

# **Análise do Uso da Informação Contábil Gerencial na Administração de Condomínios: um estudo com os Síndicos**

**Bruno Badue** (UFU) - brunobadue@gmail.com

**Taís Duarte Silva** (UFU) - taisduartes@yahoo.com.br

**Edvalda Araujo Leal** (UFU) - edvalda@facic.ufu.br

## **Resumo:**

*Objetivou-se analisar as características pessoais e fatores comportamentais dos síndicos em relação ao uso das informações da Contabilidade Gerencial na administração de condomínios. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se um levantamento com síndicos clientes da empresa Alpha de condomínios e uma entrevista com a diretora da empresa, localizada em Uberlândia-MG. A pesquisa classifica-se como descritiva, utilizando a coleta de dados, com base na aplicação de questionário aos síndicos, obtendo-se uma amostra de 23 respondentes. Constatou-se que referente aos benefícios da adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira nos condomínios, os síndicos consideram mais benéficos, a prestação de contas, o controle de fluxo de caixa e a tomada de decisões. No que tange a percepção dos síndicos sobre o processo de gestão dos condomínios, observou-se que o maior percentual de concordância total foi visto no Controle de Fluxo de Caixa Operacional, Relatórios de Inadimplentes, Relatórios de Conciliação bancária, Controles de Contas a Pagar, Planejamento orçamentário de curto prazo. Espera-se contribuir para o aprimoramento das empresas contábeis que prestam serviços à comunidade condominial, bem como para que os síndicos possam ponderar sobre suas práticas para o aperfeiçoamento da gestão dos condomínios. Quanto às limitações do trabalho, é relevante ressaltar que o estudo analisou uma única empresa condominial, deste modo sugere-se, para pesquisas futuras, estender a pesquisa para outras empresas condominiais, com o propósito de comparar os resultados deste estudo.*

**Palavras-chave:** Condomínios. Síndicos. Tomada de decisões.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

# **Análise do Uso da Informação Contábil Gerencial na Administração de Condomínios: um estudo com os Síndicos**

## **Resumo**

Objetivou-se analisar as características pessoais e fatores comportamentais dos síndicos em relação ao uso das informações da Contabilidade Gerencial na administração de condomínios. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se um levantamento com síndicos clientes da empresa Alpha de condomínios e uma entrevista com a diretora da empresa, localizada em Uberlândia-MG. A pesquisa classifica-se como descritiva, utilizando a coleta de dados, com base na aplicação de questionário aos síndicos, obtendo-se uma amostra de 23 respondentes. Constatou-se que referente aos benefícios da adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira nos condomínios, os síndicos consideram mais benéficos, a prestação de contas, o controle de fluxo de caixa e a tomada de decisões. No que tange a percepção dos síndicos sobre o processo de gestão dos condomínios, observou-se que o maior percentual de concordância total foi visto no Controle de Fluxo de Caixa Operacional, Relatórios de Inadimplentes, Relatórios de Conciliação bancária, Controles de Contas a Pagar, Planejamento orçamentário de curto prazo. Espera-se contribuir para o aprimoramento das empresas contábeis que prestam serviços à comunidade condominial, bem como para que os síndicos possam ponderar sobre suas práticas para o aperfeiçoamento da gestão dos condomínios. Quanto às limitações do trabalho, é relevante ressaltar que o estudo analisou uma única empresa condominial, deste modo sugere-se, para pesquisas futuras, estender a pesquisa para outras empresas condominiais, com o propósito de comparar os resultados deste estudo.

**Palavras-chave:** Condomínios. Síndicos. Tomada de decisões.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

## **1 Introdução**

Ao longo dos anos, a convivência em comunidade tornou-se indispensável para o ser humano. Com o êxodo rural na segunda metade do século XX e o aumento da violência, as pessoas passaram a se organizar em comunidades. Deste modo, com a superlotação nas cidades, começou a construção de edificações, denominadas como condomínios (SCHWARTZ, 2009).

As discussões em torno do domínio comum em condomínios não são recentes. Os conflitos referentes ao direito de propriedade têm sido conhecidos desde o início da existência do homem e com o passar do tempo, com a explosão habitacional e outros fatores socioeconômicos, notou-se um considerável crescimento na construção de edifícios, impulsionando o aprimoramento das matérias jurídicas, exigindo-se tratamentos legais e administrativos apropriados (FARBER, 2005).

Os condomínios necessitam de um responsável legal, denominado síndico, o qual tem como função administrar e prestar contas aos demais moradores, sendo importante destacar que com a modernização dos condomínios, houve a necessidade de uma gestão mais eficaz devido à complexidade de serviços na segurança e no lazer, exigindo maior organização das contas (MALUF; MARQUES, 2009).

Deste modo, para auxiliar os síndicos com a administração e cumprimento das normas exigidas, a administradora de condomínios ou o profissional de contabilidade é contratado para

prestar serviços. À vista disso, a contabilidade passa a ter papel fundamental na gestão dos condomínios, ao registrar os atos e fatos da gestão patrimonial, com intuito de fornecer informações confiáveis aos usuários e proteger o patrimônio dos condôminos (SORNBERGER *et al.*, 2009).

Diante do exposto, o problema norteador que motivou o presente estudo é: como as características pessoais e comportamentais dos síndicos influenciam a informação contábil gerencial e financeira para o processo de decisão na gestão de condomínios? Assim, este estudo tem como objetivo analisar as características pessoais e fatores comportamentais dos síndicos em relação ao uso das informações da Contabilidade Gerencial na administração de condomínios.

