

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS 19

CAMILA CÂMARA SANTIAGO NUNES
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

Autogestão e Mudança: o caso do Condomínio Vista do Potengi

Camila Câmara Santiago Nunes
Advogada, Bacharel em Direito pela Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do RN – FARN, Natal/RN, Brasil.
MBA em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro
Universitário do RN – UNI-RN, Natal/RN, Brasil.

NATAL/RN
2015

Autogestão e Mudança: o caso do Condomínio Vista do Potengi

Introdução

Mais uma semana se inicia, e na segunda-feira de manhã, após passar pelas áreas comuns do Condomínio e ter uma breve reunião com os colaboradores da limpeza, como de costume, a Síndica Milena chegou na sala da administração.

A Secretária do Condomínio, Maria Antônia, já estava a sua espera para conversarem sobre as atividades semanais. Juntas, verificaram a conta bancária, as ocorrências do fim de semana e a prestação de contas do mês anterior, enviada pela empresa administradora do Condomínio.

Após analisar tal documento, concluíram que, finalmente, a situação financeira do Condomínio começou a melhorar, tendo em vista o aumento da taxa condominial no percentual de 20% (vinte por cento) no mês anterior. Tal aumento ocorreu porque o valor já estava defasado e a receita já não era suficiente para cobrir as despesas. Também comemoraram a redução da inadimplência, fruto de um trabalho de conscientização junto aos condôminos.

As duas ainda se alegraram ao verificar que a relação entre todos no Condomínio está melhor, o clima está mais leve desde que Milena assumiu o cargo de Síndica. Diante desse cenário, ambas foram tomadas pela alegria e pela sensação de que o trabalho está sendo bem desenvolvido, diferentemente do passado recente, pois nem sempre foi assim. A gestão anterior deixou traumas no Condomínio e nas pessoas, e conseqüentemente, os envolvidos na gestão atual encontraram muitas dificuldades e obstáculos.

A História do Condomínio

O Condomínio Vista do Potengi está localizado em Natal/RN, e possui 170 apartamentos em uma torre única. Foi constituído no ano de 2011, quando foi entregue pela construtora aos proprietários. Desde então, passou por algumas gestões, estando atualmente sob o comando de uma síndica condômina, Milena.

Em agosto de 2011, quando o Condomínio foi constituído, foi eleita a primeira síndica, Juliana, proprietária de um dos apartamentos. Sua gestão terminou em fevereiro de 2012, antes do prazo previsto, pois os moradores não estavam satisfeitos com a gestão, a qual não apresentava transparência em suas ações.

Nesse mesmo mês, houve nova eleição, na qual foi eleita uma comissão composta por 04 (quatro) condôminos para uma gestão conjunta. Um ano após, em fevereiro de 2013, em nova eleição, foi eleita nova comissão para gerir o Condomínio.

Esta não atendeu aos anseios dos moradores e, diante de divergências apresentadas, em maio de 2013 foi contratado um Síndico Profissional (Carlos) para gerir o Condomínio. Seu primeiro mandato terminaria em maio de 2014, mas por motivos diversos, uma nova eleição só ocorreu em agosto desse ano, na qual ele foi reeleito.

Durante sua primeira gestão, Carlos foi um bom síndico. Implantou melhorias em diversos setores do Condomínio e não havia reclamações dos moradores. Sua relação era pacífica com a maioria, embora não estivesse sempre presente no prédio. As atividades administrativas do dia a dia eram comandadas por um Administrador contratado por ele.

Síndico Ausente e sem transparência

No entanto, no segundo período de sua gestão, Carlos não agradou. Estava cada vez mais ausente do Condomínio, o que gerou muita insatisfação dos moradores. Contratou serviços terceirizados que não deram certo e não apresentou transparência com as contas do Condomínio. A insatisfação foi praticamente generalizada e a relação entre ele e os condôminos ficou desgastada.

