11ª Conferência Internacional da LARES
Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil
14, 15 e 16 de Setembro de 2011

Comunicação e gestão de condomínios: Sua importância e desafios na metrópole paulistana

Benedita de Jesus Alvarenga[1], Michel Rosenthal Wagner [2], Marcos Eduardo Silva[3], Sergio Dal Maso[4], Angela dos Santos Silva[5], Fernanda Pereira Lisboa[6]

[1] ARM®, Coordenadora do Grupo 1, integrante do GEP – Grupo de Pesquisa e Estudos do IREM– Brasil, Capítulo Brasileiro de nº 111 do IREM – Institute of Real Estate Management. Diretora da Predial Tufik Misiara. Rua Dona Germaine Burchard, 364, São Paulo, Brasil, tufikcondominio@tufikmisiara.com.br
[2] Integrante do GEP – Grupo de Pesquisa e Estudos do IREM – Brasil. Advogado, Membro do Conselho Jurídico da Vice-presidência de Condomínios e Administração de Imóveis do Secovi. Integrante da Comissão de Direito Imobiliário, Urbano e de Vizinhança da OAB. Rua Wisard, 305, 5º andar Sala 52, São Paulo, Brasil, Michel@mrwadvogados.adv.br
[3] Integrante do GEP – Grupo de Pesquisa e Estudos do IREM – Brasil. Manager Sistemas e Serviços Ltda. Av. Dr. Guilherme Dumont Villares, 1050, 39 andar, São Paulo, Brasil, marcos.eduardo@manageradmfran.com.br
[4] CPM®, integrante do GEP – Grupo de Pesquisa e Estudos do IREM – Brasil. Arquiteto e engenheiro. sdamalso@uol.com.br
[5] Participação especial como colaboradora. Integrante do GEP – Grupo de Pesquisa e Estudos do IREM– Brasil Arquiteta. angelassilva@terra.com.br
[6] CPM®, Presidente do Capítulo Brasileiro de nº 111 do IREM – Institute of Real Estate Management, Coordenadora do GEP – Grupo de Pesquisa e Estudos do IREM – Brasil. Diretora do Secovi-SP, Advogada Imobiliária, MS em Arquitetura e Urbanismo. Rua Gabriele D'Annunzio, 1045, São Paulo, Brasil, fernanda@advocacialisboa.com.br

RESUMO

Nas últimas décadas, notadamente na cidade de São Paulo, assistimos a um processo de mudança das propriedades e das formas de morar. Das unidades unifamiliares, passamos para os empreendimentos imobiliários multifamiliares – os condomínios –, os quais, cada vez mais, apresentam espaços privativos reduzidos privilegiando amplas áreas comuns de lazer e convivência. A tênue linha que separa o espaço comum do privativo tem gerado ampla gama de problemas e conflitos na gestão de seus usos.
Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar os diferentes aspectos de que se reveste essa nova ordem de tensão social que desafia e requer novos e diferenciados processos de gestão.
Do ponto de vista metodológico foram entrevistados administradores de condomínios, síndicos, condôminos, além dos depoimentos com base em roteiros temáticos. As narrativas foram analisadas como discursos significativos acerca do conhecimento desse fenômeno tomado como objeto de pesquisa.
Como aspectos relevantes, destacamos o importante papel desempenhado pela comunicação, que assume diferentes formas de manifestação em face da complexidade dos problemas e conflitos observados.
Constata-se a importância de novos estudos que articulem gestão e comunicação na abordagem da administração condominial numa perspectiva das Ciências Humanas e Sociais.

Palavras-chave: Administração condominial, condomínios multifamiliares, mudanças no modo de vida, processos gestão comunicação**.**

11ª Conferência Internacional da LARES
Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil
14, 15 e 16 de Setembro de 2011

Communication and property management of condominiums: importance and challenges in metropolis of São Paulo

ABSTRACT

In recent decades, especially in São Paulo, we have observed a process of change of the properties and ways of living. From single-family units, we move to multi-family real estate development: Condos, which have reduced private spaces favoring broad areas of leisure and conviviality. The fine line that separates the common area from the private has generated a wide range of problems and conflicts in managing their uses.

The purpose is to identify and analyze the different aspects that overlays the new order of social tension that challenges and demands differential management processes.

The methodological point of view, the property managers of condominiums, condominium managers, tenants and collected testimonies based on thematic guidelines. The narratives were analyzed in a meaningful discourse about the knowledge of this phenomenon turned into an object of this research.

As respects, we highlight the important role played by communication, which takes different forms of manifestation in the face of the complexity of problems and conflicts observed.

Notes the importance of new studies linking risk management and the approach of condominium manager perspective of the humanities and social sciences

Keywords: Management condominium, multi-family condominiums, changes in lifestyle, process management communication.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, notadamente na cidade de São Paulo, assistimos a um processo de mudança das propriedades e das formas de morar. Das unidades unifamiliares, passamos para os empreendimentos imobiliários multifamiliares – os condomínios. No caso, os projetos de empreendimentos compostos por muitas unidades, em geral, privilegiam maiores áreas comuns de lazer e convivência. É tênue a linha que separa o espaço comum do privativo, e essa sutil distinção tem gerado ampla gama de oportunidades positivas e negativas na gestão do uso dessas áreas.

A comunicação é um conjunto de processos e técnicas para transmissão e recepção de informações, ideias, instruções e toda sorte de mensagens para, entre outras formas e finalidades, promover a interação entre pessoas e interesses comuns, sejam eles sociais, profissionais, individuais ou em massa,

Quanto ao intercâmbio social e a interação entre os condomínios e seus condôminos, o ato de compartilhar toda sorte de informações e instruções é essencial quando pensamos em horizontes práticos e teóricos das relações humanas.

No caso dos condomínios, há vias específicas e próprias para a realização da comunicação. Pela importância, este é um estudo que deve considerar tanto o abarrotamento no fluxo de informações, quanto o descarte do excesso, de modo a encontrar um meio eficiente e eficaz para planejar e realizar uma comunicação estruturada e assertiva, portanto sem ruídos, em linha com os fins pretendidos. Neste contexto, ressalta-se a qualidade nas relações de caráter humano nas comunidades condominiais, como subproduto do esforço de investimentos na comunicação e aproximação entre as pessoas, com foco na qualidade de vida e em seu convívio nas áreas comuns, de propriedade coletiva – na qual a todos cabe o mesmo direito e o mesmo dever de uso e preservação, bem como nas áreas particulares, de propriedade privada.