Importante destacar que o presente trabalho visa corroborar com estudos anteriores (SORNBERGER *et al.*, 2009; FELICIANO; LEAL, 2012) que investigaram sobre a importância da contabilidade na gestão condominial. Para tanto, tem-se a proposta de investigar o uso da contabilidade gerencial e financeira e adicionalmente as características dos síndicos, responsáveis por essa gestão.

Esse trabalho foi desenvolvido devido ao crescimento da quantidade de condomínios construídos no Brasil e pela pouca quantidade de estudos encontrados sobre este assunto. Assim, o estudo se torna relevante tanto para o meio acadêmico no sentido de propiciar a discussão da contabilidade para condomínio, quanto para o meio profissional na aplicação da contabilidade de forma a favorecer melhor qualidade da informação por trazer dados recentes do gerenciamento contábil em condomínios.

## **2 Referencial teórico**

Nesta parte apresentam-se as fundamentações teóricas com embasamento na legislação vigente e conhecimento sobre o uso da contabilidade gerencial e financeira na tomada de decisão dos síndicos na administração dos condomínios.

### **2.1 Normas e gestão de condomínios**

Desde que começaram a ser construídas casas de andares em Roma, em consonância com a finalização da Primeira Guerra Mundial, surgiram os condomínios, com intuito de aproveitar o espaço disponível na divisão das propriedades em prédios. Dessa forma, a sociedade foi buscando inovações para tornar a propriedade privada mais acessível para os trabalhadores (MALUF; MARQUES, 2009).

O conceito de condomínio abrange o direito simultâneo de uma ou mais pessoas sobre o mesmo bem, não sobrevivendo tal direito sobre uma parte definida, mas sim sobre uma fração ideal (FELIPPE; ANDRADE JÚNIOR, 2001). Para Farber (2005) o condomínio pode ser definido como uma associação de pessoas com deveres iguais ou de acordo com a proporção de sua fração ideal, sendo a principal característica de um condomínio o convívio por meio de duas partes: a privativa, correspondente à parte indivisível do bem e a parte comum, na qual é compartilhada entre os condôminos seguindo a convenção.

A primeira Lei para regularização dos condomínios entrou em vigor em 1964, Lei nº4.591, nessa se encontra algumas das atribuições e definições importantes. Em 2002 foi criada a Lei nº10.406 junto ao Novo Código Civil, assim, vários artigos da Lei de 1964 foram revogados e foram adicionados outros itens pela nova Lei vigente. Conforme aponta Farber (2005), grande parte dos artigos, do 1º ao 27º da Lei nº 4.591 foram anulados e sobraram poucos dispositivos da lei anterior.

Segundo o Artigo 1.331 da Lei nº 10.406, nas edificações há partes exclusivas e partes comuns entre os condôminos. A parte individual (apartamentos, escritórios, salas, lojas, sobrelojas ou abrigos para veículos) com sua devida fração ideal no solo e nas partes comuns,

pode ser alienada pelos seus respectivos donos sem interferência dos demais. Já a área comum do prédio (telhado, a rede geral de distribuição de água, esgoto, gás e eletricidade, a calefação e refrigeração centrais, e as demais partes comuns) não pode ser dividida e é de uso comum de todos os integrantes do condomínio, não podendo sofrer divisão ou impedimento da utilização das mesmas.

No que tange a administração do condomínio, a Lei nº 10.406/02 esclarece que é necessário ter uma equipe composta pelo síndico, conselho fiscal e pela assembleia geral. É essencial também a realização da convenção, que é um instrumento obrigatório a todos os condomínios, conforme determina o artigo nº 1333 do Código Civil de 2002, haja vista que por meio dela são determinados os direitos e obrigações elementares dos condomínios (SOUZA, 2007).

Por meio da convenção, deve-se seguir o regimento interno dos condomínios, que é o conjunto de normas que regularizam a conduta de todos que vivem, trabalham ou passam pelo condomínio a fim de se obter uma convivência pacífica entre todos. De modo geral, este regimento complementa a convenção, deliberando assuntos mais específicos do ambiente condominial (SCHWARTZ, 2004).

Ainda na parte da administração, tem-se o Artigo 1.347, o qual evidencia que um síndico deve ser escolhido por assembleia, ser ou não morador do condomínio, o mesmo terá um mandato de no máximo dois anos sendo permitida a reeleição, as regulamentações sobre a eleição ficam por parte da convenção condominial. De acordo com o Art. 1.348 da Lei nº 10.406 de 2002, competem ao síndico:

I - convocar a assembleia dos condôminos; II - representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns; III - dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio; IV - cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia; V - diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores; VI - elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano; VII - cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas; VIII - prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas; IX - realizar o seguro da edificação (BRASIL, 2002).

Em análise à Lei nº 10.406/02, Farber (2005) afirma que a prestação de contas deve acontecer anualmente mediante assembleia e quando for exigida. Portanto, na prática a prestação de contas dos gestores do condomínio deve ocorrer em todo o período do mandato do síndico, por meio de relatórios e informações divulgadas a todos interessados.

Já as receitas do condomínio devem atender as necessidades de manutenção do condomínio, de modo a pagar as despesas mensais, manter as finanças do condomínio sempre equilibradas e sustentar o depósito para o fundo de reserva, e para que isso ocorra é fundamental a realização de uma boa contabilidade (SEGRETI; FARBER, 2006).