Alguns moradores se reuniram informalmente para verificar a real situação do Condomínio no dia a dia e também para conversar com o síndico sobre a inviabilidade de sua permanência no cargo. Após muitas conversas, Carlos finalmente decidiu deixar o cargo amigavelmente.

Mudança de Síndico Profissional para Síndico Condômino

No final de março de 2015, foi realizada eleição de um novo síndico, na qual foi eleita a moradora Márcia. Esta, que já havia sido síndica em outro condomínio onde residiu, iniciou seu mandato, aparentemente, com muita empolgação e vontade de “arrumar a casa”. Os moradores viram nela uma esperança de melhoria para o Condomínio. Porém, passados apenas quinze dias do início de sua gestão, viram que não era bem assim.

Ela se revelou uma pessoa muito autoritária e quis impor mudanças drásticas na gestão, o que gerou situações desconfortáveis com os funcionários e também com os moradores.

Mudança Organizacional e Crise

Infelizmente, com essa mudança brusca no estilo de gestão da Síndica Márcia, uma nova crise se instalou no Condomínio. Houve resistência à mudança por parte dos colaboradores terceirizados (ASGs, porteiros e gerente condominial). Eles alegavam que o estilo de gestão adotado pelo síndico anterior era melhor, pois eles não eram tão cobrados no dia a dia.

Por fim, Márcia renunciou ao cargo de síndica ao final do primeiro mês do seu mandato, e conseqüentemente, a subsíndica, Milena, assumiu o posto. Esta, jovem e sem nenhuma experiência em gestão, decidiu “arregaçar as mangas” e cuidar do Condomínio.

No seu primeiro dia como Síndica, percebeu que informações importantes ao bom andamento da rotina administrativa do prédio não haviam sido passadas a ela, tais como senhas e rotinas administrativas. Diagnosticou ainda que a situação financeira não estava boa, visto que as despesas estavam maiores que a receita. E ainda, que a manutenção de diversos equipamentos não estava adequada, pois os prestadores de serviços contratados não se dedicavam ao trabalho como deveriam. Ainda nos primeiros dias de gestão, contratou uma nova auxiliar administrativa, pois a anterior havia pedido demissão repentinamente.

Milena, na tentativa de sair da crise o mais rápido possível, passou a buscar sempre a opinião do Conselho Consultivo na tomada de decisões, o que

a tem ajudado bastante, pois não fica sobrecarregada com tanta responsabilidade. E como o Conselho comprometeu-se a ajudá-la na implantação de uma autogestão representativa do Condomínio, ela não hesita em recorrer aos seus membros.

Aos poucos, ela está aprendendo a conduzir o Condomínio, planejando como será sua gestão, definindo metas para os próximos meses e investindo em manutenção preventiva de equipamentos como elevadores, gerador, bombas de água, dentre outros. Também tem buscado conversar com as empresas terceirizadas para discutir o que pode ser melhorado na prestação de serviços, revisando os valores dos contratos e buscando cada vez mais firmar parcerias para a autogestão do Condomínio.

O problema

O Condomínio Vista do Potengi, embora recente, apresenta problemas típicos de empreendimentos mais velhos, causados por sucessivas gestões que não alcançaram muitos resultados positivos. Então, como um novo ciclo que se inicia pode trazer um futuro melhor para o Condomínio?

Será que Milena vai conseguir solucionar tantos problemas? Será que o Conselho Consultivo e demais moradores vão realmente ajudar nessa autogestão representativa?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso para ensino aborda a situação real de um condomínio residencial que vinha passando por um momento difícil durante a gestão de um síndico profissional, e os condôminos decidiram eleger um síndico proprietário. O relato é narrado sob o ponto de vista de uma condômina, que vivenciou de perto toda a transição e mudança de gestão. O condomínio em estudo é um empreendimento relativamente novo, mas que passa por um momento delicado de gestão. O objetivo do presente caso é, essencialmente, estudar os desafios enfrentados pela nova gestão, tendo em vista que há vários problemas a ser resolvidos, e a nova síndica não possui experiência em gestão profissional.