Conceitualmente, pode-se afirmar que o investimento em um projeto de comunicação eficaz pode auxiliar as administrações condominiais a atingir a paz social idealizada e almejada pela sociedade nas relações condominiais e urbanas como um todo.

2. OBJETIVO

A comunicação é considerada um dos objetos produtores de sociabilização No caso específico dos condomínios, há pouco estudo sistematizado ou científico consolidado, e este trabalho deverá servir como mais uma referência. Portanto, o objetivo aqui está focado no processo de comunicação compartilhada nas áreas condominiais privativas, coletivas e comuns. Sobretudo, em como identificar e analisar os diferentes aspectos de que se revestem dessa nova malha social, relacionados à convivência condominial que desafia e requer novos e diferenciados processos de gestão da comunicação e seu uso em edificações coletivas e multifamiliares.

O “viver em condomínio” é um tema cada vez mais em estudo na área de Ciências Sociais articulando-se entre gestão e comunicação na abordagem da administração condominial. Na era da informação, conta também com o aporte tecnológico em constante evolução, inserindo-se contundentemente nas novas formas de comunicação intercomunidades condominiais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é, em essência, uma pesquisa do tipo de análise documental ou bibliográfica e qualitativa, mediante entrevistas com profissionais. Pela análise documental, procura-se identificar, em bases científicas de dados, artigos e problemas da pesquisa, caminhos que apontem o estado da arte em relação ao tema abordado.

A pesquisa qualitativa consiste de entrevistas com sujeitos envolvidos na prática condominial, tais como: administradores e especialistas em comunicação condominial. As entrevistas seguem

um roteiro do tipo temático, ou seja, de questões que consideradas relevantes, tendo em vista o problema e o objetivo do trabalho, constitui-se das seguintes questões:

1. Em sua opinião qual a importância que os condomínios assumiram atualmente em grandes cidades como São Paulo?
2. Que tipos de problemas o Sr.(a) identifica com as pessoas que moram em condomínios?
   [Obs: explorar para diferenciar se os problemas mencionados são entre condôminos ou condôminos com síndicos e ou administradores]
3. Como os Sr.(a) acha que esses tipos de problemas poderiam ser resolvidos?
4. Que estratégias de comunicação e gestão, o Sr.(a) acha que são mais eficazes na solução dos problemas condominiais?
5. Em sua opinião, qual a importância do estabelecimento de regras para melhorar a convivência e o respeito ao direito de uso do espaço do outro, tanto privativo como comum?
6. Na sua experiência, quais as estratégias o Sr.(a) emprega e valoriza como instrumentos de comunicação e gestão condominial?
7. O Sr.(a) acha que a atual tendência de privilegiar as áreas comuns de lazer e convivência nos condomínios em detrimento dos espaços privativos melhorou ou piorou as relações condominiais e por quê?
8. O Sr.(a) acha que é mais fácil ou mais difícil a administração de condomínios atualmente e por quê?
9. O Sr.(a) gostaria de acrescentar mais algum aspecto que considera importante em relação a esse assunto e que nós não abordamos?
   [Obs: Caso seja positiva ou negativa a resposta, explorar o porquê]

Foram entrevistados quatro especialistas da área de administração condominial, com formação e experiências profissionais diversas, são eles: Ivan Cernev, Juraci Baena Garcia, Marcelo Mahtuk e Marcelo Okuma. As entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas. Inclusive, autorizaram sua divulgação, com a identificação de seus nomes, para fins da presente pesquisa.

Os discursos dos entrevistados foram analisados a partir das seguintes categorias:

1. Sobre condomínios em grandes metrópoles.
2. O condomínio como espaço de concentração de pessoas e reprodução de tensões sociais como problema característico do mesmo.
3. Novos desafios na gestão de condomínios.
4. As novas ferramentas de comunicação na gestão condominial.

No processo de discussão, as falas dos entrevistados foram apresentadas conforme proferidas e transcritas; os colchetes, nelas inseridas, são supressões, e os parênteses representam as estratégias de ligação realizadas pelos autores deste trabalho, indicadas como (Grifo nosso).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. A Comunicação e a gestão de condomínios

A cidade de São Paulo, já chamada nos anos 70 de selva de pedra, pela magnitude de suas construções, de acordo com o Censo 2010, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), conta com 1.523,3 quilômetros quadrados e 11.253.503 habitantes. Está inserida num contexto de 39 municípios[1] unidos pela contiguidade urbana, em uma área de 7.947,30 quilômetros quadrados, contando com 19.683.975 habitantes. É certamente uma das

[1] Os 39 municípios compreendem: Arujá, Barueri, Biritiba-Mirim, Caieiras, Cajamar, Carapicuíba, Cotia, Diadema, Embu, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Guarulhos, Itapecerica da Serra, Itapevi, Itaquaquecetuba, Jandira, Juquitiba, Mairiporã, Mauá, Mogi das Cruzes, Osasco, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santana de Parnaíba.

grandes áreas edificadas do planeta, porém mostra-se patente a desproporção de disponibilidade de áreas públicas ou mesmo privadas para a convivência humana.

Emerge daí a relevância deste trabalho, focado na comunicação humana ou compartilhada em espaços pontuais restritos das áreas comuns em edificações coletivas multifamiliares, seja com objetivo residencial ou comercial.

As diferenças encontradas neste vasto território ressaltam ao observador, pela diferença de classes, que passa pelas favelas, pequenas áreas rurais, mata atlântica, áreas urbanizadas com serviços, centenas de milhares de casas e cerca de 30 mil condomínios na Grande São Paulo. Vale lembrar que na zona litorânea, a urbanização também tem se organizado na forma condominial. E que são discutidas diuturnamente questões ambientais e novas possibilidades de edificações sustentáveis, tanto no aspecto construtivo, como a sua conservação e manutenção.