No trabalho desenvolvido por Segreti e Farber (2006) que analisaram cinquenta condomínios, verificou-se que os condôminos percebiam falta de clareza quanto à prestação de contas. Os autores ressaltam que a apresentação inadequada das informações referentes ao condomínio impossibilita que os condôminos conheçam a real situação patrimonial do condomínio.

## **2.2 Informações financeiras, gerenciais e processo decisório**

A administração financeira é o conjunto de ações que envolvem o controle, planejamento e análise de todas as movimentações financeiras de uma empresa, residência ou conta bancária. Este tipo de administração permite que o investimento de capital seja realizado de maneira mais racional e otimizada, gerando lucro e economia, sendo seu principal objetivo

otimizar e ampliar os resultados da empresa por meio da geração de lucro e do aumento do patrimônio financeiro (SOUZA, 2007).

A administração financeira auxilia na tomada de decisão e pode ser aplicada aos condomínios, pois possui ferramentas necessárias para as finanças. De acordo com Assaf Neto (1997), a gestão financeira cuida do planejamento, investimento, crescimento e financiamento.

Conforme aponta Zdanowicz (2000), a importância da administração financeira encontra-se na gerência das operações relativas à formação de recursos financeiros que irão ser utilizados para o pagamento das despesas com fatores de produção ou relações de crédito da empresa. O processo gerencial e a tomada de decisões acabam se unificando e tornando partes indispensáveis entre si, devido ao aumento das complexidades econômicas, que existem dentro das organizações (RIBEIRO, 1999). Nesse sentido, nota-se que no âmbito da contabilidade gerencial há ferramentas para auxiliar a administração, as quais colaboram com as diversas áreas da empresa ao fornecer informações úteis, que estejam em conformidade com cada segmento da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

As informações financeiras utilizadas na gestão podem ser evidenciadas nos demonstrativos contábeis, os quais sugerem que os condomínios trabalhem com o Balanço Patrimonial (BP), apresentando a situação global de uma corporação em uma determinada data; a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), apresentando o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas e a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) por evidenciar a variação do caixa sobre as atividades operacionais de investimento e financiamento (ASSUNÇÃO; CHAGAS, 2006; SEGRETI; FARBER, 2006).

Segundo Choi *et al.* (1999), o fluxo de caixa proporciona ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa e pode ser considerado como um dos principais instrumentos para avaliação de uma empresa. O resultado obtido não difere pelo tamanho da empresa, pois é um sistema simples e eficaz na aplicação. Para Zdanowicz (2004, p. 19) "o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da sua empresa para determinado período".

No caso dos condomínios pode-se destacar que o fluxo de caixa a ser usado é apenas o operacional. De acordo com Santos (2005), o fluxo de caixa operacional é uma ferramenta importante, pois mostra a saúde financeira da empresa e a sua capacidade de geração de caixa, serve também para avaliar a situação financeira da empresa, e pode ser utilizado na tomada de decisão de empresas financeiras para ceder ou não investimentos.

No estudo realizado por Feliciano e Leal (2012) observa-se que na opinião dos síndicos a adoção e a utilização da informação contábil gerencial e financeira trazem benefícios, principalmente, na elaboração do orçamento, na prestação de contas anual apresentada na assembleia geral e no controle de fluxo de caixa, auxiliando na tomada de decisões. Os síndicos apontaram ainda os principais relatórios utilizados para a gestão dos condomínios, quais sejam: os relatórios de folha de pagamento, o controle de recebimentos de condomínios, o balancete de movimentação mensal e o controle de fluxo de caixa, indicando que essas informações gerenciais são essenciais para o gerenciamento das atividades condominiais.

Ao considerar o processo de gestão, observa-se que as escolhas estratégicas podem ser realizadas com base em valores, premissas e percepções dos gestores, conforme prevê a Teoria dos Altos Escalões (MENDES *et al.*, 2019). Nesse sentido, aborda-se essa teoria na próxima seção, e para o presente estudo considera-se os síndicos como gestores dos condomínios.

### **2.3 Teoria dos altos escalões: características dos gestores**

O uso das informações contábeis exige uma combinação de características cognitivas e psicológicas dos gestores, sobre isso, Hambrick e Mason (1984) explicam que as restrições de base cognitiva e traços de personalidade interferem no campo de visão, percepção e interpretação dos gestores. Nesse sentido, pela Teoria dos Altos Escalões pode-se investigar as

características demográficas dos gestores que intervêm nas opções estratégicas e atuação das organizações (MENDES *et al.*, 2019).

Sobre a Teoria dos Altos Escalões, Hambrick e Mason (1984) afirmam que os resultados organizacionais, escolhas estratégicas e os níveis de desempenho podem ser previstos parcialmente, devido aos atributos do estilo de gestão da alta administração. Todavia, Chaganti e Sambharya (1987) elucidam que as decisões adotadas pela organização podem estar associadas ao perfil da equipe de elite.

Mendes *et al.* (2019) esclarecem que a Teoria dos Altos Escalões denota que os gestores variam e que as escolhas estratégicas disponíveis também variam de acordo com a necessidade de cada organização, apresentando previsões de resultados organizacionais em proporção direta com a quantidade de discricão gerencial existente.

A premissa dessa teoria é que os valores e personalidades dos executivos influenciam de forma significativa em suas escolhas e práticas de gestão e a experiência na carreira de um alto executivo pode ter efeito significativo sobre suas decisões (HAMBRICK, 2007). Assim, a teoria tem suas propriedades associadas com a orientação estratégica das organizações, confirmando que os gestores de alto escalão são pessoas que têm autoridade na tomada de decisões para adotar práticas de gestão inovadoras, todavia suas decisões variam de acordo com alguns fatores pessoais, entre eles, idade, experiência e escolaridade (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004).

