

**FACULDADE DOCTUM DE SERRA**

**JÉSSICA SOUZA GIMENES JUNGER**

**KÊNIA FÉLIX AMORIM**

**TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA NOS  
CONDOMÍNIOS**

**SERRA  
2019**

**JÉSSICA SOUZA GIMENES JUNGER**

**KÊNIA FÉLIX AMORIM**

**TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA NOS  
CONDOMÍNIOS**

Trabalho de Conclusão de curso submetido à Faculdade Doctum da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Bruno Miguel da Silva

**SERRA  
2019**

**JÉSSICA SOUZA GIMENES JUNGER**

**KÊNIA FÉLIX AMORIM**

**TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA NOS  
CONDOMÍNIOS**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial  
para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Esp.: Bruno Miguel da Silva  
(Faculdade Doctum de Serra)**

---

**Prof. <sup>a</sup> Esp.: Áurea Wanderley Braga Fernades  
(Faculdade Doctum de Serra)**

---

**Prof. Me.: Ronaldo Paulino Nascimento  
(Faculdade Doctum de Serra)**

# TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA NOS CONDOMÍNIOS<sup>1</sup>

AMORIM, Kênia Félix; JUNGER, Jéssica Souza Gimenes.<sup>2</sup>

## RESUMO

Neste trabalho será abordado o tema terceirização sob a ótica estratégica em condomínios. Veremos também que a terceirização veio para ficar, pois vem aumentando cada vez mais a procura dos serviços terceirizados, o que nos leva a analisar sobre os impactos na contratação de empresas na gestão de condomínios. O objetivo geral será avaliar a terceirização como uma ferramenta estratégica para os condomínios. Como objetivo específico abordará as vantagens e os riscos desses serviços, e os fatores que levam os síndicos a decisão da contratação. Portanto, analisaremos a crescente dessa ferramenta enfatizando sua importância e a eficiência dos serviços, e como instrumento de pesquisa esse artigo se utilizará de dados coletados em livros, artigos e os principais condomínios de uma administradora localizada em Vitória que utilizam dessa ferramenta. Conclui-se que a terceirização é imprescindível para um bom funcionamento dos condomínios trazendo qualidade e aperfeiçoamento em seus processos.

**Palavras chaves:** Terceirização. Condomínios. Estratégia.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de uma melhor gestão para os condomínios residenciais surge para tratar de diversas situações em que os síndicos, muitas vezes, não possuem um amplo conhecimento para tratá-las. Em contrapartida as administradoras enxergam no condomínio um nicho promissor que abre um leque de serviços para diferentes áreas de trabalho: Manutenção predial, serviços contábeis, serviços jurídicos, serviços financeiros e recursos humanos. E com isso especializam-se cada vez mais para oferecer um atendimento qualificado ao setor de condomínios.

Com isso surge à terceirização, também conhecida como *outsourcing* ou subcontratação. A terceirização é um contrato comercial entre empresas, onde são divididos atividades, riscos, custos e trabalhadores (MARCELINO, 2007).

A terceirização não é um modismo, ela é uma ferramenta empresarial que traz agilidade, eficiência, qualidade, redução de custos e gestão de tempo. Ela é uma porta para a abertura de novas empresas, novos postos de trabalho, empresas especializadas (LOUREIRO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016). Acreditamos que a

---

<sup>1</sup> O presente artigo corresponde ao trabalho de conclusão de curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

<sup>2</sup> Alunas do curso de Administração da faculdades Doctum de Serra turma de 2019/2. E-mail das autoras: keniafelixamorim@gmail.com; jessygimenes@hotmail.com.

terceirização tende a aumentar cada vez mais nos condomínios que querem se destacar e entregar uma gestão de qualidade a seus moradores.

A terceirização já se tornou uma ferramenta imprescindível para o alcance do sucesso empresarial, a proposta em terceirizar serviços vem para ser um diferencial competitivo entre a concorrência quem vem impondo cada vez mais exigências. (SOARES; MORAIS; VENTURA, 2016). Possivelmente nessa transferência de atividades, o condomínio evitará desgastes desnecessários, concentrando todos os esforços no objetivo principal que é suprir as demandas de um condomínio, visando o seu bom funcionamento.

Já Carelli (2013, p. 241) define essa relação da seguinte forma: “As empresas se organizam em rede, formando vários laços de dependência mútua”. É importante que as empresas (tanto a tomadora quanto a terceirizada) se especializem naquilo em que oferecem para que essa parceria seja de sucesso.

O objetivo geral desse trabalho é avaliar a terceirização como uma ferramenta estratégica para os condomínios.

Os objetivos específicos serão evidenciar as possíveis vantagens e riscos da terceirização, identificar o que levam os síndicos na escolha dos serviços terceirizados e qual a diferença que essa contratação fará em qualidade de serviço para o mesmo.

Com as mudanças que vem ocorrendo em nossa economia com frequência e as incertezas, a terceirização se torna um meio para as empresas permanecerem no mercado gerando uma redução de custos e agilidade em seus processos (SANTOS *et al.*, 2017). Esse trabalho pretende realizar pesquisas com condomínios que adotaram a terceirização como uma ferramenta empresarial e realizar um levantamento sobre os impactos que a terceirização da gestão de uma administradora especializada em serviços condominiais nos empreendimentos residenciais trouxe para determinados condomínios.

## **2 CONCEITO DE CONDOMÍNIOS**

Os condomínios podem ser entendidos como uma reunião de pessoas que exercem o direito a uma única propriedade. Segundo Venosa (*apud* SILVA, 2006, p. 18) define-se condomínio como:

O condomínio é modalidade de comunhão específica do direito das coisas. Trata-se de espécie de comunhão. Para que exista condomínio, há necessidade de que o objeto do direito seja uma coisa; caso contrário, a comunhão será de outra natureza.

De acordo com o art. 1º da lei nº 4591 de 16 de dezembro de 1964 do Código Civil:

Art. 1º As edificações ou conjuntos de edificações, de um ou mais pavimentos, construídos sob a forma de unidades isoladas entre si, destinadas a fins residenciais ou não-residenciais, poderão ser alienados, no todo ou em parte, objetivamente considerados, e constituirá, cada unidade, propriedade autônoma sujeita às limitações desta Lei.

Segundo Karpát (2002, *apud* Mendes; Martins, 2015), “Condomínio é a propriedade em comum, onde cada condômino pode exercer todos os direitos compatíveis com a impossibilidade de divisão”.

As regras para os condomínios são parecidas com as associações sem fins lucrativos, e foram instituídos pela Lei nº. 4.591/1964, que é a legislação atualmente vigente sobre os condomínios que trata sobre direito de propriedade, Convenção do Condomínio, despesas do Condomínio, Administração do Condomínio e Assembleias; e o Novo Código Civil que trata sobre a diferenciação de partes comuns e privativas, multas, destituição de síndicos, como formar uma convenção, entre outros.

