



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
Curso: MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
Turma: “20”

A Gestão Eficaz de Recursos Humanos na Gestão de Condomínios

Orientando: Sandro Leonardo de Oliveira Pereira^A
Orientador: Flávio Emílio Cavalcanti^B

Natal/RN
Março/2014

Resumo

O processo de globalização, principalmente na esfera empresarial de Condomínios fez com que mudanças fossem adotadas na gestão administrativa destas empresas. Essas mudanças se referem principalmente ao modo de encarar as pessoas que as compõem. Por acreditar que as pessoas são a essência das empresas, este trabalho tem por objetivo explicitar a importância das pessoas e de como saber lidar com elas influencia nos resultados das organizações condominiais. Para gerir pessoas não se pode mais ter uma visão mecanicista, metódica, é preciso discutir e entender as diferenças entre as técnicas obsoletas e as modernas juntamente com a gestão da inovação e do conhecimento. Precisamos resgatar o papel do ser humano nas organizações condominiais, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Agindo dessa forma, a organização condominial verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo. Neste artigo procurou-se apresentar uma breve análise da importância da gestão de pessoas nas organizações condominiais e o quanto elas refletem positivamente nos resultados finais de uma empresa condominial. Uma gestão de pessoas eficaz aliada à gestão da inovação e conhecimento garantem vantagens competitivas importantes e difíceis, podemos dizer quase impossíveis, de serem copiadas pelas concorrentes do mesmo ramo.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Organização - Liderança – Gerenciamento.

The Effective Management of Human Resources Management Charges.

Abstract

The process of globalization, especially in the business sphere of charges made changes that were adopted in the administrative management of these companies. These changes mainly relate to how to face the people in them. Believing that people are the essence of enterprises, this paper aims to describe the importance of people and how to deal with them influences the results of condominium organizations. To manage people you can not have a more mechanistic, methodical vision, we need to discuss and understand the differences between the obsolete and modern techniques along with the management of innovation and knowledge. We need to recover the role of human beings in condominium organizations, in order to make them competent to act in their activities as employees. In doing so, the condominium organization will see that human capital is their major competitive advantage. This paper sought to present a brief analysis of the importance of managing people in organizations condominium and how they reflect positively on the final results of a condominium company. An effective people management coupled with innovation management and knowledge ensure competitive advantages important and difficult, we can say almost impossible, to be copied by competitors in the same industry.

Keywords: People Management - Organization - Leadership - Management.

^A BACHAREL em Administração de Empresas pela UNI-RN. Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: sandropereiraconsultoria@hotmail.com

^B ADMINISTRADOR, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente da UnP e FARN, consultor empresarial. Email: admflavioemilio@gmail.com

1. Considerações Iniciais¹

1.1.O que é a Gestão de Pessoas?¹

Em seu trabalho, cada administrador — seja ele, um diretor, gerente, chefe ou supervisor — desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH está relacionada a todas essas funções do administrador. A ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, a saber:

1. Análise e descrição de cargos;
2. Desenho de cargos;
3. Recrutamento e seleção de pessoal;
4. Admissão de candidatos selecionados;
5. Orientação e integração de novos funcionários;
6. Administração de cargos e salários;
7. Incentivos salariais e benefícios sociais;
8. Avaliação do desempenho dos funcionários;
9. Comunicação aos funcionários;
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
11. Desenvolvimento organizacional;
12. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho;
13. Relações com empregados e relações sindicais.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos.

1.2. Conceito de Gestão de Pessoas¹

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Sob o ponto de vista de Chiavenato, 2005.²

“O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Todas essas tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. E eles requerem, por seu lado, o apoio e suporte da ARH [Administração de Recursos Humanos].”

Para Rocha & Salles (2005).³

“As mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo tem exigido das organizações adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. O novo cenário competitivo, resultante da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras, tem levado as empresas a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade.”

1.3. As pessoas como parceiros da organização¹

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a

participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. As alianças estratégicas constituem meios através dos quais a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico — que é o efeito sinérgico da organização — esta consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados. Através dos seus resultados, a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo.