Palavras-chave: Gestão da mudança; Autogestão; Liderança.

Abstract

This case addresses the real situation of a residential condominium that was going through a hard time during its management by a professional liquidator, therefore the residents decided to elect a joint owner liquidator. The story is narrated from the point of view of a resident, who closely experienced the whole process of transition and change of management. The building under consideration is a relatively new development, but passes through a delicate management momentum. The purpose of this case is, essentially, study the challenges faced by the new manager, considering that there are several problems to be solved, and the new landlady does not have experience in professional management.

Keywords: Change on management; Self-management; Leadership.

Fonte dos dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevista realizada com a atual síndica do Condomínio em estudo, Milena, visto que este é um meio rápido e eficaz de se obter informações, já que ela participa ativamente da atual gestão do empreendimento. Também serve como fonte de dados a observação cotidiana da pesquisadora, tendo em vista que esta reside no Condomínio Vista do Potengi.

Milena demonstrou interesse em contribuir com este estudo, prestando todas as informações solicitadas e apoiando no que era preciso. Com isso, a pesquisadora teve fácil acesso às informações. O fato de também ser moradora ajudou, pois esta conhece o dia a dia pesquisado. É importante destacar que foi autorizada a publicação do presente caso. Com enfoque no estudo da gestão da mudança, espera-se que esse caso para ensino possa contribuir de forma significativa para outros estudos sobre o assunto.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação em Administração e/ou de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Gestão de Negócios.

É importante obedecer a seguinte sequência dos passos: 1) conceituar o tema Gestão da Mudança e explicar a importância desta num processo de transição de gestão; 2) leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária e resolução das alternativas apresentadas; 4) fechamento com orientações e exposição da temática pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

O presente caso para ensino aborda as principais dificuldades enfrentadas pela nova gestão de um condomínio residencial, tendo em vista problemas gerados pela gestão anterior. Tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre a importância do processo de gestão da mudança, visando a desenvolver no mesmo: 1) conhecimentos sobre gestão da mudança; 2) reflexão

sobre o processo de autogestão de uma empresa; 3) reconhecimento da necessidade da liderança no processo de gestão; 4) busca de alternativas para a solução de problemas existentes; 5) análise das referências teóricas sobre o tema; 6) capacidade de estabelecer relação entre a teoria e a prática.

Análise do caso

Para melhor compreensão da problemática estudada, pode-se começar a discussão do caso abordando as principais características e peculiaridades do tema gestão da mudança. A partir daí deve-se refletir com base em alguns pesquisadores sobre o assunto.

Administrando a resistência a mudanças

De acordo com o Dicionário Aurélio, o termo mudança possui vários significados, tais como: 1) Ato de mudar; 2) Troca; 3) Alteração, modificação, transformação (física ou moral); 4) Variação.

Palavra que não necessita de maiores explicações, mudança é basicamente uma modificação pela qual passa algo ou alguém. Dependendo de como ocorre, ela pode ser enfrentada com facilidade ou com alguma dificuldade pelas pessoas, o que será determinado por vários fatores, não sendo necessário neste trabalho pormenorizá-los.

No caso em estudo, o Condomínio Vista do Potengi passou por uma mudança brusca de gestão, na qual ficou decidido entre os condôminos que, sairia o síndico profissional e seria eleito um síndico condômino.

Nelson e Quick, (2012, p.308), trazem os seguintes ensinamentos sobre mudança:

“Existem duas formas básicas de mudança na organização. A mudança planejada é resultado de uma decisão deliberada para alterar a organização. As empresas que desejam mudar de uma estrutura hierárquica tradicional para uma que favoreça as equipes autogeridas devem usar uma abordagem pró-ativa e cuidadosamente orquestrada. A mudança não planejada, por sua vez, é imposta e geralmente imprevisível. Os gestores devem estar preparados para lidar tanto com formas planejadas como não planejadas de mudanças”.