Os principais documentos reguladores de regras em um condomínio são a convenção e o regimento interno. São eles que ditam as normas e procedimentos a todos que têm relação com o condomínio. Dentro de um condomínio existem as áreas comuns e as de uso particular que são os apartamentos. A responsabilidade pelas despesas com as áreas comuns é de todos os moradores e por isso existe a taxa de condomínio que são todas as despesas comuns (água, energia, portaria, manutenção entre outras), rateadas pela fração ideal de cada um. Esse rateio pode ser mensal ou através de uma previsão orçamentária anual (RIBEIRO; TOMÉ, 2018).

## **2.1 Administração de condomínios**

Na administração de condomínios é preciso ter conhecimento contábil, trabalhista, civil, além de áreas administrativas, para que a gestão do síndico seja eficiente. O síndico que não tiver noção de administração e nem de contabilidade pode colocar em risco a gestão do condomínio, pois não estará controlando as despesas e receitas de forma adequada. Além disso, é fundamental que ele tenha habilidade

para gerir os conflitos que ocorrem entre os condôminos diariamente (ALMEIDA; BORTOLI; SOUZA, 2015).

De acordo com Carneiro (2004, *apud* CARNEIRO, 2002, p. 24) pode-se afirmar que:

Não se pode pensar a administração de condomínios como uma área isolada de conhecimento, descolada dos princípios fundamentais da administração. Da mesma forma que a administração se desenvolveu como ciência, a partir da Revolução Industrial, ou seja, pela necessidade de gestão profissional das novas indústrias que se instalaram, alterando a antiga estrutura de produção, a administração profissional de condomínios acompanhou as modificações da sociedade, na medida em que as formas de alocação de unidades residenciais e comerciais se transformaram com a urbanização decorrente da instalação dos múltiplos processos industriais.

Diante da complexidade de se administrar um condomínio, é visto a necessidade de buscar profissionais no mercado que funcione como uma assessoria ao síndico em diversos segmentos administrativos. A administradora de condomínios realiza todo esse trabalho de gestão em conformidade com as orientações do síndico e dos condôminos. Com esse apoio especializado fica mais fácil gerar melhorias ao grupo de moradores como um todo (MENEZES, 2010).

## **2.2 O Síndico**

Em muitos dicionários a definição de síndico é de uma pessoa eleita por uma assembleia geral para a gestão de um condomínio, quer seja residencial ou comercial. Conforme Marques (2008, p. 02) a ele “compete responsabilidade de gerenciar os interesses e negócios do condomínio e sua escolha depende de eleição na forma prevista em convenção”.

De acordo com Mimessi Jr. (1981, p. 20):

O síndico ideal é repleto de habilidades e conhecimento. Pessoa extremamente organizada para que as despesas com manutenção e melhorias estejam em dia, que tenha o dom de saber lidar com as pessoas e solucionar todos os problemas, para que se possa viver em um lugar seguro, harmonioso.

Porém, há uma dificuldade de encontrar um condômino com todas as habilidades para ser um administrador de condomínios. Muitas vezes são eleitos por falta de candidatos que queiram este cargo. Segundo Silva; Oliveira (2015, p. 872) as administradoras:

[...] tem ainda o compromisso de identificar a necessidade da organização para as funções, as habilidades requeridas dos futuros colaboradores e saber julgar o quanto o candidato será proveitoso para a empresa.

Com a necessidade de uma pessoa capacitada para boa gestão de condomínios surgiu, além da administradora de condomínios, o síndico profissional.

Em condomínios com muitos problemas, onde ninguém quer assumir o cargo, ele é altamente recomendável, desde que tenha experiência prática e teórica em administração, algumas noções de contabilidade, recursos humanos, direito, entre outras. Deve ser participativo, comunicativo, líder, disciplinado, organizado e um bom negociador para tratar com os fornecedores, mas, acima de tudo, ele deve ser alguém que saiba mediar e pacificar conflitos. (AFONSO; SILVA, 2015, p. 50).

Com a gestão deste profissional (que não necessariamente deve ser morador) conflitos, bem como, as informações administrativas de um condomínio tornam-se melhor resolvidas.

### **3 TERCEIRIZAÇÃO**

Segundo Queiroz (1996) a terceirização originou-se na década de 40, durante a segunda guerra, com a fabricação de armas em maior escala e assim descobriram que algumas atividades de apoio poderiam ser repassadas a empresas terceira mediante a contratação.

Ainda segundo Queiroz (1996), a terceirização é uma ferramenta que delega a transferência das atividades de apoio à outra empresa afim da organização se concentrar no seu objetivo principal.

Frez; Mello (2017) compara a terceirização a um triângulo, onde cada ponta se encontra uma parte essencial do projeto: a empresa tomadora; a terceirizada e o trabalhador.

A terceirização é um processo onde uma determinada organização transfere suas funções que não são o foco para empresas terceiras, na busca de está sempre acompanhando as atualizações do mercado e se destacar oferecendo um produto ou serviço de qualidade (LOUREIRO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016).

Conceituando atividade-meio e atividade-fim onde: Atividade meio são atividades de apoio, onde causa uma diminuição na estrutura da empresa, além de redução nos custos, como por exemplo serviços de limpeza, alimentação e manutenção (BRASIL,

1993). Já a atividade fim consiste na essência da empresa, ou seja, concentrar no gerenciamento e na operação do negócio (NETO, 1995).

A terceirização leva a abertura de novas micro e médias empresas, gerando assim mais empregos para a sociedade. Isso faz com que as empresas se especializem em seu determinado produto e/ou serviço, trazendo mais qualidade e eficiência, isso é muito bom para as organizações uma vez que contratam serviços especializados, entram se destacando no mercado competitivo (GIMENES *et al.*, 2016).

Frez; Mello (2017) alegam que quando se contrata uma terceirizada, se contrata a atividade específica, não importando para a tomadora quem irá realizar o serviço desde que o serviço seja realizado com qualidade, flexibilidade e agilidade.

Queiroz (1996) cita que os gestores escolhem terceirizar pois gera uma flexibilidade empresarial, assim conseguirão acompanhar as mudanças do mercado e se adaptar com rapidez, se destacando e tendo ganhos por ter se aprimorado primeiro.

### **3.1 Histórico de Terceirização no Brasil**

A terceirização se iniciou no Brasil gradativamente na década de 50, com a vinda das multinacionais, principalmente as indústrias de automóvel, as mesmas haviam necessidades de peças com rapidez e então passaram a contratar pequenas empresas para adquirir seus produtos para a montagem dos veículos no prazo combinado com o cliente (LEIRIA, 1993).

Já Queiroz (1996) afirma que a terceirização chegou ao Brasil apenas com o objetivo de reduzir custos e não havia nenhuma outra preocupação no que diz respeito a qualidade. Além disso, as terceirizadas não havia nenhum interesse em inovação nem com conhecimento e nem com equipamentos.