A população envolvida e interessada em cada comunidade condominial é diversa. São pessoas de todas as idades, fases de desenvolvimento econômico e social próprio, de muitas origens e com histórias particulares. Dentre tantos desafios, a busca pelo atendimento adequado a estas expectativas e diversidade é otimizada por meio de uma comunicação eficiente e eficaz.

Considerada a disposição de obrigatoriedade de realização de ao menos uma assembleia ordinária por ano, resultam, minimamente, 30 mil assembleias por ano na Grande São Paulo, cerca de 100 por dia. Somadas às reuniões não oficiais, as extraordinárias, este número cresce enormemente; e mais uma vez, nestes momentos essenciais à participação democrática das populações, a comunicação é imprescindível.

Fato é que, além de se constituírem em empreendimentos que proporcionam uma vida protegida a seus usuários, é um contexto em que o clima dos usos diferenciados e as facilidades inerentes, devem gerar uma economia importante, devendo ser otimizado conforme rateio de seus orçamentos. A legislação se apresenta, ainda, de forma principiológica quando busca garantir três parâmetros de qualidade de vida às pessoas: o sossego, a saúde e também a segurança.

A região metropolitana de São Paulo concentra 10,5% da população brasileira, responde aproximadamente por 18% do Produto Interno Bruto (PIB) do País e capitaneia os índices nacionais de violência. No viés do planejamento urbano, por meio dos planos diretores municipais é que se implementa o uso e ocupação do solo urbano, com reflexos diretos na qualidade de vida do cidadão.

O “modelo de adensamento populacional” tem reflexos profundos previstos para a população brasileira, com o estabelecimento da forma condominial de ocupação para cidades como São Paulo.

Considera-se o Estatuto das Cidades (Lei Federal nº 10.257/01) como a legislação que regulamentou os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, que tratam do “meio ambiente artificial”, conceito novo na legislação brasileira e mesmo em outros setores que discutem meio ambiente e qualidade de vida, e que têm por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes.

Vale ressaltar que o próprio conceito inovador de função social da propriedade ainda merece muito estudo e amadurecimento. Criado na carta magna como princípio e acompanhado do conceito de função social do contrato previsto no Código Civil de 2002, a função social das cidades inserta no Estatuto das Cidades é tema que tem merecido foco de todo o aparato judiciário.

Considerando o crescimento contínuo da cidade para fora de seus limites físicos, horizontais e verticais, devido aos loteamentos e à verticalização, com os edifícios, respectivamente, sempre no modelo de adensamento e sem transporte público adequado, o resultado é uma massa concentrada de gente, que se movimenta lentamente, cuja proximidade traz como consequências momentos positivos e uma miríade de conflitos, o devido tratamento deve passar pela constatação da obrigatoriedade da comunicação eficaz entre os participantes.

A mediação e a busca de conciliação entre diversos contrários têm na comunicação uma importante ferramenta para minimizar os efeitos funestos, de modo a não "contaminar" a comunidade como um todo, para não afastar as pessoas do convívio comum.

É de alta relevância estudar como estes fatores influenciam a qualidade de vida à luz dos direitos coletivos e difusos, individuais homogêneos e de vizinhança, do viver em um ecossistema, agora chamado de meio ambiente artificial em condomínios edilícios – comerciais residenciais e industriais – unidades unifamiliares e estabelecimentos comerciais instalados em casas ou galpões. Emerge daí a obrigatoriedade dos valores de transparência, informação, clareza, objetividade, e tantos outros que norteiam o objetivo da paz social como fundamento e agente possibilitador de uma sociedade inclusiva.

Muitos sociólogos consideram que as cidades como constituídas até hoje, se tornarão redundantes no modernismo digital. Numa dinâmica repleta de transmissão de dados e ambientes coletivos de comunicação virtual, não haveria mais tanta necessidade de ruas e praças para esta troca. Não seria mais uma questão do – onde estão as pessoas –, se em São Paulo ou em Pequim, basta ter uma conexão da Internet. Fato é, que todos os parâmetros de desenvolvimento urbano se alteraram devido aos carros e aos telefones, hoje também considerados como portas de entrada para o fluxo de informações e troca entre as pessoas.

A cidade moderna deverá continuar a ocupar sua função multiplicadora de relações e aceleradora de trocas, entrelaçando o individual e o coletivo nas áreas comuns, dos espaços públicos dos municípios e também das áreas comuns condominiais.

A preocupação maior deve ser a de alcançar a efetividade da função social da cidade através do elenco enumerado dos direitos e valores inter-relacionados.

4.1.1. Do espaço individual ao espaço coletivo compartilhado como característica básica do viver em condomínio

Independente dos motivos que levam as pessoas a trocarem suas residências unifamiliares pelos condomínios multifamiliares, esta é uma tendência irreversível, que não se restringe às grandes metrópoles. O jornal O Estado de São Paulo, de 10 de julho de 2011 (p.c1 e c3), publicou em artigo de Rodrigo Brancatelli publicou um artigo enfatizando que a questão da verticalização atinge todo País e um em cada dez brasileiros já mora em prédios:

> *[...] recorde inédito do censo demográfico de 2010, feito pelo Estado, mostra que a verticalização se espalhou pelo País e cidades pequenas e médias são hoje os principais motores dessa tendência. O número de apartamentos da região Norte cresceu em ritmo 3,5 vezes maior que no restante do Brasil, que tem hoje 6,2 milhões de apartamentos, um número 43,2% maior que no ano de 2000.*

Essa é uma informação que pode tanto impressionar como gerar implicações, uma vez que todos, a despeito do tipo de empreendimento que habitam e classe social a que pertençam, terão de passar pelo "árduo" exercício de compartilhar um espaço coletivo, o que se pode denominar de incorporação de uma nova cultura.

Num condomínio, o espaço é dividido em área privativa e área comum, como já mencionado, porém, especificando, como privativa, temos as áreas internas do apartamento e, comuns são os demais espaços externos aos apartamentos: corredores, *halls*, salão de festas, área social e área de lazer, espaços de manobras das garagens, lajes de coberturas etc., dos quais, cada unidade é proprietária de uma cota parte.