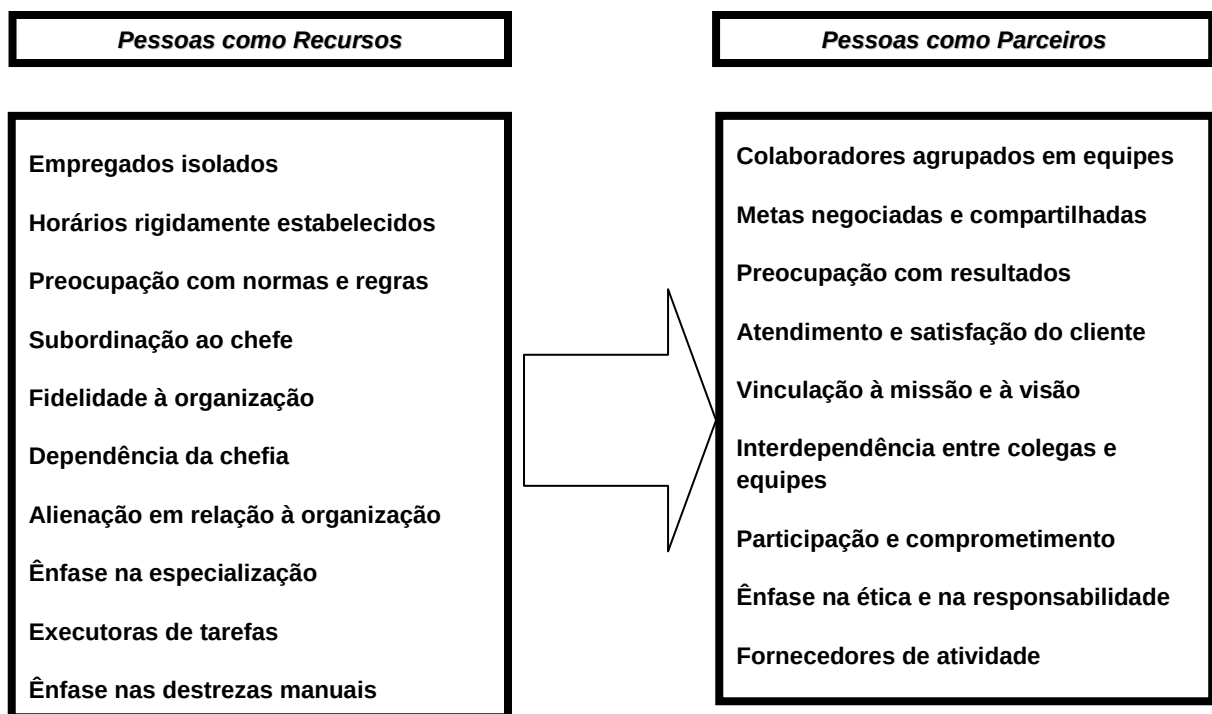
1.4. Pessoas como recursos ou como parceiros da organização¹

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Os

empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização.

Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações — a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

FIGURA: AS PESSOAS SÃO RECURSOS OU PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO?¹



1.5.Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas¹

Assim, a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1. *As pessoas como seres humanos:* dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
2. *As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:* como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos;
3. *As pessoas como parceiros da organização:* capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. — na expectativa de colher retornos desses investimentos — como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Doravante utilizaremos o termo Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) ao longo deste livro, de acordo com os conceitos anteriores, para maior facilidade de exposição.

1.6. Conceitos de RH ou de Gestão de Pessoas¹

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

ARH é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

1.7. O Papel Expansivo da Função de RH¹

Por muitos anos se pensou que o obstáculo que segura o desenvolvimento da indústria fosse o capital. Era uma crença generalizada. Todavia, é a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho que constitui o principal obstáculo para a produção. Não existe nenhum projeto baseado em boas idéias, vigor e entusiasmo que tenha sido

interrompido por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi parcialmente bloqueado ou dificultado porque não puderam manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Esse será o panorama do futuro.

1.8.Objetivos da Gestão de Pessoas¹

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes — como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual — são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:* A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e, assim, obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.
2. *Proporcionar competitividade à organização:* Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir de suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos. Nesta definição, a palavra nação pode ser substituída pela palavra organização e a palavra cidadãos por empregados.
3. *Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados:* Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana.

Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham um bom desempenho. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos. As medidas de eficácia da ARH — e não apenas a medida do chefe — é que devem proporcionar as pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.