Fazendo uma analogia entre o condomínio em estudo e uma organização empresarial, visto que, como se trata de um empreendimento grande (muitas unidades), este deve ser tratado como uma empresa; tem-se que ocorreu uma mudança planejada quando se elegeu um síndico condômino no lugar de um síndico profissional.

Corroborando a afirmação de que o grande condomínio atualmente é uma empresa, cita-se neste momento Pinassi (citado por Sum Goni, 2012, p.20):

“O condomínio, em especial o grande condomínio, hoje, transformou-se em uma empresa, com receita e despesa, devendo dessa forma agir. Se não visa o lucro, visa, pelo menos onerar o menos possível o condômino.” (grifos nossos)

Ademais, o Condomínio Vista do Potengi passou por uma mudança brusca no estilo de gestão, durante o rápido período em que a Síndica Márcia esteve no comando. Como já citado anteriormente, os colaboradores terceirizados (ASGs, porteiros e gerente condominial) apresentaram uma certa resistência à mudança na rotina de seus trabalhos. Alegavam que o estilo de gestão adotado pelo síndico anterior era melhor, pois eles não eram tão cobrados no dia a dia.

Tratando sobre como administrar a resistência à mudanças, Nelson e Quick, (2012, p.314) trazem a seguinte lição:

“Uma forma de administrar a resistência é se planejar para ela e estar pronto com uma variedade de estratégias para usar a resistência como feedback e ajudar os funcionários a negociar a transição. As estratégias-chave para administrar a resistência são comunicação, participação, empatia e apoio”.

Quando Milena assumiu o cargo de síndica, buscou conversar com todos os colaboradores, explicando que algumas mudanças na rotina de trabalho seriam necessárias, mas que não precisavam se preocupar, pois não seria rígida a ponto de transformar o trabalho deles numa tarefa difícil e penosa. Também deixou claro que todos poderiam opinar sempre que possível, dar sugestões para melhorar os procedimentos no trabalho e que sempre seriam ouvidos. Isto fez com que eles deixassem de “ter medo” das mudanças e passassem a ter envolvimento e comprometimento com a nova gestão.

Essa nova postura, tanto da síndica quanto dos colaboradores, é fundamental para a mudança gerar resultados positivos. Conforme Nelson e Quick, (2012, p.315):

“os funcionários devem estar comprometidos e envolvidos para a mudança funcionar. A participação ajuda os funcionários a se envolverem na mudança e estabelecerem um sentimento de propriedade no processo”.

Com pouco tempo à frente da administração do Condomínio, Milena já notou que sua estratégia de transformar os funcionários em seus “aliados” estava dando certo, pois eles já não reclamavam mais das alterações feitas na rotina e trabalho e estavam se adaptando ao seu estilo de gestão.

Liderança

O síndico, representante legal de um condomínio – seja este residencial ou não – recebe um mandato dos demais condôminos, ou seja, estes lhe conferem poderes para que ele possa praticar atos ou administrar os interesses comuns. Com isso, pode-se concluir que ele, ao ser eleito, também é investido na liderança do condomínio.

De acordo com Nelson e Quick (2012, p. 197), “liderança nas organizações é o processo de guiar e direcionar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho”.

No caso do Condomínio Vista do Potengi, Milena, ao assumir o cargo de síndica, assumiu também, natural e obviamente, como já mencionado, o posto de líder dos que lá trabalham e também dos que lá residem. Já nos primeiros dias de sua gestão, apesar da resistência apresentada pelos funcionários, ela buscou se posicionar como tal. Mas não é uma líder autoritária, que impõe suas decisões sem ouvir os liderados.