De acordo com Caio Mário Fiorini Barbosa (2011, p.82), geralmente assim rezam as Convenções e Regulamentos Internos dos Condomínios:

> *[...] é direito do condômino usar, fruir e livremente dispor de sua unidade, porém, com relação às partes comuns, o direito do condômino está restrito ao uso, [...] que deverá observar a destinação da parte comum, assim como não excluir o exercício do mesmo direito pelos demais possuidores.*

Diante deste cenário, algumas questões se tornam relevantes para a comunicação e gestão condominial, quais sejam: Como preservar o direito individual e garantir o coletivo, respeitando as diferenças e os diferentes? Como chegar a consensos diante de pessoas de personalidades e níveis de diálogos e tolerâncias diferentes?

Pode-se ir além, colocando outra ordem de questões que desafiam o que se entende por arte de administrar condomínios na atualidade. Deve-se, por exemplo, repensar o conceito de área comum, que não mais se restringe ao aspecto concreto, visível. Isto porque, no caso do ar que todos respiram e pelo qual se propaga o som e odores diversos, é elemento comum a todos, não se restringindo, portanto, aos limites privativos de cada unidade. Assim, ao se produzir excesso de barulho ou odores em seu apartamento, o condômino estaria desrespeitando o direito do outro.

Considera-se assim que vários são os problemas inerentes ao viver em condomínios na tênue linha que separa o compartilhamento de espaços comum e privativo, onde as diferenças e as divergências se potencializam. Conforme cita Juraci Baena Garcia (2011, p. 46). As relações sociais harmônicas constituem-se num processo de construção contínua, nas quais só poderão participar os sujeitos sociais daquela unidade. Isso significa dizer que caberá a cada condomínio definir suas regras específicas de convivência. Nas áreas mais sensíveis a divergências há uma diversidade de problemas, entre eles: barulhos excessivos, vazamentos, animais domésticos, vagas de garagens, segurança etc. Portanto, deixar claro as regras e que os objetivos da administração estão acima dos interesses individuais, definir responsabilidades, fortalecer as relações de troca de informações e o espírito colaborativo, são algumas das ações que potencializam os mecanismos de comunicação, trazendo ganhos e melhorias nas relações interpessoais.

Importante salientar que não somente a comunicação e a proximidade entre administradores e síndicos são fundamentais para bons resultados de gestão, mas, igualmente, a escolha de ambos por parte dos condôminos, de modo a evitar que vaidades pessoais interfiram na condução do processo administrativo, assim como a manutenção da saúde financeira do condomínio e a valorização do patrimônio. Nesse sentido, com propriedade, Mariângela Iamondi Machado afirma (2011, p. 44):

> *Administrar é um ato de coragem, de paciência, de persistência, onde o saber ouvir deve ser mais importante do que o saber falar. Portanto, o estímulo à divulgação de informações da administração para o conhecimento de sua comunidade, bem como o encontro de uma linguagem adequada para tal, que permita o entendimento das necessidades e de investimento humanos e materiais, somente é possível através da boa comunicação que deve atingir todos os níveis e camadas sociais [...].*

4.1.2. A comunicação como estratégia de trabalho na gestão condominial

A comunicação como estratégia de trabalho na gestão condominial ultrapassou, há muito tempo, a informação veiculada apenas pelos meios tradicionais, aqui representados principalmente pela televisão, rádio e jornais ou pelo contato direto, encontrando, porém, nos multicanais e na Internet a difusão e a rapidez do acesso a tudo que acontece nos diversos ambientes e circunstâncias, independente da classe social do usuário ou do padrão do empreendimento.

A disseminação da comunicação elevou o conceito do bom senso, levando a exigência experimentada e aprendida nos cursos de especialização e praticada nas empresas à vida particular e privativa, sem deixar de fora, os moradores de Condomínios.

Na prática, essa é uma questão que provoca o futuro dos profissionais e empresas militantes da área condominial, ou seja: “A administração convencional efetivada através de regras estabelecidas, ordens claras e maquinações bem tencionadas para que o pessoal alcance os objetivos definidos e os resultados esperados não encontra mais eco e é mesmo contraproducente para as organizações atuais” (SHINYASHIKI, 2003, s/p).

A resposta está nos conceitos de Gestão[2], um processo que saiu dos limites das empresas e se tornou essencial, além de saudável, às relações pessoais e profissionais e, no caso das relações de comando ou de liderança voluntárias, como uma ação importante do síndico para com os condôminos e funcionários, e imprescindível também para o líder com os seus liderados.

Se nas empresas o foco é direcionado à obtenção de lucratividade a seus acionistas e as ferramentas de gestão visam, neste caso, otimizar o tempo e o conhecimento de seus colaboradores, nos condomínios, o foco é comodidade e serviços aos moradores, e eficácia a toda cadeia produtiva. Ao líder ou síndico, no exercício de suas funções, é necessário que seja um facilitador, porém com o menor impacto possível da gestão do dia a dia no seu tempo pessoal.

É nessa ordem que a estratégia da gestão direcionada e integrada com a comunicação representa uma das formas de alcançar, com eficácia e eficiência, os objetivos comuns, seja na proatividade de informar, seja ao prestar auxílio na solução de conflitos, assim como na transparência administrativa, realinhando a busca de atingir o foco, entre eles: o relacionamento, a comodidade, os serviços, a valorização patrimonial. Mas, para que isso aconteça, é preciso ultrapassar os limites dos simples avisos, das advertências e penalidades estabelecidas na lei ou nas normas condominiais, internas. É preciso ser proativo, ter uma equipe direcionada e ciente do seu papel na gestão, que todos cumpram com a sua função de fato, ou seja, que elas saiam do papel, das normas, que saiam da teoria e passem a ser práticas cotidianas.