Com base na Teoria dos Altos Escalões, Mendes *et al.* (2019) investigaram a associação entre algumas características dos gestores de micro e pequenas empresas e uso de informações contábeis. Identificaram, de modo geral, que os gestores mais jovens, com maior nível de escolaridade e com menor tempo de experiência apresentaram maior tendência em usar as informações contábeis, assim, na maior parte dos casos confirmaram as premissas da teoria.

### 3. Metodologia

A pesquisa classifica-se como descritiva e se propõe a apresentar uma visão do modo como a informação contábil gerencial é utilizada pelos síndicos na gestão de condomínio, dependendo de suas características. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva é desenvolvida como levantamento ou observações do objeto de pesquisa, no qual os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que ocorra a interferência do pesquisador.

Quanto aos procedimentos utilizou-se o levantamento, também conhecido por *survey*. Utilizou-se a aplicação de questionários, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201), o questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. A pesquisa visa descrever a distribuição das características e/ou fenômenos que ocorrem naturalmente em um grupo da população, em outras palavras refere-se a “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas” (FREITAS *et al.* 2000 p. 105).

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionários aos síndicos clientes da empresa de prestação de serviços contábeis e administradora de condomínios, denominada neste estudo de Alpha. A empresa está localizada em Uberlândia (MG), a qual conta, no momento da pesquisa com 57 clientes (condomínios).

O questionário aplicado foi constituído por duas partes, a primeira referente à caracterização do respondente com oito questões, que contemplavam aspectos da Teoria dos Altos Escalões, conforme literatura anterior. E a segunda referente a adoção e uso da informação contábil gerencial na gestão de condomínios, sendo seis questões sobre seus benefícios; doze questões sobre o processo de gestão dos condomínios, cinco questões sobre condôminos e cinco questões sobre Administração Condominial. A segunda parte, direcionada

a questões de cunho mais teórico sobre a contabilidade gerencial, foi elaborada com base no estudo de Feliciano e Leal (2012).

Na segunda parte do questionário utilizou-se uma escala de avaliação *Likert* de 7 pontos, de modo a se obter a maior variabilidade possível dos dados. Diante das assertivas propostas, os respondentes deveriam atribuir notas de um a sete, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente. Os questionários foram aplicados pessoalmente pelos pesquisadores, diretamente na empresa prestadora de serviço, conforme autorização concedida pelos responsáveis da empresa. A amostra do estudo constituiu-se de 23 pessoas.

Importante destacar, que de modo complementar, realizou-se também uma entrevista com a gestora da empresa administradora de condomínios, a qual foi gravada mediante autorização da mesma.

Para a análise dos dados, foi utilizada análise descritiva para a caracterização dos respondentes e para avaliar as notas atribuídas pelos síndicos para as questões relacionadas à adoção e uso da informação contábil gerencial na gestão de condomínios. Alguns trechos da entrevista também foram apresentados de forma descritiva.

#### 4. Análise e discussão dos resultados

A apresentação dos resultados encontra-se dividida em duas partes, a primeira sobre a caracterização dos respondentes e, a segunda, sobre a adoção e o uso da informação contábil gerencial e financeira na gestão de condomínios.

##### 4.1 Caracterização dos respondentes

A primeira seção do questionário teve como objetivo traçar o perfil dos respondentes, verificou-se que a maior parte pertence ao sexo masculino (65,2%), e a idade que apresentou maior percentual (65,2%) foi mais de 50 anos, indicando que a maioria dos síndicos se concentra em uma faixa etária da meia-idade. No que tange o tempo de gestão, observa-se que 30,4% está acima de cinco anos na gestão do condomínio. Esse resultado é similar ao de Segreti e Farber (2006) que mensuraram a experiência do síndico por meio do tempo de atuação, obtendo a média de 4,16 anos. Essa média aponta que os respondentes possuem considerável experiência sobre a gestão de condôminos.

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos entrevistados, no que se refere ao sexo, atuação profissional, escolaridade, tempo de gestão, idade, motivação e tipo de gestão adotada no condomínio.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

Atua em outra atividade profissional?		Essa é sua primeira gestão	
Sim: 52,2%	Não: 47,8%	Sim: 34,8%	Não: 65,2%
Escolaridade		Sexo	
Ensino Médio: 17,4%		Masculino: 65,2%	Feminino: 34,8%
Ensino Superior: 39,1%		Atualmente a gestão do seu condomínio é:	
Pós-graduação: 39,1%		Autogestão: 69,6%	Cogestão: 30,4%
Outro: 4,4%			
Tempo de gestão			
Menos de 1 ano: 26,1%			
De 1 a 2 anos: 17,4%			
De 2 a 5 anos: 26,1%			
Acima de 5 anos: 30,4%			
Idade			
Entre 31 e 35 anos: 4,3%			
Entre 36 e 40 anos: 17,4%			
Entre 41 e 50 anos: 13,0%			

---

Mais de 50 anos: 65,2%

---

**Principal fator que motivou candidatar-se a síndico?**

---

Motivado pelo interesse em colaborar com a comunidade condominial: 39,1%

Motivado pela discordância quanto à forma da administração anterior: 17,4%

Motivado por indicação de condôminos: 13,0%

Motivado pela inexistência de outro candidato: 21,7%

Motivado por interesse profissionais (síndico profissional): 4,3%

Motivado por outros fatores: 4,3%

---

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 1, 52,2% dos síndicos respondentes desta pesquisa atuam em outra atividade profissional. É importante destacar que os síndicos que se dedicam exclusivamente à sua atividade de gestão, possuem a vantagem de dispor de tempo para se dedicar de forma eficiente e eficaz a essas atividades, sem a preocupação com a jornada de trabalho de outras ocupações (SORNBERGER *et al.*, 2009).