Deixou claro aos colaboradores, como já citado, que eles seriam ouvidos, e com relação aos moradores, também fez questão de informar que estaria sempre disponível para receber sugestões e críticas que ajudassem na condução do Condomínio. Um exemplo prático e objetivo disto foi a implementação de uma “caixa” de sugestões (as pessoas podem se manifestar por escrito, em um livro deixado na portaria e também enviando *e-mail* ao

endereço eletrônico da administração do prédio), na qual todos os condôminos podem se expressar acerca das questões mais diversas.

Conforme ensina Oliveira (2012, p. 143):

“Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz de, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos profissionais da organização, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da organização.”

Aos poucos, Milena está conseguindo superar os obstáculos que surgem no dia a dia do condomínio. Ela é uma pessoa tranquila, sensata e que tem paciência de ouvir todos que a procuram. Também consegue impor sua autoridade, quando necessário, mas sem entrar em conflito com ninguém. Está conseguindo que condôminos e funcionários se engajem e colaborem para que as mudanças surtam efeitos e o Condomínio progrida.

Este pensamento pode ser corroborado com o que ensina Oliveira (2012, p. 143):

“Os grupos sociais, tais como as organizações, atribuem a alguém o papel de líder quando veem nele a projeção de suas expectativas e desejos mais profundos realizados. Essa esperança é, frequentemente, mas não necessariamente, mística e carismática.”

As pessoas estão confiantes que o momento difícil poderá ser superado em pouco tempo. Esse sentimento pode já ser um fruto da gestão da nova síndica, pois, à medida que ela corresponde às expectativas do grupo, este fica mais esperançoso de que seu trabalho dará certo.

Autogestão

Como já citado anteriormente, os moradores do Condomínio Vista do Potengi decidiram eleger um síndico condômino, o qual teria auxílio dos demais moradores na sua administração, o que é denominado autogestão – que é uma das formas de gestão condominial.

Atualmente, há três formas de gestão condominial no Brasil, quais sejam: a autogestão, a cogestão e a administração por síndicos profissionais.

Na autogestão, o síndico tem o auxílio de um determinado grupo de moradores na administração do condomínio. Basicamente, esta forma de gestão tem como principal objetivo reduzir os custos; no entanto, apresenta o risco de não dar certo quando as pessoas envolvidas não possuem experiência no assunto.

Já na cogestão, o síndico tem assessoria profissional, que pode ser uma empresa administradora de condomínios ou um escritório de contabilidade. Essa forma pode ser mais onerosa que a primeira, pois há o pagamento mensal à assessoria; porém, o síndico fica desobrigado de realizar algumas atividades, como por exemplo: contratação de funcionários, folha de pagamento e balancetes mensais, dentre outros.

A terceira forma de gestão é aquela em que a função de síndico é desempenhada por um profissional contratado pelo condomínio. Pode ser um profissional liberal ou uma empresa e, em ambos os casos, o síndico profissional tem total responsabilidade pela gestão.

De acordo com Oliveira (2012, p.375), “o objetivo de autogestão consolida o processo de administração participativa, pois, nesse caso, a equipe de profissionais considerada tem a autonomia – e a competência – para administrar uma organização, negócio, produto ou serviço.”

No Condomínio em estudo, foi criado um Conselho Consultivo para auxiliar a síndica na autogestão. Com isso, as responsabilidades nas tomadas de decisões são divididas e a troca de experiências entre os membros do grupo facilita o trabalho. E vem dando certo, eles estão conseguindo trabalhar em sintonia e superar os desafios encontrados.

Vejamos o que ensinam Nelson e Quick (2012, p. 168) sobre tomada de decisões em grupo:

“Há várias razões pelas quais os gestores utilizam os grupos para tomar decisões. Uma razão é a sinergia, observada quando os membros do grupo estimulam novas soluções para problemas por meio da influência mútua e do incentivo no grupo. Outra é atribuir compromisso a uma decisão. Os grupos também agregam mais conhecimento e experiência a uma situação de solução de problema.”