Ciente dessa nova ordem, em palestra proferida pela Universidade Secovi-SP[3], o palestrante, Laerte José Tadeu Temple alertou e orientou o grupo de associados, formado por representantes e funcionários de empresas administradoras, sobre os fundamentos da comunicação corporativa e das novas gerações. Disse que a maioria dos conflitos e das crises nos relacionamentos tem início com um problema de comunicação. E que a inobservância dos requisitos básicos da boa mensagem, como: clareza, precisão e concisão, podem trazer ruídos que dificultam a comunicação e a penetração nas diversas gerações, ignorando o comportamento e as diferenças dos clientes, gerando na organização o medo de explorar a diversificação das inúmeras ferramentas tecnológicas disponíveis: websites, blogs, redes sociais, aplicativos móveis, voIP, videoconferência, vídeos, entre outros.

Como bem destacou Marcelo Okuma no Encontro das Administradoras de Condomínios – Enacon (2009, p.75) realizado pelo Secovi-SP:

> *O Cliente 2.0 está sem tempo. O maior bem que ele tem, às vezes, não é dinheiro em banco, mas sim o tempo para conviver em família e com os amigos. [...] ele não tem tempo a perder em razão do ritmo da vida moderna e de toda essa tecnologia disponível. Logo, espera objetividade e atendimento rápido que o ajude a poupar tempo*.

Se defendermos que a boa comunicação e suas ferramentas podem nos trazer diferenciação, seja no modo de viver e no modo de gerir, logo, tais ferramentas devem ser melhor exploradas na gestão condominial, sobre quais, como e quando devem ser utilizadas.

A sua implantação deve ser antecedida de um diagnóstico estratégico, como sendo o "primeiro passo do processo de planejamento, e [...] por meio dele [...] a organização se municiará das informações que vão nortear o seu direcionamento" (CAMALIONTE, 2006, p.19). Isso significa dizer que uma análise do ambiente geral e/ou externo, operacional e do perfil do empreendimento será o primeiro passo no dimensionamento da exploração e implantação adequadas.

Todavia, mudanças significativas no perfil dos novos síndicos mostraram que o nível de escolaridade desse pessoal melhorou: "no residencial, 60% dos síndicos têm curso superior ou pós-graduação: 50% são graduados e 10% pós-graduados. No comercial, esse número fica ainda

---

[2] Retomando o significado a palavra Gestão, nos dicionários: é um substantivo feminino que indica a ação de gerir. Gerência, administração. Gestão de negócios - diz-se quando uma pessoa administra os negócios de outra, por eles se responsabilizando solidariamente, mas sem autorização legal.

[3] Informação verbal, na palestra "Que idioma fala seu Cliente", proferida em 15/05/09, pela Universidade Secovi/SP.

maior, chegando a 70%: 52% deles têm curso superior e 18%, pós-graduação" (TOLEDO& ASSOCIADOS, 2009, p.16).

Em seu comentário na Enacon/2009, sobre o perfil dos síndicos e condomínios paulistas e sobre a administração condominial moderna, Sérgio Meira de Castro Neto (2009, p.17) destacou que hoje, é uma área que requer muito conhecimento e que para os síndicos "[...] torna-se praticamente impossível [...], por mais esclarecido que seja, dominar todos esses conhecimentos. Por isso, eles precisam ser assessorados por uma empresa especializada em administração condominial".

Peter Drucker (2002, p.202), sobre as sociedades, afirmou que "é praticamente certo que a nova sociedade será tanto não-socialista quanto pós-capitalista. E [...] que seu recurso básico será o conhecimento. Isso também significa que ela terá de ser uma sociedade de organizações."

Uma organização e seus integrantes devem se comportar de forma diferente, tendo a informação como um eixo e como suporte estrutural.

Se as organizações têm se tornado, cada vez mais frutos de investimentos e de investidores, era de se esperar que conceitos de governança chegassem à esfera condominial, tornando imprescindível a transparência, aqui representados na facilidade de acesso e entendimento de relatórios e no interesse de divulgar de forma proativa as informações, contribuindo para harmonizar a gestão e seus integrantes.

As pessoas que hoje são responsáveis por uma sindicância, são as mesmas de grandes corporações, ou seja, são pessoas instruídas, exigentes e cientes de conhecimentos e do direito à informação, o que significa que:

> *[...] o conhecimento não é impessoal, como o dinheiro. Não reside em um livro, um banco de dados, um programa de software; estes contêm apenas informações. O conhecimento (do morador, investidor ou que está ou é síndico) está sempre incorporado em uma pessoa; é levado com ela; criado, aumentado ou aprimorado por uma pessoa; aplicado, ensinado e transmitido; usado ou mal empregado por uma pessoa. (CASTRO NETO, 2009, p.157) (Grifo nosso)*

A tendência de a informação se tornar um eixo necessário, dimensionado de acordo com o perfil e padrão da organização e das pessoas, tendencionou na medida em que o Brasil foi crescendo exponencialmente no acesso à Internet, tornando-a um meio tão utilizado como facilitador na troca de informações e conhecimentos entre pessoas e empresas.

Cabe, portanto, às empresas especializadas na administração condominial, seja por meio de pesquisa ou da simples análise do empreendimento e do perfil do seu representante, definir e apresentar os meios e multicanais disponíveis de comunicação aos seus condôminos, lembrando do valor da imagem, no que consiste em manter sites atualizados, com informações da empresa e do mercado. Entretanto, se no empreendimento residencial isso representa uma alternativa ou um serviço opcional, nos empreendimentos comerciais, a utilização da tecnologia da informação e a busca por profissionais do conhecimento significam investimento em treinamento e capacitação; torna-se uma exigência no desafio da separação entre propriedade e controle, advinda da chegada de fundos de investimentos imobiliários, em que um único empreendimento conta com cotistas em busca de resultados, que devem ser demonstrados por meio da informação, de relatórios claros e transparentes, sempre disponíveis para envio, em segundos, para qualquer parte do mundo, de modo a demonstrar viabilidade de investimento ou prejuízos por mau entendimento.

Uma novidade que se apresentou como possibilidade na Enacon/2009, que agora começa a ser utilizada e significará um grande avanço nessa proliferação e facilitação da informação, é a realização de reuniões e assembleias *on-line*[4]. Através de certificações digitais, as pessoas poderão participar e votar eletronicamente, com autenticação.

[4] Assembleia *on-line*: Tecnologia TROAD, em parceria com Manager Sistemas e Serviços.