Verificou-se, ainda, que a maior parte dos respondentes tem níveis maiores de escolaridade, graduação e pós-graduação. Os resultados evidenciados na Tabela 1 indicaram que a maioria (65,2%) dos participantes já tiveram experiência como síndico, não estando, portanto na sua primeira gestão, o que é um aspecto positivo, haja vista que já são veteranos no que se refere à experiência administrativa condominial adquirida.

No que se refere ao principal fator que motivou candidatar-se a síndico, 39,1% do respondentes afirmam ser motivados pelo interesse em colaborar com a comunidade condominial, resultado similar foi encontrado por Segreti e Farber (2006) em que 38% dos síndicos, se candidataram a vaga, pelo interesse em colaborar com a comunidade condominial.

Sobre o tipo de gestão, 69,6% dos respondentes relataram a autogestão praticada nos condomínios e 30,4% a cogestão. Os resultados estão em consonância aos achados de Feliciano e Leal (2012) em que 56,8% dos condomínios praticam a autogestão e 43,2% praticam a cogestão.

## 4.2 Análise descritiva dos resultados

Nesse tópico são apresentados os resultados referentes à segunda etapa do questionário aplicado aos síndicos e a entrevista realizada. Na Tabela 2 é evidenciada a percepção dos síndicos, sobre os benefícios que a adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira trazem aos condomínios.

Tabela 2 – Benefícios oriundos da Adoção e Uso da informação Contábil Gerencial e Financeira nos Condomínios

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Q1	4,3%	0%	0%	0%	0%	21,7%	73,9%
Q2	8,7%	4,3%	0%	8,7%	8,7%	13,0%	56,5%
Q3	4,3%	0%	0%	0%	0%	13,0%	73,9%
Q4	4,3%	0%	0%	0%	8,7%	0%	87,0%
Q5	4,3%	0%	0%	0%	8,7%	8,7%	78,3%
Q6	4,3%	0%	0%	4,3%	13,0%	21,7%	56,5%

**1:** Discordo Totalmente; **2:** Discordo; **3:** Discordo Parcialmente; **5:** Neutro; **5:** Concordo Parcialmente; **6:** Concordo; **7:** Concordo Totalmente.

**Q1:** Na tomada de decisões; **Q2:** Na transferência de mandatos ou troca de administradora; **Q3:** Na elaboração do Orçamento anual; **Q4:** Na prestação de contas anual à Assembleia Geral; **Q5:** No controle do fluxo de caixa (entrada e saída de recursos); **Q6:** Nas situações de ações judiciais.

Fonte: Dados da pesquisa.



Verificou-se de acordo com a Tabela 2, que os principais benefícios que a adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira nos Condomínios referem-se às questões Q4 (87,0%), Q5 (78,3%), Q1 e Q3, com 73,9% cada uma, pois nessas mais de 70% dos respondentes assinalaram concordância total. Tais quesitos representam fatores como prestação de contas anual à Assembleia Geral (Q4), controle do fluxo de caixa (entrada e saída de recursos) (Q5), tomada de decisões (Q1), elaboração do Orçamento anual (Q3). O menor percentual de concordância total é visto na Q2 com 56,5% (na transferência de mandatos ou troca de administradora) e Q6 com 56,5% (nas situações de ações judiciais).

Observa-se que os benefícios percebidos ‘na tomada de decisão’ (Q1) foi um dos aspectos em que os síndicos apresentaram maior concordância, esse resultado é similar ao encontrado por Segreti e Farber (2006) e por Feliciano e Leal (2012).

Na Tabela 3, evidencia-se a percepção dos síndicos sobre o processo de gestão dos condomínios.

Tabela 3 – Percepção dos síndicos sobre o processo de gestão dos condomínios.

	1	2	3	4	5	6	7
Q1	0%	0%	0%	0%	8,7%	17,4%	73,9%
Q2	0%	0%	0%	4,3%	0%	17,4%	78,3%
Q3	0%	0%	0%	0%	4,3%	17,4%	78,3%
Q4	0%	0%	0%	0%	0%	13,0%	87,0%
Q5	0%	0%	0%	4,3%	0%	13,0%	82,6%
Q6	0%	0%	0%	8,7%	17,4%	8,7%	65,2%
Q7	0%	0%	0%	0%	4,3%	13,0%	82,6%
Q8	0%	0%	0%	0%	8,7%	4,3%	87,0%
Q9	0%	0%	0%	0%	4,3%	13,0%	82,6%

1: Discordo Totalmente; 2: Discordo; 3: Discordo Parcialmente; 4: Neutro; 5: Concordo Parcialmente; 6: Concordo; 7: Concordo Totalmente.