4. *Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho:*

Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados eqüitativamente. Para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar freqüentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

5. *Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:*

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente, a

confiança do empregado na organização também é fundamental para a retenção e fixação do pessoal.

6. *Administrar a mudança:* Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudanças, se querem realmente contribuir para sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, programas, procedimentos e soluções.
7. *Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:* Toda atividade de ARH deve ser aberta, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita somente às organizações, mas também, e principalmente, às pessoas que nelas trabalham.

Código de Ética

Como membro da Society Human Resource Management, comprometo-me a:

- Manter os mais elevados padrões de conduta pessoal e profissional.
- Incentivar o crescimento das pessoas no campo da administração de RH.
- Apoiar os objetivos e metas da Sociedade para o desenvolvimento da profissão de administrador de recursos humanos.
- Fazer com meu empregador trate de maneira aberta e equitativa todos os empregados.
- Ajudar meu empregador a ser lucrativo em termos monetários, através do apoio e encorajamento de práticas eficazes de emprego.
- Transmitir aos empregados e ao público um senso de confiança sobre a conduta e as intenções do meu empregador.
- Manter lealdade a meu empregador e perseguir seus objetivos através de meios coerentes com os interesses públicos.
- Obedecer às leis e aos regulamentos relacionados com as atividades de meu empregador.
- Evitar usar minha posição oficial para assegurar privilégios ou benefícios pessoais.
- Manter a confidencialidade sobre informações privilegiadas.
- Melhorar a compreensão do público a respeito do papel da administração de RH.

Este Código de Ética dos membros da SHRM é adotado para promover e manter os mais altos padrões de conduta pessoal e profissional em seus membros. A adesão a este código é solicitado a todos os membros para assegurar confiança na integridade e serviço dos profissionais de RH.

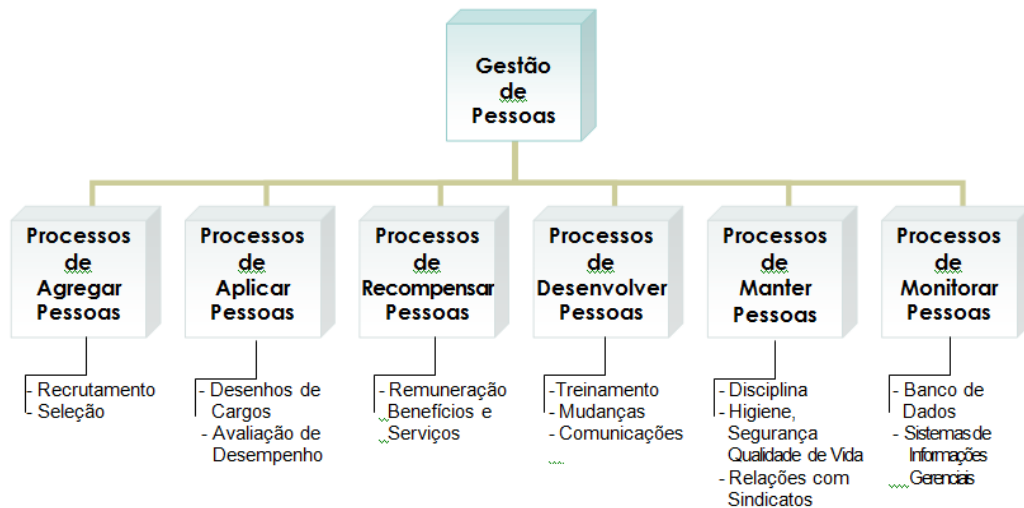
1.9.Os seis processos da Gestão de Pessoas¹

Os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são os seguintes:

1. *Processos de Agregar Pessoas:* são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. *Processos de Aplicar Pessoas:* são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e

acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. *Processos de Recompensar Pessoas:* são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. *Processos de Desenvolver Pessoas:* são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. *Processos de Manter Pessoas:* são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. *Processos de Monitorar Pessoas:* são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.



Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. Um processo de agregar pessoas malfeito passa a exigir um processo de desenvolver pessoas mais intenso para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele exige um processo de manter pessoas mais intenso. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Trata-se, pois, de um modelo de diagnóstico de RH.