Essa novidade vem em decorrência da explosão do consumo de tecnologia por todas as classes sociais, motivada pela redução de impostos promovida pelo governo (MP do Bem) além da grande expansão do crédito, destacando-se como mais um meio de divulgação de serviços, matérias e orientações especialmente para o mercado imobiliário.

O foco no cliente, com a preocupação de perceber suas necessidades e satisfazê-las, poderá ser um grande alerta do quanto uma organização deverá "percebê-lo". Logo, um sistema de gestão conceituado por Vicente Falconi (2009, p.29), como "um conjunto de ações interligadas de tal maneira que os resultados da empresa sejam atingidos", mostrará que o caminho da comunicação, como estratégia de trabalho na gestão condominial se tornará cada vez mais imprescindível, para que se possa alcançar a transparência, a eficiência e a eficácia para esse novo tempo que se apresenta.

4.2. O papel da comunicação na gestão condominial, na ótica de administradores e especialistas em comunicação

De acordo com a literatura especializada, acima apresentada, a importância da comunicação na gestão condominial já desponta como tema relevante para pesquisas científicas, o mesmo pode ser observado nos discursos dos profissionais entrevistados para efeito deste trabalho. Este fato que aponta para a necessidade de inclusão dessa temática em núcleos de investigações ou programas de pós-graduação, constituindo-se em linhas de pesquisas que contribuam para a consolidação de um conhecimento específico, tendo em vista os desafios que a nova gestão condominial encerra na atualidade.

Das entrevistas realizadas com especialistas da área, algumas categorias de análise se apresentaram como relevantes, corroborando o material teórico colhido e apresentado até aqui.

A fala de Marcelo Mahtuk ilustra a relevância e o tipo de contribuição que possuem notadamente pesquisas de natureza qualitativa, como a desenvolvida neste trabalho, que representam não somente a compreensão dos fenômenos relacionados aos problemas e desafios da área, mas igualmente a memória e história de sujeitos sociais que vivenciaram esse amplo processo de transformação:

> *O legal [...] dentro desse trabalho é que isso passe a formar dados, a serem transformados em dados científicos, para que daqui, talvez há muito tempo, as pessoas tenham acesso aos mesmos e possam falar: aqueles caras lá já tinham essa visão, e isso é positivo.*

a) Sobre a importância dos condomínios nas metrópoles:

As falas dos entrevistados evidenciam a importância dos condomínios em face do processo considerado irreversível da verticalização, decorrente do desenvolvimento econômico, social e da elevada concentração urbana nas grandes cidades e da demanda crescente da população, de diferentes camadas, e o sentido adquirido por moradores em otimizar seu tempo morando próximo ao trabalho, com maior segurança e facilidades de dispor de vários serviços num mesmo espaço.

Outro destaque nos discursos é a importância econômica atribuída ao condomínio, pela promoção de mudanças no seu entorno, por imprimir uma nova dinâmica, notadamente comercial e pelas possibilidades de aumento do consumo de bens e serviços que representa, como Marcelo Mahtuk, ilustra:

> *Hoje, as pessoas procuram um imóvel perto do seu emprego, para não perder tanto tempo no trânsito. Toda uma qualidade de vida (é oferecida pelo) condomínio, ele tem serviços, áreas de lazer que permitem que as pessoas fiquem mais tempo dentro do condomínio, ou melhor, que ele ganhe tempo, (evitando) trânsito. Estar próximo do trabalho [...] diminui o seu desgaste com o trânsito, a perda de tempo e (acesso) aos serviços que facilitam a vida. (Grifo nosso)*

(b) O condomínio como espaço de concentração de pessoas e reprodução de tensões sociais como problema característico do mesmo:

O condomínio segue a lógica das relações sociais presentes nas metrópoles, reproduzindo conflitos resultantes de estilos de vida individualistas que caracterizam a sociedade contemporânea e que se contrapõem ao princípio básico que, em tese, deveria representar o viver em condomínio, no tocante à preservação da individualidade, mas contemplando a coletividade que o condomínio encerra norteado pelas relações de sociabilidade.

É nas dificuldades de relacionamento entre pessoas que Marcelo Mahtuk identifica tais tensões:

> *As pessoas têm dificuldade de entender o ponto de vista do outro, de se ver na situação do outro. Talvez seja essa a questão principal. [...], se as pessoas pudessem se colocar na posição do outro seria melhor. As pessoas têm muita dificuldade no relacionamento, seja educacional, social, moral. [...] são mais egocêntricas.*

Muito embora natureza do ser humano seja gregária, isto é, a humanidade vive historicamente em comunidades ou sociedades, Juraci Baena Garcia aponta a questão da diversidade individual como aspecto relevante no entendimento das tensões observadas na vida em condomínio:

> *A questão dessa coisa de você viver no coletivo, uma necessidade do ser humano de estar próximo, mas (lidar com) as diferenças. As pessoas ainda encontram dificuldades, ou seja, elas querem que se respeitem as diferenças delas, mas as [...] do outro elas não vão querer respeitar. Então, é difícil (viver no coletivo), poucos têm esse bom senso. (Grifo nosso)*

Assim, embora se considere que a questão do condomínio, como modo de viver em grandes cidades como São Paulo, implique relações sociais de diferentes naturezas, ou seja, dos condôminos/moradores entre si e, desses, com funcionários, síndicos e administradores, assim como do síndico com administradora, formando uma rede complexa de relações e de comunicação, observa-se nos discursos dos profissionais entrevistados que todos tenderam a destacar os conflitos internos do próprio condomínio, indicando, ao que parece, constituírem as relações de sociabilidade o grande desafio de gestão.

(c) Novos desafios na gestão de condomínios:

A constatação de que as relações sociais no espaço de vivência do condomínio se apresentem como o principal desafio para os administradores, por um lado, revela as próprias transformações porque tem passado a sociedade, notadamente nas grandes cidades como São Paulo, com a valorização cada vez maior do condomínio como modo de viver urbano e, por outro lado, indica igualmente a complexidade de que se reveste a administração condominial.