Segundo Indriunas (2010 *apud* LOUREURO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016) o aprofundamento da terceirização em nosso país com o tempo saiu um pouco da visão da redução dos custos e passou a mostrar a importância dessa gestão moderna, assim levando ao aperfeiçoamento dessa tecnologia e de outras áreas para investimento.

Um exemplo de terceirização saindo um pouco da área de produção, podemos citar os recursos humanos. Algumas empresas ainda possuem um departamento grande, separando setores como treinamento, recrutamento, benefícios, cargos e salários,

dentre outros e vemos que em algumas empresas isso pode ser enxugado, como por exemplo o recrutamento: a empresa contrata uma terceirizada de confiança onde o pagamento não será mensal, ou seja, será pago somente um percentual baseado no salário que o funcionário contratado irá receber. Da mesma forma pode-se terceirizar a folha para uma empresa de contabilidade de confiança, desde que tenha um funcionário que possa enviar corretamente as informações para a empresa realizar os cálculos. Enfim a equipe de recursos humanos será reduzida e sua função deixará de ser, executar, para coordenar funções relativas ao setor a fim de estar sempre se aperfeiçoando as mudanças e tecnologias (DAVIS, 1992).

### **3.2 Nova Lei da Terceirização**

Em Março de 2017 o ex-presidente Michel Temer sancionou a lei número 13.429 onde regulamenta sobre o trabalho terceirizado no Brasil. A lei n. 13.429/ 2017 libera a atividade da terceirização ilimitada, ou seja, a terceirização poderá ser realizada em qualquer atividade da empresa, seja ela atividade meio ou fim. Infelizmente, a lei aprovada pelo ex-presidente só realizou a liberação voltada para a terceirizada e deixou os direitos dos trabalhadores de escanteio, dentre esses direitos, podemos citar o risco de serem demitidos e substituídos por empresas que pagam salários cada vez menores e trabalham com uma carga horária excessiva (SANTOS, 2017).

De acordo com o art. 9º da lei nº13.429 de 31 de Março de 2017:

Art. 9º O contrato celebrado pela empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços será por escrito, ficará à disposição da autoridade fiscalizadora no estabelecimento da tomadora de serviços e conterá:

I - qualificação das partes;

II - motivo justificador da demanda de trabalho temporário;

III - prazo da prestação de serviços;

IV - valor da prestação de serviços;

V - disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador, independentemente do local de realização do trabalho.

§ 1º É responsabilidade da empresa contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou em local por ela designado.

§ 2º A contratante estenderá ao trabalhador da empresa de trabalho temporário o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado.

§ 3º O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços (BRASIL, 2017).

Santos (2017) alega que antes dessa lei ser aprovada, as empresas tomadoras corriam o risco da atividade terceirizada ser considerada como atividade fim e corriam o risco de serem multadas.

“A terceirização tornou-se o novo elixir da vida empresarial” (ANTUNES, 2015, p. 10). O autor afirma que a terceirização já atingiu todos os setores que tendem a competir no mercado e alega justamente sobre o desgaste das condições de trabalho oferecidas.

#### **4 PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

Entende-se por estratégia como o resultado de um planejamento, o qual deverá ser analisado e decidido pelo administrador quais ações seguir para um desempenho eficaz da organização (ALBUQUERQUE, 2004).

Os condomínios não são considerados empresas, mas tem a personalidade jurídica, e devido suas demandas serem grandes eles cada dia mais contratam empresas terceirizadas para poderem gerir de forma mais profissional em todas as áreas (MENEZES, 2010).

Segundo Alvarez (1996, p. 10) “Pode haver parceria sem terceirização, mas não o inverso”. O autor é muito criterioso no que diz respeito da confiança entre os terceiros e os empregados. Alvarez (1996) também cita alguns passos para uma parceria bem sucedida, dentre elas ele orienta realizar o levantamento das reais necessidades, a seleção dos fornecedores, a elaboração da proposta e a negociação que seja vantajosa para ambas às partes. Deve-se desconfiar de orçamentos muito abaixo do mercado e quanto aos primeiros contratos, orienta a realizar contratos curtos a fim de corrigir caso haja alguma falha.

O condomínio deve planejar com antecedência a atividade a ser transferida para o terceiro, após a decisão, é necessária a realização de uma pesquisa de empresas aptas a prestarem um serviço de qualidade, procurar referência de empresas que já houve ou possuem um vínculo com a mesma para que não tenham problemas, sejam eles trabalhistas ou outras surpresas desagradáveis (GIMENES *et al.*, 2016).

Soares; Moraes; Ventura (2016) citam que o comportamento dos colaboradores terceirizados, o qual é de extrema importância, uma vez que são os colaboradores que auxiliam tanto o condomínio a concluir seus objetivos, oferecendo um serviço de

qualidade quanto a empresa terceirizada a cumprir com o acordado na contratação. Para isso é necessário que esses colaboradores estejam motivados e envolvidos com a cultura da organização, assim manterão a identidade do condomínio e tende a aumentar o nível de satisfação e qualidade.

Cada empresa encontrará um desafio e uma vantagem competitiva diferente ao terceirizar, Santos *et al.* (2017) frisam a comunicação entre os colaboradores terceirizados, uma reunião ou encontros mensais, uma dinâmica de grupo. As empresas devem estar sempre abertas para sanar dúvidas e receber sugestões pois assim poderá ser evitado possíveis conflitos.

## **5 VANTAGENS E RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO NOS CONDOMÍNIOS**

A terceirização sendo bem planejada antes de ser implantada dificilmente terá desvantagens. No momento em que os condomínios decidem terceirizar, primeiramente deve decidir em que área irá contratar, também deve ser realizado pesquisas no mercado para conhecer o trabalho das prestadoras de serviço, assim a chances de um insucesso na terceirização provavelmente será a mínima possível e só existirá vantagens.

“A terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações” (GIOSA, 2003, p. 32).

A empresa terceirizada precisa investir em um diferencial competitivo para que possa se destacar nesse mercado altamente competitivo, e para isso é necessário que ela agregue valor, seja ele na eficiência, na agilidade ou em um atendimento de qualidade para que possa encantar e fidelizar o seu cliente. Quando a terceirizada consegue prestar um trabalho de qualidade ao condomínio, ela otimiza seu tempo e conseqüentemente observa as melhorias dos processos.

### **5.1 Vantagens da terceirização nos condomínios**

Giosa (2003) descreve várias vantagens competitivas, dentre elas podemos destacar:

- Especialização: As empresas vêm buscando um aperfeiçoamento, ou seja, se especializando em um determinado segmento, o que para o condomínio vem

a ser uma vantagem pois o serviço prestado poderá ser de maior qualidade e agilidade.

- Qualidade: O aprimoramento deve ser constante, pois a qualidade nos serviços é um elemento chave em qualquer organização;
- Controle: Os condomínios que contratam os serviços terceirizados devem criar controles juntamente com os prestadores de serviços para alinhar a qualidade na execução dos serviços prestados;
- Treinamento: É importante investir no desenvolvimento profissional para que este possa estar preparado para atender de forma eficiente a todos e saber conciliar os conflitos existentes no dia a dia.