**Q1:** Controles de pagamentos à fornecedores (ex: fornecedores de material limpeza; lanche de funcionários; compras de utensílios, decoração, gastos p/comemorações); **Q2:** Relatórios de Folha de Pagamento (ex: encargos; 13º salário; férias); **Q3:** Controle de Recebimentos (ex: taxa de condomínio, fundo de reserva ; chamada extra); **Q4:** Controle de Fluxo de Caixa Operacional (ex: entradas e saídas recursos e disponibilidades); **Q5:** Relatórios de Conciliação bancária; **Q6:** Relatórios de Cheques emitidos; **Q7:** Controles de Contas à Pagar ( ex: gastos c/ energia, água, salários, telefone, segurança, manutenção...); **Q8:** Relatórios de Inadimplentes; **Q9:** Planejamento orçamentário de curto prazo (estimativas para tx. condominiais; Previsão de receitas e despesas).

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o maior percentual de concordância total é visto na Q4 (87%) e Q8 (87%), seguido de, Q5 (82,6%), Q7 (82,6%) e Q9 (82,6%). Esses quesitos representam, respectivamente, Controle de Fluxo de Caixa Operacional, Relatórios de Inadimplentes, Relatórios de Conciliação bancária, Controles de Contas a Pagar, Planejamento orçamentário de curto prazo.

Ao considerar os resultados expostos na Tabela 3, observa-se que em sua maioria os síndicos percebem o uso da contabilidade gerencial e financeira no processo de gestão dos condomínios. Ao comparar essa percepção com as características (idade, escolaridade e tempo no cargo) que são abordadas na teoria dos altos escalões nota-se que na amostra investigada há uma predominância de respondentes com maior escolaridade, maior tempo de gestão e mais idade, assim supõe-se que a escolaridade e o tempo no cargo podem ter colaborado de forma positiva com a percepção dos síndicos, o que estaria de acordo com a teoria.

Sobre o processo de gestão em condomínios, verifica-se pela concordância total acima de 60% em todas as questões, que todos os elementos são utilizados para o processo de gestão de condomínios.

Na sequência, na Tabela 4, apresenta-se os resultados quanto a opinião dos síndicos com relação aos condôminos (moradores).

Tabela 4 – Opinião dos síndicos com relação aos condôminos (moradores).

	1	2	3	4	5	6	7
Q1	4,3%	0%	13,0%	13,0%	21,7%	8,7%	39,1%
Q2	13,0%	4,3%	13,0%	4,3%	13,0%	30,4%	21,7%
Q3	8,7%	4,3%	4,3%	4,3%	13,0%	13,0%	52,2%
Q4	4,3%	4,3%	4,3%	8,7%	13,0%	13,0%	52,2%
Q5	13,0%	4,3%	0%	4,3%	4,3%	13,0%	60,9%

1: Discordo Totalmente; 2: Discordo; 3: Discordo Parcialmente; 5: Neutro; 5: Concordo Parcialmente; 6: Concordo; 7: Concordo Totalmente.

**Q1:** Possui interesse pelas informações econômico-financeiras oferecidas pelo condomínio; **Q2:** Discutem assuntos financeiros com os gestores (síndicos e/ou outros); **Q3:** Possui satisfação (concordância) e interesse pela forma de apresentação das informações econômico-financeiras do condomínio; **Q4:** Possui satisfação (concordância) pela qualidade e detalhes das informações econômico-financeiras do condomínio; **Q5:** Consegue compreender as informações econômico-financeiras do condomínio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o maior nível de concordância se dá na Q5 (60,9%) que refere-se a compreensão das informações econômico-financeiras do condomínio, seguido a ele as questões Q3 e Q4, com 52,2% cada. O menor nível é vislumbrado na Q2 (21,7%) relacionada à discussão de assuntos financeiros com os gestores (síndicos e/ou outros).

O baixo índice visto na discussão de assuntos financeiros com os gestores, também foi encontrado por Segreti e Farber (2006) que evidenciaram que, além disso, os condôminos não demonstram interesse pelas informações econômico-financeiras oferecidas pelo condomínio.

Na Tabela 5, tem-se a percepção do síndico sobre a administração condominial.

Tabela 5– Percepção do síndico sobre a Administração Condominial.

	1	2	3	4	5	6	7
Q1	0%	0%	0%	4,3%	0%	26,1%	69,6%
Q2	0%	0%	0%	4,3%	0%	26,1%	69,6%
Q3	0%	0%	0%	0%	4,3%	21,7%	73,9%
Q4	0%	0%	0%	0%	8,7%	8,7%	82,6%
Q5	0%	0%	0%	0%	0%	8,7%	91,3%

1: Discordo Totalmente; 2: Discordo; 3: Discordo Parcialmente; 5: Neutro; 5: Concordo Parcialmente; 6: Concordo; 7: Concordo Totalmente.

**Q1:** É essencial para a assessoria aos síndicos na gestão de condomínios; **Q2:** Oferece as informações econômico-financeiras em formato adequado para o processo de decisão dos síndicos; **Q3:** Oferece informações com qualidade e compreensibilidade para atender o processo gerencial dos condomínios; **Q4:** Atende as necessidades referentes à informação contábil gerencial e financeira para a gestão eficaz dos condomínios; **Q5:** Gera informações relevantes para os síndicos no processo de gestão do condomínio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que a percepção do síndico sobre a Administração Condominial referem-se as questões Q5 (91,3%), Q4 (82,6%), Q3 (73,9%), itens os quais os percentuais de concordância total para cada um deles, totalizam mais de 70%. Esses itens representam que a administração condominial “Gera informações relevantes para os síndicos no processo de gestão do condomínio” (Q5), “Atende as necessidades referentes à informação contábil gerencial e financeira para a gestão eficaz dos condomínios” (Q4), ‘Oferece informações com qualidade e compreensibilidade para atender o processo gerencial dos condomínios” (Q3). O

menor percentual de concordância total é visto na Q1 (É essencial para a assessoria aos síndicos na gestão de condomínios) e Q2 (Oferece as informações econômico-financeiras em formato adequado para o processo de decisão dos síndicos), cada uma com 69,6%.