Isto porque, como apontam os discursos dos profissionais entrevistados, a administração atual vai além das atividades pragmáticas que tradicionalmente as caracterizavam, tais como: contabilizar receitas e despesas, pagar contas e emitir boletos, na medida em que teve sua atuação ampliada para atividades que vão além dessas caracteristicamente técnicas, como o lidar com pessoas nas suas diversidades e com os conflitos decorrentes de suas relações.

O discurso de Juraci Baena Garcia ilustra o novo olhar e a capacitação que deve ser objeto de preocupação de administradores diante dos novos desafios. Pare ele, a questão da individualidade apresenta-se como aspecto relevante, no lidar com as pessoas, pela constatação de que a mesma representa o reconhecimento da diversidade existente entre as pessoas, que deve ser levada em conta no processo administrativo. Seu discurso revela, igualmente, que muitas das tensões observadas nos condomínios não são inerentes aos mesmos, mas representam reproduções sociais das relações existentes na sociedade como um todo, o que passa a requerer a incorporação de novos profissionais, notadamente das áreas das Ciências Humanas e Sociais, compondo equipes multidisciplinares.

> *A questão que tem que ser preservada (nos condomínios) é sempre a individualidade e não o individualismo. Isso (o individualismo) é o que tem que ser combatido. O individualismo já está provado e comprovado que não funciona, e você acaba sendo*

> *vítima da sociedade individualista (atual). [...] Então, nós temos que discutir regras gerais que vão da sociedade, como um todo, aos condomínios (que dela fazem parte). (Grifo nosso)*

(d) As novas ferramentas de comunicação na gestão condominial:

Considerando que nos encontramos na era da informação, como já apontado, as entrevistas também revelam a importância do uso da Internet e das mídias sociais como instrumento de comunicação e gestão condominial, além de outras tradicionais: telefone, correspondências etc.

No entanto, a despeito de todo progresso tecnológico, as falas dos entrevistados enfatizam a valorização do contato pessoal, e que a moderna tecnologia quebrou paradigmas ao priorizar o contato de pessoas com máquinas; uma valorização que se manifesta, sobretudo, quando se trata de resolver e/ou minimizar conflitos ou diluir tensões, considerados problemas prioritários e desafios a serem enfrentados pelos processos de gestão, conforme já observado.

A fala de Ivan Cernev ilustra esse duplo aspecto da comunicação, que deve ser considerado na gestão condominial, destacando que o contato pessoal com o cliente permanece como importante estratégia de comunicação:

> *Eu diria, como ser humano, como pessoa, [...] o fato da gente conseguir atender, de falar com o cliente, [...] já é uma grande coisa. Hoje, as pessoas já estão muito na era [digital]. Ninguém tem paciência, até que virou lei, você tem um minuto para atender o cliente no Call Center, (lei decorrente da) tendência de mecanizar o atendimento, [...], de deixar o fulano esperando numa secretária eletrônica, num sistema eletrônico, [...]. Então, quando você consegue falar com o cliente, eu acho que isso é positivo, talvez a gente esteja regredindo um pouco, a gente já passou por isso (o contato direto) quando não existia essa tecnologia. Tudo tinha que ser falado diretamente [...], daí a expectativa hoje das pessoas seja a de conseguir conversar com alguém. (Grifo nosso)*

Nessa mesma linha de entendimento, Marcelo Okuma define o lugar que deve ocupar a tecnologia nos modernos processos de comunicação e gestão condominial, ou seja, a tecnologia deve ser vista como um meio e não como um fim em si mesmo:

> *Então,nós temos boas experiências e bons cases, aliando tecnologia com a gestão do condomínio, mas a tecnologia não resolve o problema. A tecnologia é a ferramenta que ajuda resolver o problema. Se você não tiver por trás da ferramenta alguém que saiba utilizá-la, para melhorar a vida das pessoas, você tem a ferramenta e não tem o resultado. Por outro lado, se você tem uma pessoa (gestor predial) que tenha boa disponibilidade, interesse em melhorar a comunicação, facilitar a reunião de pessoas, [...] você facilita a comunicação. (Grifo nosso)*

Ampliando seu nível de reflexão, Marcelo Okuma discorre sobre o exemplo de experiências já existentes de assembleias *on-line* em condomínios:

> *[...] mais recentemente nós temos tido experiências com assembleias on-line, em que, por exemplo, o uso da tecnologia facilita a participação das pessoas, mas não num determinado horário que o condomínio estabeleceu, mas no horário em que elas podem participar. Por trás dessa assembleia on-line, vemos que isso não é algo específico do condomínio, isso está acontecendo com as empresas de TV. As pessoas não estão mais assistindo aos conteúdos que elas querem em horários que as TVs querem exibir, mas sim no horário em que elas têm condições de assistir, e elas têm isso através da internet.*

Um aspecto que se descortinou como relevante na investigação é a importância de se entender a comunicação numa visão mais ampla, ou seja, a de contemplar os desafios da gestão de condomínios na atualidade como um processo que remonta desde a época da concepção do empreendimento. Nessa perspectiva, Marcelo Okuma, discorre:

> *Eu acredito muito na melhoria da qualidade de vida e na qualidade de comunicação dos condomínios, (que) deveriam ser tratados desde o momento que a incorporadora pensa no produto imobiliário, no decorrer entre a venda e compra das unidades e a entrega do empreendimento para as pessoas efetivamente morarem. [...] o incorporador [...] idealizou o produto, e esse produto, uma vez criado, a probabilidade de extinguir é quase nula. Portanto, a responsabilidade [...] de trabalhar a*

> *interatividade das pessoas é da construtora, do incorporador em conjunto com o administrador. (Grifo nosso)*

A preocupação colocada por Marcelo Okuma, presente igualmente nas falas dos outros entrevistados, relaciona-se estreitamente com os conflitos existentes quando da entrega do empreendimento, ou seja, nas assembleias de instalação dos condomínios:

> *Logo no primeiro momento, que está sendo entregue o empreendimento, já existem decisões que devem ser tomadas, por exemplo: eleição de síndico, aprovação de orçamento inicial e outras (decisões). Aquilo que era um sonho, comprar um imóvel, começa a se tornar um pesadelo. (Assim,) se o contato com a incorporadora, os moradores e a futura administradora fossem estimulados, [...] a comunicação seria melhor, a exposição dos problemas seria encarada de outra forma. (Grifo nosso)*