Diminuição de custos indiretos: A empresa contratante volta o foco para a atividade fim gerando maior lucratividade. Com a redução de funcionários, não haverá a necessidade de um espaço amplo, economizará energia, computadores, mesas e cadeiras, menos gastos com refeições, uniformes e até os mais simples como papel higiênico, sabonete, papel toalha, dentre outros (DAVIS, 1992).

Quando a empresa escolhe terceirizar ela pode reduzir também os custos com seus funcionários efetivos, dentre eles Ventura; Costa; Molina (2012) relatam:

- FGTS: Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, depósito de 8% do salário do empregado;
- INSS: Instituto Nacional do Seguro Social, pagamento de 20% sobre a folha de pagamento;
- Adicional noturno: Remuneração extra de 20% para quem trabalha entre 22h00 às 05h00.
- Hora extra: Que pode ser de 50 a 100% sobre a remuneração paga pela hora de serviço;
- Vale Transporte: Com o desconto de 6% do salário do funcionário;
- 13º salário: sendo pago até 30 de novembro e 20 de dezembro;
- Exames médicos de admissão, periódicos e demissão;
- Férias: 30 dias contendo o acréscimo de 1/3 do salário base;

- Licença Maternidade / Paternidade.

Uma vantagem muito importante citada por Frez; Mello (2017) é a solução da falta de pessoal, pois as terceirizadas conseguem com uma maior flexibilidade providenciar trabalhadores em tempo hábil, dispendo de plantonistas e folguistas, conforme a necessidade do condomínio.

## **5.2 Riscos da terceirização nos condomínios**

Desconhecimento sobre o assunto: contratar empresas prestadoras de serviço despreparadas, sem referencias e com o custo abaixo do mercado torna-se um risco uma vez que elas podem não cumprir com o serviço oferecido causando prejuízos e colocando em risco a segurança do condomínio (GIRARDI, 1999).

Frez; Mello (2017) relatam sobre impactos para o Estado, uma vez que alguns funcionários são demitidos e passam a ser contratados pela terceirizada, com um salário reduzido em média 30%, assim reduzindo o recolhimento dos impostos e alta rotatividade de empregados.

Desconhecimento da legislação: a falta de conhecimento da legislação pode vir a causar transtornos para o condomínio causando alguns prejuízos já que o condomínio em eventual ação trabalhista poderá ser responsabilizado a pagar débitos, principalmente se a terceirizada não possuir bens (GIRARDI, 1999).

## **6. METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa se dividirá em duas partes, na primeira parte utilizou-se a pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão onde foram consultados artigos, revistas e livros buscando o maior número de obras possíveis para obter um maior entendimento sobre o assunto. O tema sobre a terceirização em condomínios não é muito amplo, porém nos livros abordam sobre como terceirizar, como avaliar se sua empresa precisa do serviço terceirizado, suas vantagens e desvantagens e como escolher a terceirização.

Gil (2010) relata sobre a amplitude que uma pesquisa bibliográfica nos proporciona, ela abre um leque de novos problemas e novos dados a serem pesquisados sobre determinado assunto. Ao identificar novos campos de pesquisa devemos tomar muito cuidado para não fugir do foco, pois a amplitude dos assuntos pode comprometer a qualidade do conteúdo.

Marconi; Lakatos (2007) salienta que a pesquisa bibliográfica não é repetir aquilo que um outro autor já se posicionou sobre um determinado assunto e sim uma nova visão, novos posicionamentos e novas conclusões, até mesmo novas soluções sobre o assunto pesquisado.

A intenção desta pesquisa inicial é para compreensão da segunda etapa deste artigo. Para se chegar a resposta do tema, torna-se necessário o entendimento dos conceitos e outras informações a serem desenvolvidas na primeira etapa.

Já na segunda parte do projeto, foi elaborado através das autoras um questionário semiestruturado para os gestores (síndicos) dos deztoitos principais condomínios de uma empresa de administração de condomínios localizada no município de Vitória/ES. Os dados foram levantados através de questionário próprio elaborado e destinado aos síndicos, consistindo em perguntas objetivas relativas a gestão da terceirização.

## **7 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Esta pesquisa foi realizada entre os condomínios de uma administradora localizada no município de Vitória/ES, através de um questionário semiestruturado, aplicado aos síndicos responsáveis com intuito de abordar sua visão sobre a terceirização e como esses serviços podem trazer melhorias para o condomínio.

Entre os entrevistados identificou-se que 72,22% são do sexo masculino e 27,82% são do sexo feminino, e que com relação a faixa etária existe uma maior concentração com idades entre 40 a 59 anos o que representa 66,67% dos entrevistados, seguindo por 27,78% os respondentes de 20 a 39 anos e apenas 5,56% acima de 60 anos.

A pesquisa identificou que o nível de escolaridade dos síndicos entrevistados é ensino superior completo (27,78%), Pós-Graduação/MBA representando por 55,56% e que somente 5,56% tem ensino superior incompleto, e 11,11% ensino médio completo.

Analisando quanto tempo os entrevistados têm de atuação como síndico notou-se que uma quantidade relevante possui de 01 a 05 anos de experiência nessa função o que representa 72,22% dos entrevistados, e que entre os síndicos entrevistados o com maior tempo nessa função tem 20 anos de atuação o que representa 5,56%.

Além disso, de todos os empreendimentos entrevistados 94,44% são condomínios de apartamentos, segundo de somente 5,56% (n=31) de casas.

No resultado da pesquisa percebeu-se que a concentração dos condomínios da administradora, 61,11% estão localizados no município de Vitória (n=11) e 38,89% no município de Serra (n=7), e que os condomínios da Serra possuem maior número de unidades dos quais 5,56% possuem de 81 a 99 apartamentos e 33,33% possuem acima de 100 apartamentos, enquanto em Vitória 61,11% possuem um menor número entre 20 a 80 apartamentos.

Verificamos que entre os empreendimentos que fazem parte da pesquisa 5,56% estão com uma taxa de ocupação de 70 a 85%; 66,67% das unidades possuem uma taxa de ocupação entre 85% a 95%; 27,78% dos condomínios estão totalmente ocupados e que 94,44% possuem alguma opção de lazer como churrasqueira, salão de festa, brinquedoteca, piscina, playground entre outros. Quando comparamos os condomínios por localização percebemos que situados no município da Serra possui uma menor opção de área de lazer o que pode refletir no valor da taxa de condomínio. A tabela abaixo mostra os percentuais.