Considerando ainda a questão da administração condominial apresenta-se na sequência a análise da entrevista, com a diretora da empresa investigada nessa pesquisa. A entrevistada atua nesse cargo há vinte anos. Inicialmente questionou-se sobre os principais serviços que a empresa presta atualmente aos síndicos e a mesma relatou que os serviços prestados referem-se à contabilidade, como visto na fala:

[...] Os serviços que nós oferecemos é contabilidade. A gente não faz parte de administração. Administração seria a parte de ver se o elevador está funcionando, se a caixa d'água é o que a gente classifica. Nós fazemos contabilidade, que são os balancetes, emissão de boletos, controle de inadimplência, folha de pagamento, os encargos, é toda a parte fiscal do condomínio, nós fazemos também pagamento de contas, pra evitar que os síndicos vão em lotérica, vão pra fila de banco e aqueles que não gostam de fazer pagamento por internet. Então nós emitimos os cheques e fazemos todos os pagamentos aqui no escritório.

Observa-se por meio do relato a dificuldade que os próprios síndicos encontram na organização dos aspectos financeiros e patrimoniais de um condomínio e necessitam de ajuda profissional para auxiliar nas finanças, buscando que prestam esse serviço.

Ao indagar se quando os síndicos procuram os serviços oferecidos por ela, se ele tem alguma prioridade, a respondente mencionou que:

[...] eles podem fazer isso. Inclusive assim, eu tenho contabilidade aqui que está há mais de 20 anos, porque o escritório era do meu pai e quando eu comecei a trabalhar com meu pai há 20 anos, o condomínio já era cliente. E cada ano que troca de síndico é um perfil diferente. Hoje é uma dona de casa que tem um pouco mais de dificuldade, que ela vem e me pede 'olha, eu tenho mais dificuldade nisso, não sei mexer com dinheiro, não sei fazer isso' nós prestamos esse atendimento. No outro ano pode ser um empresário, ele fala 'não, eu que vou fazer os pagamentos, eu prefiro isso, a gente vai fazer tudo pela internet' então assim, nós procuramos atender o síndico da forma que ele precisa, é ele que vai me dizer como nós vamos executar o nosso trabalho pra ele.

Questionou-se também se há diferença na tomada de decisão e/ou busca de informações entre uma pessoa que tem qualificação na área de gestão ou outra pessoa que não possui; que não tem nenhuma experiência, a respondente esclareceu que há diferença.

[...] Totalmente, totalmente, totalmente. Quando chega um síndico a primeira vez que ele conversa comigo eu procuro ver o além dele, se ele é uma pessoa insegura, entra muito na parte de psicologia também, se é uma pessoa mais insegura, se é uma pessoa que tem mais dificuldade pra tomar decisão, então ela precisa de mais informação, eu preciso dar muita informação pra ela. Quando é um empresário que está acostumado a tomar decisões e que assume esses riscos eu preciso de menos informações porque ele já tem o conhecimento também da, do financeiro do condomínio, então é menos informações que eu tenho que fornecer pra ele. Às vezes um extrato de banco que eu forneço pra ele, ele já tem todas as informações que ele quer.

Nota-se assim, que o síndico precisa de um conhecimento mínimo para cumprir suas tarefas, sendo importante ter em mente conceitos básicos de administração e contabilidade, a fim de facilitar sua compreensão e guiar sua tomada de decisão. Um síndico que não detenha conhecimento básico de como gerir o condomínio pode ser desastroso (FARBER, 2005).

Ao indagar se a idade influencia numa gestão mais eficiente, a entrevistada, afirma que existe diferença.

Tem, tem muita diferença. Os síndicos mais idosos, vamos dizer assim de mais idade, eles são muito preocupados, muito preocupados com a questão da honestidade, de prestar conta, de... muito, muito preocupados com isso. Os síndicos mais novos já são mais... “relaxados”.

Nota-se que para a diretora há associação da idade síndicos a mais responsabilidade, mais precisão nos dados e informações contábeis. Sobre isso, Segreti e Farber (2006) mencionam que a idade encontra-se como aspecto favorável da experiência administrativa adquirida em relação aos síndicos mais joviais.

Observa-se, por alguns trechos da entrevista, que pela experiência da diretora ao lidar com síndicos que as características deles podem influenciar no modo como irão realizar suas atividades de gestão. Essa observação se assemelha aos achados de Mendes *et al.* (2019), que investigaram o uso de informações contábeis e características de gestores de micro e pequenas empresas.

Por fim, indagou-se à entrevistada, se ela percebia algum fator mais usual no cotidiano contábil, haja vista que alguns estudos citam ser comum na gestão de condomínios, por exemplo, o controle de pagamento de fornecedores, relatório de folha de pagamento, fluxo de caixa operacional, controle de contas a pagar, relatório de inadimplência, o planejamento de orçamento, entre outros, que possam ser úteis à tomada de decisão nos condomínios.

