Falha na comunicação Localização – próximo de área de risco social Serviços inacabados Altos custos operacionais Extintores vencidos Controle operacional (ponto/troca/hora extra, tarefas, etc.) Segurança interna</p>
<p>Oportunidades (Opportunities) Aumento da segurança (Vinda da SSP) Interação social Bem-estar e saúde (próximo a equipamentos sociais) Tecnologia da informação Mobilidade facilitada</p>	<p>Ameaças (Threats) Implicações legais (Bombeiros, Casan, Celesc, prefeitura, etc.). Inadimplência Multas ambientais Multas trabalhistas Segurança externa</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela organização – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente organizacional;
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da organização – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente organizacional;
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil;

6. PROPOSTAS DE MELHORIA

Contudo visto até aqui, entende-se que não ter um sistema de planejamento formalizado, acarreta ao condomínio e ao trabalho do atual síndico; conflitos com condôminos, projetos inacabados, perdas de oportunidades, retrabalhos e elevados gastos financeiros, sendo este o principal problema resultante de um planejamento irregular. Então, diante da oportunidade de realizar melhorias nos seus processos de planejamento, o Condomínio Residencial “Os Poetas” obteve através do desenvolvimento da presente pesquisa, modelos de processos a seguir na área de planejamento, estes apresentados em etapas devidamente detalhadas para facilitar a compreensão, além de auxiliar o condomínio na resolução de seus problemas principalmente com as finanças. Segundo MAXIMIANO (2007, p. 7), “a função financeira abrange as decisões de:

- Planejamento: previsão das necessidades de recursos financeiros para todos os tipos de operações e atividades;
- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos;
- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização;
- Investimento: seleção de alternativas para a aplicação dos resultados financeiros da organização.

Para a etapa de planejamento, realizar um cronograma e como ferramenta auxiliadora deste processo, a agenda eletrônica do Google, que proporciona a criação de lembretes e alertas, isto porque é essencial que organização em questão, registre seus compromissos, objetivos, metas e prazos a cumprir principalmente os que expõe ao risco de mais multas como: regularizar porteiro diurno, inspecionar fiação elétrica antiga, instalação irregular da água, de gás e extintores de incêndios vencidos, visto que a organização já foi multada uma vez pelo órgão público corpo de bombeiros.

Também como proposta de melhoria; a utilização de agenda ponto para colaboradores apresenta-se o quadro CBO ao síndico para auxiliar no que diz respeito às atribuições e divisão das tarefas de cada colaborador de acordo com cargo exercido, sugerem-se a compra e utilização de uniformes por estes, colaborando com a apresentação pessoal, identificação do profissional e a

segurança do condomínio. Para segurança também, a instalação de câmeras, sistemas de informação e aumento dos muros.

Implementar o processo de reciclagem: separar o lixo orgânico do material reciclado, elaborar regimento para regulamentar o uso do caminhão de transporte do condomínio, inspecionar e realizar limpeza das caixas d'água e dedetização periodicamente, utilizar o recurso de agenda para criar o alerta e lembrar o dia marcado para realização desta e de outras atividades, também fiscalizar e fazer cumprir o que está previamente estabelecido no regimento interno da organização.

Hoje a organização realiza a captação de recursos extra condominiais através de um outdoor e de um caminhão que realiza transportes internos aos condôminos mediante pagamento de uma taxa, veículo adquirido em leilão pelo condomínio de um morador inadimplente. Identificou-se também a possibilidade de gerar recursos financeiros com aluguel de estacionamento. O condomínio possui espaços de estacionamento destinados a visitantes, estes são de uso comum de todos, acontece que moradores vendem vagas privadas contando com a utilização desses espaços sem qualquer tipo cobrança, como se fosse propriedade particular. Receitas geradas através desse recurso poderão ser aplicadas em melhorias nas dependências do condomínio.