É importante mencionar que o modelo de tomada de decisões em grupo possui vantagens e desvantagens; algumas delas são citadas por Nelson e Quick (2012, p. 169):

“A tomada de decisão em grupo tem vantagens e desvantagens. As vantagens incluem: (1) mais conhecimento e informação por meio da partilha de recursos dos membros do grupo; (2) maior aceitação e comprometimento em relação à decisão, pois os membros tiveram voz ativa e (3) maior entendimento da decisão, pois os membros foram envolvidos nos vários estágios do processo decisório. As desvantagens incluem: (1) pressão dentro do grupo por conformidade e adaptação; (2) domínio de um membro influente ou de uma panelinha que controla a decisão e (3) tempo necessário, pois tomar decisões em grupo demora mais do que tomá-las individualmente.”

Como já exposto, no novo modelo de gestão adotado no Condomínio em estudo, que possui prós e contras, será fundamental a efetiva participação dos moradores na tomada de decisões e no auxílio à síndica no dia a dia. Só assim a crise poderá ser superada e a autogestão conseguirá obter sucesso.

Questões para discussão

1) Identifique quais os principais problemas enfrentados por Milena quando assumiu o cargo de síndica.

2) Por que os funcionários terceirizados apresentaram resistência às mudanças implementadas?

3) Como Milena se posicionou para tentar superar a resistência apresentada pelos colaboradores?

4) De que forma o modelo implementado pela nova gestão (autogestão) poderá obter sucesso no Condomínio Vista do Potengi?

Alternativas de Ação

Problemas encontrados

A nova gestão encontrou diversos obstáculos a serem superados, tais como: ausência de acesso às senhas de banco; dificuldades financeiras; falta de informações sobre os procedimentos administrativos e operacionais do dia a dia; funcionários terceirizados resistentes à mudança e diversos equipamentos sem a manutenção preventiva adequada.

Resistência a mudanças

Logo que assumiu, Milena, a nova síndica, percebeu que os colaboradores não estavam dispostos a mudar os procedimentos na rotina de trabalho. Ela percebeu que a provável causa disto era a postura do síndico e do administrador anteriores, que praticamente não cobravam os resultados dos funcionários no dia a dia. Ou seja, eles executavam o trabalho de forma muito “solta”, da maneira que achavam que deviam fazê-lo, e não eram cobrados ou devidamente orientados sobre como proceder.

Eliminação da resistência

Após perceber o comportamento resistente dos funcionários, Milena conversou com todos, esclarecendo que a mudança era necessária para o bem de todos naquele momento, moradores e colaboradores. E ainda, que eles não precisariam se preocupar ou temer as alterações feitas na rotina, e sim, deveriam se engajar e ajudar o Condomínio a sair da crise.

Autogestão representativa

Ao decidir que o Condomínio passaria a ser autogerido, a Assembléia de Condôminos elegeu o Conselho Consultivo para auxiliar diretamente a síndica na administração. A participação efetiva dele é fundamental nas tomadas de decisões, pois a responsabilidade é dividida com a síndica, principalmente no

primeiro momento, para que a crise seja vencida. Os demais moradores também podem participar sempre que desejarem, levando sugestões e críticas construtivas, pois sabe-se que, muitas vezes, as decisões em prol da comunidade são mais eficazes e eficientes quando tem a contribuição de várias pessoas.

Referências

Dicionário do Aurélio. Disponível em: <<http://dicionariodoaurelio.com/>> Acesso em 06 de julho de 2015.

NELSON, Debra L., QUICK, James Campbell. **CORG: Comportamento Organizacional**. Tradução: Ez2 Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SUM GONI, Gonzalo. *A prestação de contas em condomínios residenciais: uma discussão sobre os relatórios contábeis apresentados e o balanço patrimonial da entidade condominial*. 2008. Monografia. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis292224.pdf>>. Acesso em 06 de julho de 2015.