**TABELA 1 – ÁREA DE LAZER**

<b>Opções de lazer</b>	<b>Serra</b>	<b>Vitória</b>
Churrasqueira	33,33%	50,00%
Salão de festa	38,89%	55,56%
Brinquedoteca	11,11%	16,67%
Piscina	27,78%	27,78%
Playground	22,22%	11,11%
Outros	27,79%	16,67%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando avaliados sobre o tempo de empreendimento e o valor da taxa condominial identificou-se que os condomínios localizados no município da Serra são mais novos, segundo a pesquisa cerca de 17,64% possuem entre 01 a 05 anos. Já os empreendimentos localizados em Vitória tem um percentual de 33,36% de condomínios que possuem entre 15 a 40 anos de tempo de empreendimento e esse fato também pode ser um item impactante já que 38,89% dos condomínios que fazem parte da pesquisa localizados na Serra têm as taxas condominiais com

<sup>3</sup> n = quantidade ou frequência absoluta

valores mais baixos entre R\$ 100,00 à R\$300,00, e que por serem novos requerem menos manutenção e conseqüentemente geram uma despesa mais baixa para ser rateada.

A pesquisa também nos mostra que somente 27,78% não possuem outra atribuição além de síndico, e que os outros 72,22% além de desempenharem a função de síndico possuem empregos próprios o que acaba reduzindo o tempo disponível para se dedicar as necessidades do condomínio o que pode vir a ser um dos motivos pelo qual eles optam por terceirizar algumas atividades que necessitam de um maior conhecimento e controle.

Dentre os condomínios pesquisados as atividades mais terceirizadas são o serviço de administração de condomínios, seguindo por 61,11% que contrata serviço de contadores, 55,56% financeiro, 66,67% precisam do serviço de cobrança, 61,11% contratam zeladoria, já o serviço de portaria 55,56%, limpeza 66,67%, segurança 38,89%, jardineiro 77,78%, manutenção predial que tange serviços de elétrica e hidráulica e a manutenção obrigatória de elevadores, interfones e portões 83,33% e o guardião de piscina é terceirizado somente por 27,78% dos entrevistados. A tabela abaixo trata melhor visualização dos resultados:

**TABELA 2 – SERVIÇOS TERCEIRIZADOS**

<b>Alternativas</b>	<b>f (%)</b>
Administradora de condomínios	100%
Manutenção Predial	83,33%
Manutenção Obrigatória	83,33%
Jardineiro	77,78%
Cobrança	66,67%
Limpeza	66,67%
Zeladoria	61,11%
Contador	61,11%
Financeiro	55,56%
Portaria	55,56%
Segurança	38,89%
Guardião de piscina	27,78%

Fonte: Dados da pesquisa

Sabemos que cada condomínio possui sua particularidade como citado anteriormente em quantidade de unidades, opções de lazer, tamanho do empreendimento, dentre outros quesitos, porém percebe-se que há uma

preocupação maior no que condiz a terceirização da administradora de condomínios e nas manutenções para melhor funcionamento do mesmo.

Quando perguntado se o condomínio avalia a possibilidade de terceirizar outras funções, a grande maioria disse que “não” (88,89%), os outros 11,11% que avaliam terceirizar outras funções disseram ter interesse em contratar jardineiro (n=1) e manutenções voltadas para limpeza da caixa d’água e da caixa de gordura. Porém quando perguntamos o motivo de não ter sido terceirizado outras funções dentro do condomínio, 5,56% responderam que é devido ao custo elevado, seguido por 27,78% de falta de fluxo de caixa, 11,11% informaram que não foi aprovado em assembleia e 55,56% não responderam. Podemos avaliar que os entrevistados que informaram sobre a falta do fluxo de caixa (27,78%) possui uma taxa de condomínio de R\$100,00 a R\$300,00, o que nos leva a analisar que os síndicos dizem estar satisfeitos com o que terceirizam, porém caso melhore o fluxo de caixa e seja aprovado em assembleia é provável que voltem a buscar outros serviços terceirizados.

Ao perguntar sobre a quantidade de funcionários terceirizados dentro do condomínio, 77,78% responderam que de 1 a 10 funcionários; 11,11% nenhum terceirizado e 11,11% não responderam o que nos leva a notar sobre a diminuição dos custos indiretos dentro dos condomínios. No que diz respeito a falta de profissionais terceirizados no mercado, todos os entrevistados informaram que não existe atividade que não encontraram.

No que diz respeito a implantação do síndico profissional, 50% dos entrevistados não enxergam a necessidade de implantação desse serviço dentro do condomínio, já 27,78% perceberam a necessidade desse profissional, porém não foi aprovado em assembleia pelos condôminos e 22,22% nunca cogitaram a implantação mas acreditam que há necessidade na implantação. Comparando com o tempo do empreendimento, foi possível avaliar que 33,33% dos entrevistados que não acham necessária a implantação do síndico profissional são condomínios mais novos, com até 10 anos, já os condomínios que possuem mais de 11 anos tentaram a implantação, mas não foi aprovado em assembleia (16,67%) e nunca cogitaram a implantação, mas veem a necessidade também tem a mesma porcentagem (16,67%) o que podemos notar que depois de certo tempo que o empreendimento já

está estruturado pode ser que haja um amadurecimento sobre o assunto, porém nenhum dos condomínios entrevistados terceiriza esse serviço.

Verificou-se que a grande maioria dos síndicos entrevistados (44,44%) optaram com destaque positivo sobre a relevância da terceirização para o funcionamento de um condomínio, avaliando como muito importante, seguindo por importante (38,89%), e 16,67% acreditam que não tem relevância a terceirização versus funcionamento do condomínio. Além disso, todos os síndicos afirmaram que estão satisfeitos com a administradora de condomínios, dividindo 50% muito satisfeitos e 50% satisfeitos. Percebeu-se que com base na flexibilidade de colaboradores conforme a demanda que 55,56% acreditam ser muito importante e 38,89% identificou como uma forma de incentivo para os condomínios buscar as prestadoras de serviços a fim de ganhar eficiência, apenas 5,56% acreditam não ser relevante.

Sobre o impacto na rotatividade de terceirizados dentro dos condomínios, 55,56% dos síndicos acreditam que existe sim um impacto para o condomínio, dentre os motivos foram citados: Dificuldade de identificação na portaria; falta de segurança para o condomínio; falta de conhecimento da rotina; falta de tempo hábil para ser treinado e falta de continuidade do serviço. Já 44,44% não enxergam esses impactos. Já quando perguntamos se o tratamento com funcionários é um diferencial para evitar rotatividade e manter trabalhadores motivados 38,89% afirmaram ser muito importante, 55,56% informaram ser importante, e 5,56% não acreditam que isso haja relevância. Ainda sobre os funcionários terceirizados, 94,44% dos síndicos realizam o acompanhamento do pagamento dos funcionários e se os benefícios e encargos estão sendo depositados em dia, somente 5,56% (n=1) que nunca realizou o acompanhamento.