Todas as observações visam contribuir para melhoria na estrutura do condomínio e funcionamento dos processos administrativos que envolvem o planejamento.

7. RESULTADOS OBTIDOS

Com todos os elementos: objetivos organizacionais, análise das condições interna, externa e alternativas estratégicas, a organização tem condições para preparar e implementar seu planejamento estratégico. Contudo o planejamento estratégico não pode ser visto como a solução para todos os problemas da organização, mas como instrumento administrativo que ajuda a organização se conhecer e ter uma visão do futuro.

Todas as propostas foram definidas de forma participativa, algumas tiveram início imediato como a regularização do porteiro diurno, controle de jornada de trabalho através da utilização de agenda ponto, utilização de uniformes pelos colaboradores e organização dos dias de limpeza nos blocos de apartamentos.

8. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

CNPJ: 00.141.924/0001-08

Razão social: Condomínio Residencial "Os Poetas"

Endereço: R. Prof.^a Áurea Cruz, 372, Estreito, Florianópolis, SC, CEP 88070-160, Brasil.

Natureza jurídica: Condomínio Edifício - Código 3085

Atividade econômica principal: Condomínios prediais - CNAE 8112500

Data de abertura: 11/08/1994

A organização de estudo é um condomínio residencial, que se localiza em Florianópolis e tem 128 apartamentos divididos em 4 (quatro) blocos.

A estrutura do residencial é composta por: churrasqueira, ônibus próximo, jardim, elevador, gás central, salão de festas, Vigia Noturno, Playground, Porteiro 24 horas, Portão eletrônico, bicicletário, zeladoria, cerca elétrica, guarita, horta comunitária e caminhão próprio.

Tabela 02 – Atribuições dos colaboradores de acordo com a classificação brasileira de ocupação

CBO	Profissão	Atribuições
5101-10	Síndico	<ul style="list-style-type: none">• Convocar as assembleias de condôminos;• Representar, ativa e passivamente, o condomínio, em juízo ou fora dele;• Cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia;• Diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores;
5141-20	Zelador de Edifício	<ul style="list-style-type: none">• Zelar pela segurança das pessoas e do patrimônio;• Atender Pessoas;• Receber mercadorias, materiais e equipamentos;• Dirigir o elevador (vistoriar o funcionamento, limitar peso

		<p>de pessoas e mercadorias, informar defeitos e interromper funcionamento);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pequenos reparos; • Controlar veículos no estacionamento; • Administrar serviços de zeladoria (inspecionar limpeza, estoque e requisitar material de consumo); • Comunicar-se (operar aparelhos de comunicação, redigir relatórios, transmitir recados e avisos, lidar com o público); • Demonstrar competências pessoais (educação, postura, expressar-se com clareza, controle emocional, responsabilidade, ...);
5174-10	Porteiro	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar a entrada e saída de pessoas procurando identificá-las; • Manter registros com a identificação de visitantes, profissionais e empresas prestadoras que adentram o condomínio com data e horário; • Impedir a entrada de pessoas suspeitas e direcionar as demais ao destino solicitado somente após devida identificação e autorização do condômino; • Observar a movimentação dos saguões dos elevadores e dos pátios, garagem e corredores do prédio além do saguão da portaria principal;
5143-20	Auxiliar de limpeza	<ul style="list-style-type: none"> • Eles executam todos os serviços de limpeza e conservação das áreas comuns dos condomínios.