[...] Então, do ponto de vista dos condôminos a maior, a única coisa que eles olham quando olham o balancete é o saldo. Eles se preocupam com os inadimplentes. Quando o condomínio tem uma inadimplência, essa é a parte que ele está sempre ligando ‘olha pra mim a inadimplência, olha inadimplência’

A fala da diretora sobre os condôminos corrobora os achados de Farber (2005) que verificou, em seu estudo, que os moradores dos condomínios muitas vezes não se preocupam em entender os balancetes ou relatórios divulgados.

## **5. Considerações finais**

O presente estudo objetivou analisar as características pessoais e fatores comportamentais dos síndicos em relação ao uso das informações da Contabilidade Gerencial na administração de condomínios. Para tanto foram analisados os seguintes aspectos: benefícios da adoção e uso da informação Contábil Gerencial e Financeira nos Condomínios; percepção dos síndicos sobre o processo de gestão dos condomínios; opinião dos síndicos sobre os condôminos; percepção sobre a administração condominial e algumas características dos síndicos, conforme Teoria do Alto Escalão.

Constatou-se que referente aos benefícios da adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira nos condomínios, os síndicos consideram mais benéficos, a prestação de contas, o controle de fluxo de caixa e a tomada de decisões. No que tange a percepção dos síndicos sobre o processo de gestão dos condomínios, observou-se que o maior percentual de concordância total foi visto no Controle de Fluxo de Caixa Operacional, Relatórios de Inadimplentes, Relatórios de Conciliação bancária, Controles de Contas a Pagar, Planejamento orçamentário de curto prazo.

Os resultados evidenciam que a opinião dos síndicos com relação aos condôminos, o maior nível de concordância (60,9%) refere-se à compreensão das informações econômico-financeiras do condomínio. Sobre a percepção do síndico sobre a Administração Condominial verificou-se que ela gera informações relevantes para os síndicos no processo de gestão do condomínio, atende as necessidades referentes à informação contábil gerencial e financeira para

a gestão eficaz dos condomínios e oferece informações com qualidade e compreensibilidade para atender o processo gerencial dos condomínios.

Por fim, a partir das respostas dos síndicos e da entrevista realizada com a diretora da empresa que presta serviços aos síndicos pode-se observar que as algumas características, como a experiência, idade e escolaridade, pode afetar o processo de gestão condominial, como ocorre na gestão de empresas.

Com os achados dessa pesquisa espera-se contribuir para o aprimoramento das empresas contábeis que prestam serviços à comunidade condominial, bem como para que os síndicos possam ponderar sobre suas práticas para o aperfeiçoamento da gestão dos condomínios. Quanto às limitações do trabalho, é relevante ressaltar que o estudo analisou uma única empresa condominial, deste modo sugere-se, para pesquisas futuras, estender a pesquisa para outras empresas condominiais e também de investigar a percepção dos condôminos.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. *Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964*. Dispõe sobre o condomínio e modificações e as incorporações imobiliárias. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 8 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o código civil. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 8 out. 2011.

ASSAF NETO, Alexandre. A dinâmica das decisões financeiras. Caderno de Estudos. São Paulo: FIECAFI, 1997.

ASSUNÇÃO, R; B. A; CHAGAS, P. C. **Informações contábeis para condomínio à luz da moderna teoria contábil**. Artigo de conclusão do curso de graduação em Ciências Contábeis. Universidade Católica de Brasília, 2006.

CARPENTER, M.A; GELETKANYCZ, M. A; SANDERS, W. G. Upper echelons research revisited: antecedents, elements and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004.

CHAGANTI, R.; SAMBHARYA, R. Strategic orientation and characteristics of upper management. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 393-401, 1987.

CHOI, F. D. S.; FROST, C. A.; MEEK, G. K. International accounting. 3ª ed. USA: Prentice Hall International, 1999.

FARBER, J. C. **Gestão de condomínios: a contabilidade para reduzir a assimetria informacional**. 2005. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

FELIPPE, D. J.; ANDRADE JÚNIOR, S. **Condomínio: Conflitos & Soluções**. 7ª Ed. Campinas. Bookseller, 2001.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000..

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 193-206, 1984.

FELICIANO, P. P. S.; LEAL, E. A. A utilização da informação contábil gerencial na gestão de condomínios: um estudo com os síndicos. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 119-129, 2012.

MALUF, C. A. D.; MARQUES, M. A. M. R. **Condomínio Edifício**. 3ª ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, et al. Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. **Enf. Ref. Cont.** Paraná, v. 38 n. 1 p. 67-84, 2019.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 2ª Ed. São Paulo. Atlas, 2009.

RIBEIRO, G. B. M. **Condomínios: Gestão Financeira para Administradores**. Campinas. Millenium, 1999.

SCHWARTZ, R. B. O. **Revolucionando o Condomínio**. 9ª ed. São Paulo. Saraiva, 2004.

SCHWARTZ, R. B. de O. **Avaliação de desempenho da administração de condomínios residenciais**. 2009. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SEGRETI, J. B.; FARBER, J. C. **Contribuição da Contabilidade para a Eficácia da Gestão e Controle de Condomínios**. In: Congresso de Controladoria e contabilidade da USP. 2006.

SORNBERGER, G. P. *et al.* Contabilidade em condomínios: um diagnóstico da utilização das informações contábeis pelos gestores de condomínios na cidade de Sorriso-MT. **Revista Contabilidade & Amazônia**, v. 2, n. 1, p. 24-35, 2009.

SOUZA, A. C. de. **Condomínio em Edifícios: Manual do Condômino: Convenção, administração, modelo de atas e editais**. 5ª ed. São Paulo. Atlas, 2007.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. 335 p.