Quando questionamos sobre a migração de empresas terceirizadas dentro do condomínio, vimos que há uma preocupação em realizar uma pesquisa de mercado buscando preço, qualidade e comprometimento com o cliente antes de levar os orçamentos à assembleia para a aprovação, após é dado 30 dias para quem perdeu sair e a nova terceirizada entrar. Conforme resultados, obtidos, foi possível avaliar que quando ocorre a migração das terceirizadas existe uma colaboração de todos os moradores (44,44%), já 22,22% informam que quem participa desse processo é somente o síndico, subsíndico e conselho fiscal; 5,56% o síndico e o conselho fiscal; 5,56% afirma que somente o síndico realiza o processo de migração e 11,11%

informam que nunca foi realizado migração dentro da sua gestão. Para o fechamento e renovação do contrato, que geralmente, em sua maioria duram entre 1 a 2 anos (88,89%) seguindo de 6 meses a 1 ano (5,56%) e mais de 2 anos (5,56%) e 66,67% dos entrevistados concordam totalmente que a possibilidade de renovação do contrato tem sido um estímulo para que as terceirizadas busquem inovações e melhorias, já 33,33% concordam parcialmente.

Quando questionado sobre as importâncias da escolha da terceirização, foram colocadas como disponíveis as seguintes alternativas: Qualidade, custo, especialização, controle, solução da falta de pessoal e encargos sociais. Foi possível identificar que quando avaliou-se a qualidade 94,44% classificaram como muito importante e 5,56% importante e nenhum dos entrevistados identificou como pouco importante ou não relevante; O custo foi identificado como muito importante para 38,89% dos entrevistados e 61,11% como importante; Já na especialização e na solução da falta de pessoal 88,89% identificou como muito importante e 11,11% classificou como importante; e os encargos sociais foram avaliados com 55,56% como muito importante, 33,33% como importante e 11,11% como pouco importante. A tabela abaixo mostra de forma decrescente o que os síndicos mais optam na hora de terceirizar:

**TABELA 3 - RELEVÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA TERCEIRIZAÇÃO**

<b>Alternativas</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>
Qualidade	94,44%	5,56%	-
Especialização	88,89%	11,11%	-
Solução da falta de pessoal	88,89%	11,11%	-
Controle	61,11%	38,89%	-
Encargos sociais	55,56%	33,33%	11,11%
Custo	38,89%	61,11%	-

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a qualidade é imprescindível na escolha da terceirização, seguindo da especialização e solução da falta de pessoal. Já o custo acaba ficando por ultimo, não por falta de importância, mas possivelmente porque os clientes estão mais exigentes e o mercado altamente competitivo.

Quando questionamos se falta mais especialização nas prestadoras de serviço, verificou-se que os síndicos concordam parcialmente (72,22%) e 27,78% concordam

totalmente com a afirmativa, porém 83,33% não identificam riscos na terceirização e 16,67% dos entrevistados (n=3) identificam riscos, dentre elas foram citadas o encarecimento nas taxas do condomínio, baixos salários e falta de comprometimento. De todos os entrevistados 44,44% tentaram em algum momento realizar contratação por conta própria, porém voltaram a terceirizar por redução de custos (11,11%), falta de tempo (5,56%) e falta de conhecimento (16,67%).

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tomando como base o estudo realizado é possível afirmar que a terceirização é uma realidade nos condomínios e deve ser vista como uma ferramenta estratégica. A decisão em terceirizar não deve ser avaliada somente no âmbito da redução de custos, mas sim qualidade, especialização, controle e inovação/melhorias contínuas.

A pesquisa apresentou a preocupação dos síndicos em terceirizar serviços administrativos, financeiros, contábeis e cobrança, isso possivelmente é um fator devido a falta de qualificação específica na área, porém percebe-se a preocupação em manter o condomínio devidamente organizado com as questões administrativas, contudo é notório uma barreira quando se fala em um profissional que não pertence ao condomínio realizando o papel de síndico profissional. Nota-se também que houve uma diminuição nos serviços de portaria e segurança, isso possivelmente é dado em virtude as inovações existentes do serviço de videomonitoramento e de portaria virtual, o que para condomínios de pequeno e médio porte é muito eficaz.

Além disso, a pesquisa nos mostra que há uma preocupação em manter os funcionários terceirizados motivados uma vez que isso pode evitar rotatividade de funcionários e afetar diretamente na segurança do condomínio e a continuação dos processos e atividades. Também foi notório o cuidado dos síndicos em acompanhar o pagamento de encargos e obrigações de seus funcionários uma vez que o condomínio possui a responsabilidade tributária solidária, ou seja, caso a terceirizada não recolha devidamente os títulos trabalhistas de seus empregados, o condomínio possui a responsabilidade subsidiária e pode até arcar com quaisquer prejuízos. Considerando esses fatos, seria recomendável a prestadora de serviços se manter atenta e deem uma atenção especial a essas “preocupações” dos síndicos como forma de garantia e maior qualidade e menos insatisfação a seus clientes.

Com os resultados dos questionários aplicados e o embasamento teórico foi perceptível determinar quais são as principais vantagens que impulsionam para a contratação do serviço terceirizado dentro do condomínio, dentre eles podemos destacar que o elemento qualidade foi o mais importante, por essa razão as empresas de terceirização de gestão de condomínios devem estar significativamente atentas a esse ponto e não exclusivamente na gestão do custo, na medida em que na análise dos síndicos ele não foi o mais relevante, ou seja, os condomínios estão dispostos a pagar um pouco mais elevado por um serviço de qualidade.

Vimos também que alguns condomínios já tentaram realizar em algum momento uma contratação por conta própria e não tiveram sucesso por diversos motivos, principalmente por falta de conhecimentos administrativos, outros síndicos em momento algum pensaram nessa hipótese, logo percebemos que o segmento de serviços está em alta e sabendo fidelizar seus clientes com um atendimento de qualidade possivelmente sempre haverá um espaço no mercado de trabalho.

“A qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços, sua alavanca de marketing, sua filosofia de ação, sua meta de constante aprimoramento” (GIOSA, 2003, p. 74). O autor foi muito claro que todo o sucesso da terceirização está em volta da qualidade, o restante vem conforme a consequência do serviço oferecido.

O objetivo geral que consistia em avaliar a terceirização como uma ferramenta estratégica para os condomínios foi alcançado através dos resultados obtidos no questionário, onde foi possível, através dos síndicos levantar os indicadores que demonstraram sua satisfação quanto aos serviços oferecidos pelas terceirizadas.

Quanto aos objetivos específicos dessa pesquisa também foram atendidos, onde abordamos as vantagens e os riscos desses serviços, e os fatores que levam os síndicos a decisão da contratação.