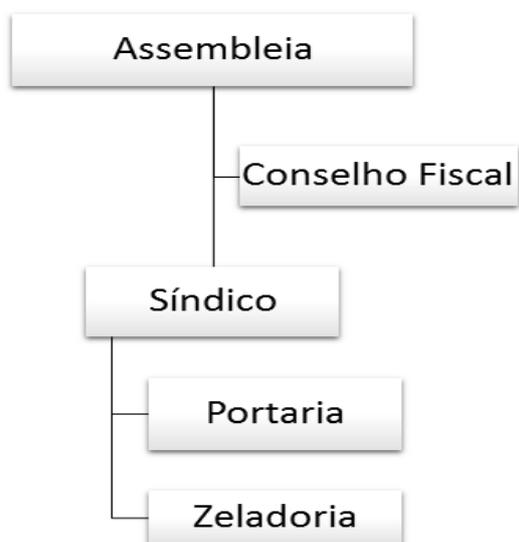
Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 03 – Mapeamento de Stakeholders



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 04 – Organograma Proposto



Fonte: Elaborado pelos autores.

9. CONCLUSÃO

O tema proposto neste trabalho refere-se ao planejamento estratégico de um condomínio residencial, exercido por instituições organizacionais como uma ferramenta importante para uma gestão eficaz. Com o diagnóstico, entende-se que é preciso ter organização, definir estratégias e plano de ações para que o condomínio, objeto de estudo desta pesquisa, possa ter um controle geral e mais eficiente dos recursos financeiros escassos, como também, do andamento da instituição como um todo. Cabe lembrar que algumas dessas entidades movimentam mais recursos que pequenas empresas, mesmo que não sejam para fins lucrativos. Sobre a administração de recursos financeiros, segundo Maximiano (2007, p. 7), “a função financeira de uma organização tem por objetivos proteger e utilizar eficazmente os recursos financeiros, ao mesmo tempo, busca manter certo grau de liquidez, para que a organização consiga cumprir seus compromissos”.

A pesquisa buscou mostrar a resposta para a problemática: “como o planejamento estratégico pode ser útil para um apropriado controle condominial”, que enfrenta dificuldade nos momentos de tomada de decisões, demonstrando quais as ferramentas ligadas ao planejamento, podem vir a ser utilizadas pelo condomínio e tornar o processo de decisão mais eficaz. Também se buscou através da pesquisa contribuir para a melhoria no trabalho do síndico com a apresentação do diagnóstico realizado no condomínio e de recomendações.

Conclui-se que o condomínio não possui um sistema de planejamento formalizado e que todas as decisões tomadas são baseadas em experiências, intuição e vontade do atual síndico em solucionar problemas e apresentar resultados aos condôminos. Para que o condomínio consiga ter uma gestão eficaz, foi apresentado ao gestor atual, modelo a seguir com as etapas do processo de planejamento estratégico, onde foi compartilhado o conhecimento adquirido em nossa formação profissional. Também foram propostas melhorias identificadas através do diagnóstico elaborado e aplicação da análise de SWOT, que apontam melhorias a serem feitas na organização de estudo como controle da jornada de trabalho dos colaboradores, organização das tarefas diárias como os dias de faxinas e das manutenções gerais nas dependências do condomínio, segurança no aspecto de moradia e de trabalho, utilização de uniforme pelos colaboradores e pelo síndico,

a utilização de marcador de tarefas, como forma de alerta ou lembrete sobre prazos, andamento de projetos e compromissos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BEZERRA, Filipe. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. Portal Administração, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>>. Acesso em: 28 de setembro de 2017.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: ISCSP, 2006.

CARVALHO, Antônio José Ferreira. **O condomínio na prática**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker sobre Administração: Fator Humano e Desempenho**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2001.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégica de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997

KOTLER, Philip, **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

KOONTZ, Harold. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, Juliana. **Planejamento: conceito e tipos**. Administradores.com, 2016. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/planejamento/92898/>>.
Acesso em: 24 de setembro de 2017.

LUECKE, Richard, **Estratégia**. 4ª ed, Rio de Janeiro: Record, 2009.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G.A; PINTO, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teórico-prática. 6.ed. São Paulo: Papyrus, 2000.

PELETEIRO, Rebeca. **O que é Planejamento Estratégico**. Administradores.com, Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-planejamentoestrategico/10386/>>.