Vergara (2009:09) complementa com um conceito similar, porém mais detalhado.⁴

“As pessoas que participam do processo de gestão estratégica de uma Organização, devem ser consultadas, sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o coração da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo. Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com este processo (pois do contrário elas resistirão), e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma delas.”

2.Considerações finais:

A gestão de um ou mais condomínios pode não parecer complexa, mas é uma atividade muito importante. Porém, com auxílio de metodologias e ferramentas de gestão de pessoas, os condomínios têm a seu favor fatores que garantem a efetividade da gestão não só no que diz respeito à prestação de serviços, mas colaborando para uma gestão que resolve conflitos e riscos.

Há gestão de condomínios, consta-se na adoção dos sistemas de benefícios que dão se a liderança essencial para que uma organização deste segmento possa adotar nos dias atuais, um sistema bem organizado oferecendo transparência e segurança no trato das informações e dos procedimentos executados dentro de cada organização condominial.

A importância de uma gestão de condomínio é de grande valor para o mesmo, o condomínio é uma pessoa jurídica e assim como qualquer empresa demite e admite funcionários, tem que ter dinheiro no caixa para fazer benfeitorias necessárias no Edifício, por isso é de tamanha importância um apoio especializado para planejar, controlar e liderar, tanto o capital como o pessoal.

A excelência no atendimento ao cliente além de ser uma exigência é uma questão de sobrevivência no mercado, isso faz com que as empresas busquem a qualidade total no atendimento para retenção dos clientes atuais. Com as administradoras de condomínio não é diferente, as pessoas estão ficando cada vez mais exigentes, pois tem acesso as informações que lhe permite tomar decisões cada vez mais fundamentadas, sabem o querem e tem poder de ditar regras, por isso que se deve colocar o cliente como foco principal nas atenções, se não for desta forma corre um grande risco de ficar de fora do mercado.

Visando a importância da gestão de condomínio foi elaborado esse trabalho onde se buscou responder qual a importância de um apoio especializado ao dar suporte para o condomínio. Foi visto que a gestão é essencial devido o conhecimento necessário para o progresso do condomínio e por ser direcionada para esse tipo de serviço. Justifica-se esse trabalho por se tratar de um ramo de atividade que está crescendo cada vez mais juntamente com as construções civis e com isso aumentando o número de condomínios na cidade.

Com relação ao objetivo exposto no trabalho em identificar a importância de um apoio especializado na gestão de condomínio, afirma-se que a questão é identificada como alcançada, onde foram identificadas as vantagens e desvantagens de se ter uma e juntamente foi exposto no trabalho o que é uma gestão de condomínio e as suas funções. Dessa forma, de acordo com o trabalho realizado, podem-se sugerir estudos sobre a importância de um apoio especializado na gestão de condomínio.

Considerando que a gestão em se prioriza a satisfação do cliente em um nível de significância elevada para a sua permanência no mercado, recomenda-se que sejam adotadas as seguintes medidas:

- Primar pela qualidade no atendimento como todo, garantindo que os clientes atuais sejam fiéis e que os novos sejam atraídos, dando atenção e sendo prestativo na resolução dos problemas;

- Desenvolver o sentimento de empatia entre o funcionário e o cliente com um bom atendimento acompanhando em todo período do contrato, orientando e surpreendendo as suas expectativas;

- Treinar os funcionários de modo que as atividades solicitadas sejam realizadas de forma rápida, simples e fácil, num intuito de obter melhores resultados. Treinando a equipe para que fiquem conhecendo passo a passo as funções que compete a cada um;

- Demonstrar interesse em esclarecer qualquer dúvida dos condôminos, sendo transparente, e objetivo fornecendo todas as informações necessárias. Neste sentido, as idéias e desejos se transformam em realidade concreta, numa combinação adequada e harmônica, entre a gestão de pessoas e condomínios em geral.

3.Referencias Bibliográficas:

¹Texto digitalizado de: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19 tir. São Paulo: Campus, 1999. Páginas 6-13

²CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2005.

³ROCHA, Eduardo Peixoto; SALLES, José Antonio Arantes. **Competências e a gestão de pessoas**. In REACRE – Revista Administração CREUPI. Esp. Sto. Do Pinhal, SP. v. 05, n.º 09, jan./dez. 2005, pág. 35-43.

⁴VERGARA, Sylvia Constant. Questionário. In: **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 09.