Propõem-se a complementação desta pesquisa com um novo estudo que busque avaliar a falta do fluxo de caixa nos condomínios, se é por falta de tempo do empreendimento, muita inadimplência, taxas de condomínios no valor muito baixo, gastos desnecessários, dentre outros. Com esse entendimento será possível buscar uma solução para melhorar o fluxo de caixa e investir em suas maiores necessidades.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- AFONSO, Glaucione Aparecida Oliveira; SILVA, Hécia Daniel da. Síndico profissional: Uma Nova Tendência do Mercado. **Qualia: A Ciência em Movimento**, v. 1, n. 1, p.40-63. 2015.
- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 209 F. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, 2004.
- ALMEIDA, Andreza Richartz; BORTOLI, Daniela; SOUZA, Juliane Vieira. A contabilidade e a auditoria na gestão dos condomínios como forma de auxiliar a transparência e a prevenção de fraudes: estudo de caso em condomínios de Florianópolis. **Revista Empreendedorismo e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 01-19. 2015.
- ALVAREZ, Manuel. **Terceirização: Parceria e Qualidade**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. A Sociedade da Terceirização Total. **Revista da ABET**, v. 14, n.1, p. 6 – 14, 2015.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p.6 – 11, 1993.
- BRASIL. Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. **Código Civil**, Brasília, DF, Título I, art. 1º.
- BRASIL. Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. **Código Civil**, Brasília, DF, art. 9º.
- CARELLI, Rodrigo de Lacerda. A Terceirização no Século XXI. **Revista TST**, v. 79, n. 4, p.232 – 244, 2013.
- CARNEIRO, José Henrique Domingues. **Roteiro de informações gerenciais para administração condominial baseado no perfil dos síndicos e administradores**. 78 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. 2004.
- DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa**. São Paulo: Editora STS, 1992.
- FREZ, Genivaldo Marcilio; MELLO, Vanessa Mieirol. Terceirização no Brasil. **South American Development Society Journal**, v.2, n.4, p.78 – 101, 2017.
- GIRARDI, Danti. A importância da Terceirização nas organizações. **Revista RCA**, v. 1, n. 1, p.23 – 31, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2010.
- GIMENES, Antonia Maria; Buzzo, Janaína Rojas; SILVA, Nadiana C. Padilha da. Terceirização: Vantagens e Desvantagens para as Organizações. **Revista Eletrônica Múltiplo Saber**, v.38, 2016. Disponível em:

<[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_48\\_1488488546.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_48_1488488546.pdf)>. Acesso em: 9 Março 2019.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre, Editora Sagra-DC Luzzatto, 1993.

LOUREIRO, Maria Helena de Figueiredo; BERTINETTI, Mônica Picolo; HAMAMURA, Hélio Yassuo. **Terceirização, uma Alternativa Empresarial**. *Nativa - Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso*. V. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://revistanativa.com/index.php/revistanativa/article/view/256>>. Acesso em: 24 fevereiro 2019.

MARCELINO, Paula. Afinal, o que é Terceirização? Em busca de ferramentas de análises e de ação política. **Revista Pegada**, v.8, n.2, p.55 – 71, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

MARQUES, Andréa Almendro Zamaro. A terceirização do trabalho no âmbito dos condomínios. **Academos revista Eletrônica da Fia**, v. 4, n.9, p. 01-09, 2008.

MENDES, Maria da Conceição Durans; MARTINS Maria do socorro Alves da Silva, **Administração de condomínios na figura do síndico profissional**. *Convibra* 2015, p.01-16.

MENEZES, Cristian. Gestão condominial- a importância de uma administradora no condomínio. **Administradores.com**. 08 abr. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-condominial-a-importancia-de-uma-administradora-no-condominio>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

MIMESSI JR, Alfredo. **O Condomínio ao Alcance de Todos**. São Paulo, Editora TAQ, 1981.

NETO, João Amato. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.33 – 42, 1995.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de Terceirização: Onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são o caminho para o sucesso**. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1996.

RIBEIRO, Antenor Santana; TOMÉ, Alexandre Sherrer. A gestão financeira inclinada a otimização de recursos em um condomínio residencial. **Revista Tecer**, vol. 11, nº 20, p. 53-61, 2018.

SANTOS, Aline Apostolo dos; LEANDRO, Sabrina Apostolo; BUZZO, Janaína Rojas; GIMENES, Antonia Maria. Estudo de Caso: As Vantagens e Desvantagens da Nova Lei da Terceirização. **Revista Eletrônica Múltiplo Saber**, v.48, 2017. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_48\\_1488488546.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_48_1488488546.pdf)>. Acesso em: 3 Abril 2019.

SANTOS, Enoque Ribeiro dos. A nova lei da terceirização: Lei n. 13.429/2017: um cheque em branco ao empresariado. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 4 Região**, v.8, n.204, p.51-59, 2017.

SILVA, Leila Vaz; OLIVEIRA, Priscilla Seles de. Diagnóstico das condições, organização e relações sócio profissionais de trabalho no condomínio vila: um estudo de caso. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 9, n. 22, p. 869-888, 2015.

SILVA, Thais Alexandra Lourenço da. O direito de vizinhança frente à má utilização da propriedade no condomínio edilício. **Revista Eletrônica Intertemas**, v. 13, n. 13, p. 01-58, 2006.

SOARES, Lorena dos Santos; MORAES, Rinara Coimbra; VENTURA, Rita de Cássia Martins de Oliveira. A Terceirização no Contexto Organizacional. II **seminário científico da FACIG Sociedade Ciência e Tecnologia**, n.2, p. 1 – 5, 2016.

VENTURA, Elisangela de Pieri; COSTA, Jose Manoel da; MOLINA, Marcelo. Análise comparativa entre contratação e terceirização de mão de obra: um estudo de caso em uma indústria alimentícia. **Revista de Estudos Contábeis**, v.3, n.4, p. 22 – 37, 2012.

### **OUTSOURCING: A STRATEGIC APPROACH TO CONDOMINIUMS**

#### **ABSTRACT**

*This paper will address the outsourcing theme from the strategic perspective of condominiums. We will also see that outsourcing is here to stay, as the demand for outsourced services is increasing, which leads us to analyze the impacts on hiring companies in condominium management. The overall objective will be to evaluate outsourcing as a strategic tool for condominiums. As a specific objective will address the advantages and risks of these services, and the factors that lead the liquidators to the decision to hire. Therefore, we will analyze the growing of this tool emphasizing its importance and the efficiency of services, and as a research instrument this article will use data collected in books, articles and the main condominiums of a manager located in Vitória that use this tool. It is concluded that outsourcing is essential for a good functioning of condominiums bringing quality and improvement in their processes.*

**Key Word:** Outsourcing. Condominiums. Strategy.

#### **ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO**

Prezados senhores,

Somos alunas do 8º período do curso de ADMINISTRAÇÃO da rede de ensino Doctum / Serra e estamos realizando uma pesquisa sobre “Terceirização: uma abordagem estratégica nos condomínios”.

A pesquisa contém 46 questões e os dados e informações obtidas serão utilizadas como parâmetro para avaliação, discussões acadêmicas e formulação do trabalho de conclusão de curso TCC.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração.