PINASSI, Ayrton. **Administração de condomínio**: doutrina, legislação, jurisprudência e prática. 1ª ed. São Paulo: Editora Agá Júris, 1999.

Portal Educação (2013). **Administração**: níveis hierárquicos, disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/administracao-niveis-hierarquicos/47644>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O. **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados**. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento estratégico**. 20ª ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. Florianópolis.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem**. Uma modalidade convergente-assistencial. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

GLOSSÁRIO

Ascendência: Ação de subir, ou direção para cima; ascensão.

Auferem: alcançam, conseguem, interessam.

CBO: Classificação Brasileira de Ocupações

Condomínio Edifício: Conjunto de edifícios, prédios ou construções, que possui uma área exclusiva e outra de uso comum entre os moradores.

Deliberações: decisões, despachos, determinações.

Incorrem: causam, cometem, incidem, sujeitam.

Inquirição: Ação de averiguar de maneira minuciosa; pesquisar rigorosamente; indagação.

Meticulosa: cuidadosa, minuciosa.

Obsolescência: Estado do que está prestes a se tornar inútil, ultrapassado ou obsoleto.

SWOT: O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

APÊNDICE

APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Gestão de pessoas	A equipe está se reestruturando, devido à saída de um colaborador no início do ano de 2017. A vaga encontra-se preenchida irregularmente. O quadro de funcionários atualmente é preenchido com sete colaboradores, sendo complementado com um conselho de três pessoas e mais um suplente não remunerado.
Logística	Realiza-se a logística quando há necessidade de movimentação e transporte de cargas, bem como o acompanhamento de todo processo, a fim de evitar danos materiais ao condomínio.
Planejamento e organização empresarial	Há um conjunto de ações intencionais, integradas em prol da empresa, para facilitar o trabalho entre os colaboradores e a convivência entre os moradores. Por meios de reuniões, há um contato direto entre os moradores, colaboradores e síndico.
Administração financeira	A parte financeira do condomínio é feita por uma empresa terceirizada, incluindo a contabilidade e a cobrança dos inadimplentes do condomínio, esta empresa recebe auxílio de um membro do conselho que atualmente é contador.
Marketing	O marketing do residencial é feito por reuniões internas, durante as assembleias, para se fazer reformas como construções de muros altos e a academia e plantações de áreas verdes para a valorização do ambiente com segurança 24 horas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

ANEXO – A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I EMPRESA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO - I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO - II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO – III

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I ALUNO - IV

ANEXO – B

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETO INTEGRADOR

Equipe: Andréia Santos da Silva, Bruna Alexandra Xavier Evaristo, Derlane Claudomiro de Lima e Jarene Ferreira Santos.

Aulas	Descrição da atividade	Data de entrega	Status	Responsável pela atividade	Solução/Obs.
24/08/17	Definição das equipes/escolha da empresa a ser estudada/começar a fazer diagnóstico	24/08/17		Andréia S. da Silva Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	
31/08/17	Realizar diagnóstico 5 eixos	31/08/17		Andréia S. da Silva Derlane C. de Lima	
14/09/17	Introdução, Objetivos, justificativa	14/09/17		Andréia S. da Silva Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	
21/09/17	Apresentação do diagnóstico, escolha do problema e justificativa.	21/09/17		Andréia S. da Silva Derlane C. de Lima	
28/09/17	Desenvolvimento teórico	28/09/17		Andréia S. da Silva	

				Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	
05/10/17	Desenvolvimento teórico	05/10/17		Andréia S. da Silva Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	
19/10/17	Metodologia, Apresentação da empresa, Resumo	19/10/17		Andréia S. da Silva Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	
26/10/17	Conclusão e últimos ajustes	26/10/17		Andréia S. da Silva Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	
09/11/17	Montar slides	09/11/17		Andréia S. da Silva Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	
16/11/17	Apresentação para banca	16/11/17		Andréia S. da Silva Bruna A. X. Evaristo Derlane C. de Lima Jarene F. Santos	