Nesse sentido, pode-se depreender como relevante na comunicação e gestão cotidiana dos condomínios, a maneira estreita com a questão de regras e regulamentos que disciplinam a vida dos condôminos e moradores, que norteiam a administração, sem a participação dos mesmos na sua definição, o que passa a se constituir em muitos dos pontos de tensão observados, conforme exemplifica a fala de Juraci Baena Garcia:

> *O que a gente tem notado e defendido, em vários locais, é que você geralmente tem as condições e os regimentos vindos de cima para baixo e de fora para dentro, ou seja, quando a pessoa adquire um apartamento, ela não tem a possibilidade de discutir um pacto social, simplesmente (os regimentos) são impostos. Raramente [...] são discutidos, modificados. (Grifo nosso)*

Essa imposição característica dos regimentos e ausência de flexibilidade na sua aplicação vai ao encontro das colocações de Ivan Cernev, para quem as regras e comunicação devem andar juntas e servem para dar rumo, um norte, podendo e devendo abrir-se para mudanças, tendo em vista que nos processos de gestão condominial estamos lidando com pessoas nas suas diversidades:

> *Uma boa regra, a excelente regra, se mal comunicada vai ser a pior regra que possa existir. Uma regra mediana, bem comunicada, talvez tenha uma eficiência muito maior, e seja mais bem aproveitada que a anterior. Então nesse aspecto, acho que o assunto relativo à comunicação é fundamental porque, se não houver uma comunicação adequada e clara, que não deixe dúvida e, principalmente, quando você trata com diferentes tipos de pessoas, a gente está falando de condomínios, tem todos os tipos de pessoas. Estabelecer a melhor comunicação, a que seja melhor avaliada, acho que isso é o que vai do resultado, e não efetivamente a regra. A regra, eu acho que o mundo está cheio delas, a gente tem uma tendência (por isso) a ignorá-la, mas o fato de que tenha sido bem comunicada é fundamental. (Grifo nosso)*

Nas palavras de Marcelo Mahtuk, o princípio que deveria nortear as regras nos condomínios resume-se em respeito mútuo, para uma boa convivência coletiva, assim explicitada:

> *Eu acho que as regras têm que poder ser mudadas e é nisso que eu acredito. Eu escrevi cláusulas de regulamentos que todas as áreas, comuns e recreativa, poderão ser utilizadas desde que respeitando seu vizinho e o condômino como a si mesmo, prevalecendo, pela ordem, a cordialidade, a compreensão mútua e a determinação da lei e da convenção.*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, podemos constatar que o condomínio não é somente um espaço físico, representado por um conglomerado de apartamentos destinados a moradias que deve ser administrado. É, sobretudo, um espaço de relações sociais específicas que refletem relações sociais vigentes na cultura da própria sociedade, caracteristicamente individualista, fato esse que caracteriza as tensões e os conflitos entre condôminos e moradores, advindos da necessidade de, ao mesmo tempo, preservar a individualidade e respeitar o coletivo.

Administrar tensões e conflitos se configura, neste trabalho, como o grande desafio que se coloca na atualidade para os administradores, que devem incorporar não somente novas ferramentas de

comunicação e gestão, mas, sobretudo romper paradigmas e incorporar novas formas de entender a prática profissional para além do espaço condominial, na medida em que o mesmo deve ser olhado e inserido em relações sociais mais amplas.

Nesse sentido, a incorporação de profissionais de diferentes formações, voltados notadamente para a inovação na mediação de conflitos e estratégias de comunicação na gestão condominial, apresenta-se como questão fundamental.

O presente trabalho permitiu demonstrar a relevância de estudos acadêmicos que contribuam para a constituição e consolidação de uma área de conhecimento relacionada à prática condominial tendo em vista, por um lado, a complexidade de que se reveste o trabalho de profissionais na gestão e comunicação de condomínios e, por outro, pela ausência de literatura específica que norteie práticas inovadoras.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Caio Mário Fiorini. Condomínio edilício e os limites dos direitos dos condôminos. *Revista Vida Imobiliária*, abril/2011, p. 82.

BRANCATELLI, Rodrigo. Verticalização atinge todo o país de 1 a cada 10 brasileiros já moram em prédio. *O Estado de S.Paulo*. São Paulo, 10 jul. 2011, p.c1/c3.

CAMALIONTE, Edilberto. *Estratégias de diferenciação*: ideias para obtenção de vantagem competitiva em cenários cada vez mais concorridos. São Paulo: DVS, 2006, p.19.

CASTRO NETO, Sérgio Meira de. *Compêndio 2009-Enacon/ Secovi/SP*, p.17/157.

DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker*: obra completa. Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciullli (Trad.). São Paulo: Nobel, 2002.

FALCONI,Vicente. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009, p.29.

GARCIA, Juraci Baena. Dossiê Condomínios e Gestão de Propriedades. *Revista Vida Imobiliária*, abril/2011, p.46.

IBGE. *Censo 2010*. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/Sao_paulo.pdf> . Acessado em: 02 ago., 2011.

MACHADO, Mariângela Iamondi. Dossiê Condomínios e Gestão de Propriedades. *Revista Vida Condominial*, abril/ 2011, p.44-45.

OKUMA, Marcelo. A Gestão do Conhecimento. *Compêndio 2009-Enacon/Secovi/SP*. p.71-79

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. Versão impressa ISSN 0104-1169. Ribeirão Preto, v.11 n.4, jul./ago., 2003.

TOLEDO & ASSOCIADOS. Pesquisa – Perfil dos Síndicos e Condomínios Paulistas - junho e julho de 2009. *Compêndio 2009-Enacon/Secovi/SP*, p.16.

WAGNER, Michel Rosenthal. Grandes Condomínios, Pequenas Cidades Inseridas na Megalópole – um Desafio Administrativo. *Compêndio 2009-Enacon Secovi/SP*, p.93/98.

_____. Direito Imobiliário, Condominial, Urbano e de Vizinhança. Áudio Livro. Série Fundamentos do Direito. Editora Alyá, 2011.