**1. Nome:**

**2. E-mail:**

**3. Sexo:**

Masculino

Feminino

**4. Idade:**

18 a 24 anos

25 a 39 anos

40 a 59 anos

60 anos ou mais

**5. Escolaridade:**

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós Graduação / MBA / Especialização

Mestrado / Doutorado

**6. Nome do Condomínio:**

**7. Cargo:**

Síndico

Subsíndico

Conselho Fiscal

Outros, especifique:

**8. Quanto tempo atua como síndico?**

**9. Exerce alguma Atribuição além de síndico?**

Sim

Não

**10. Se sim, Função / Cargo:**

**11. Cidade de localização do empreendimento:**

**12. Quantas unidades habitacionais o condomínio possui?**

Até 20 unidades

De 21 a 40 unidades

De 41 a 60 unidades

De 61 a 80 unidades

De 81 a 99 unidades

Acima de 100 unidades

**13. Qual a empresa responsável pela construção / incorporação do empreendimento?**

**14. Quanto tempo o empreendimento existe?**

**15. Trata-se de um condomínio de Casas ou Apartamentos?**

- Casa
- Apartamentos
- Casas e Apartamentos

**16. Qual a taxa de ocupação atual do empreendimento?**

- De 30% a 50%
- De 50% a 70%
- De 70% a 85%
- De 85% a 95%
- Todos os imóveis estão ocupados

**17. Qual a área total (estimada) do condomínio?**

**18. Quais as opções que o condomínio possui na área de Lazer?**

- Churrasqueiras
- Salão de Festas
- Brinquedotecas / Recreação
- Quadra Poliesportivas
- Piscina
- Academia
- Cinema
- Playground
- Sauna
- Outros

**19. Qual a média do valor da taxa de condomínio?**

- De R\$100,00 a R\$200,00
- De R\$200,00 a R\$300,00
- De R\$300,00 a R\$500,00
- De R\$500,00 a R\$800,00
- De R\$800,00 a R\$1.000,00
- Acima de R\$1.000,00

**20. O Atual síndico é morador ou Terceirizado?**

- Morador
- Terceirizado

**21. Caso o síndico seja morador, ele é remunerado?**

- Sim
- Não

**22. Qual a remuneração do síndico?**

- Até um salário mínimo
- De dois a três salários mínimos
- Acima de 4 salários mínimos

**23. O síndico é isento da taxa de condomínio?**

- Sim

( ) Não

**24. Quais atividades o condomínio atualmente terceiriza?**

- ( ) Administradora
- ( ) Contadores
- ( ) Financeiro
- ( ) Cobrança
- ( ) Zeladores
- ( ) Porteiros
- ( ) Limpeza
- ( ) Seguranças
- ( ) Jardineiros
- ( ) Manutenção Predial (elétrica / hidráulica)
- ( ) Manutenções Obrigatórias ( elevador / interfonos / portões)
- ( ) Guardiões de Piscina
- ( ) Outras, Especifique

**25. Quantos funcionários terceirizados fixos ficam dentro do condomínio?**

- ( ) 1 a 10
- ( ) 11 a 20
- ( ) 21 a 30
- ( ) 31 a 40
- ( ) 41 a 50
- ( ) Acima de 50

**26. O condomínio avalia a possibilidade de terceirizar outras funções?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Se sim, responda as questões 27 e 28

**27. Dentre as atividades abaixo quais o condomínio avaliaria terceirizar no futuro?**

- ( ) Administradora
- ( ) Contadores
- ( ) Zeladores
- ( ) Porteiros
- ( ) Limpeza
- ( ) Seguranças
- ( ) Jardineiros
- ( ) Manutenção Predial (elétrica / hidráulica)
- ( ) Manutenções Obrigatórias (elevador / interfonos / portões)
- ( ) Guardiões de Piscina
- ( ) Outras, Especifique

**28. Quais são as principais razões, pelas quais o condomínio ainda não terceirizou as atividades constantes na pergunta nº 24?**

- ( ) Custo elevado da atividade
- ( ) Falta fluxo de caixa para a terceirização
- ( ) Não foi aprovado em assembleia

- Falta de empresas / profissionais disponíveis
- Falta especialização
- Outros, Especifique:

**29. Existe alguma atividade que o condomínio gostaria de terceirizar e não encontra profissionais/empresas disponíveis no mercado?**

- Sim
  - Não
- Se sim, qual?

**30. Os moradores já cogitaram a implantação de um síndico Profissional?**

- Sim, Temos um síndico profissional
- Sim, mas não foi aprovado em assembleia
- Não, mas vejo a necessidade da implantação
- Não acho necessário

**31. Quão relevante é a terceirização para o funcionamento de um condomínio?**

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não é relevante

**32. Qual o nível de satisfação com a atual administradora de condomínios:**

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco Satisfeito
- Nada satisfeito

**33. A flexibilidade de colaboradores conforme a demanda incentiva as organizações buscar as prestadoras de serviço afim de ganhar eficiência?**

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não é relevante

**34. Para o condomínio, existe impacto na rotatividade de colaboradores Terceirizados?**

- Sim
  - Não
- Se sim, qual?

**35. O tratamento com os funcionários terceirizados é um diferencial para evitar rotatividade e ter trabalhadores motivados?**

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não é relevante

**36. Como é realizado o processo de migração de uma terceirizada?**

**37. Que grupos ou pessoas participaram dessas mudanças de migração de terceirizadas?**

- Sindico
- Subsindico
- Conselho Fiscal
- Todos os moradores

**38. Você acredita que houve mudança na identidade do condomínio depois da implantação de uma terceirizada?**

- Sim
- Não

Se sim, qual?

**39. Qual o prazo que o condomínio estabelece para duração de contratos com as terceirizadas?**

- 6 meses
- De 6 meses a um ano
- De 1 a 2 anos
- Acima de 2 anos

**40. A possibilidade de renovação do contrato tem sido um estímulo para que as terceirizadas busquem inovações e melhorias?**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**41. O condomínio acompanha se o pagamento dos funcionários e seus benefícios são realizados em conformidade com a Legislação?**

- Sim, mensalmente
- Sim, a cada 6 meses
- Sim, anualmente
- Somente após reclamação
- Nunca

**42. Classifique quais das seguintes vantagens impulsionam a escolha da terceirizada, conforme sua relevância:**

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não é relevante
Qualidade				
Custo				
Especialização				
Controle				
Solução da falta de pessoal				

Encargos Sociais				
------------------	--	--	--	--

**43. Você acredita que falta mais especialização nas empresas prestadoras de serviço?**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**44. Você identifica riscos na terceirização?**

- Sim
  - Não
- Se sim, qual(is)?

**45. Já houve algum momento que o condomínio realizou todas as contratações de funcionários por conta própria, ou seja, sem a empresa terceirizada?**

- Sim
- Não

**46. Se a resposta anterior foi sim, por qual motivo decidiram voltar a terceirizar?**

- Redução de Custos / Encargos
- Falta de tempo para acompanhar
- Falta de conhecimento administrativos
- Outros, especifique: