

13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



Gestão sustentável de condomínios em prol de cidades sustentáveis: case do condomínio Edifício Residencial Porto di Nucci

Alcino Vilela¹

RESUMO

Para melhorar a situação das cidades brasileiras, o debate e a reflexão em busca de alternativas econômicas, mitigação dos impactos ambientais, engajamento das partes interessadas, embates, manifestações, experimentações e implementações de novas práticas na busca da sustentabilidade são cada vez mais prementes. Concomitantemente, a evolução da qualidade e da gestão da qualidade, mostrando os pilares sobre os quais se assenta a gestão sustentável, apontam como esse modelo gerencial pode ser aplicado em condomínios, como o case do Edifício Residencial Porto di Nucci, localizado em Campinas/SP. Ademais, tornar a cidade melhor aos seus habitantes, em seus mais diversos aspectos (ambiental, econômico, administrativo, governança e social), garante um futuro melhor para as atuais e gerações vindouras. Nesse contexto, verifica-se a possibilidade da aplicação dos princípios e fundamentos de gestão sustentável em condomínios residenciais e comerciais, mediante um sistema de gestão condominial fundamentado no MEG (Modelo de Excelência da Gestão), a fim de obter resultados qualitativos e quantitativos como forma de construção coletiva da cidade sustentável.

Palavras-chave: construção sustentável, cidades sustentáveis e desenvolvimento urbano; consumo sustentável; inovações e tecnologias sustentáveis; práticas e processos organizacionais.

¹ Condomínio Edifício Residencial Porto di Nucci, R. D. Lino Deodato Rodrigues de Carvalho, 395/64, Jardim Primavera, Campinas, SP, CEP 13026-480, Brasil, alcino.vilela@gmail.com
Alcino Vilela é bacharel em Sociologia e licenciado em Ciências Sociais pela Unicamp. É pós-graduado em Gestão da Sustentabilidade e Responsabilidade Social pela Faculdade de Economia da Unicamp. Possui especialização em Gestão de Projetos pela Harvard Business School, é auditor de sistema de gestão integrado (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001) pela Bureau Veritas e auditor ambiental internacional pela Proenco. Já atuou como consultor de sustentabilidade de uma distribuidora de energia elétrica e atualmente é gerente de consultoria e auditoria em sustentabilidade e mudanças climáticas, com experiência profissional em responsabilidade social, meio ambiente, saúde e segurança e comunicação para a sustentabilidade, implementação de processos de diálogo com *stakeholders* e indicadores de sustentabilidade GRI, Indicadores Ethos, Global Compact, Objetivos do Milênio, inventário GHG Protocol, entre outros. Por fim, é síndico do Condomínio Edifício Residencial Porto di Nucci desde 2007.

13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



Sustainable management of condominiums in favor of sustainable cities: case Condominium Building Residential Porto di Nucci

ABSTRACT

To improve the situation of Brazilian cities, debate and reflection in search of economic alternatives, mitigation of environmental impacts, stakeholder engagement, clashes, demonstrations, trials and deployments of new practices in the pursuit of sustainability is increasingly pressing. Concurrently, the development of quality and quality management, showing the pillars on which rests the sustainable management, indicate how such management model can be applied to condominiums, as the case of Porto di Nucci Residential Building, located in Campinas / SP. It also makes the city better to its inhabitants, in its various aspects (environmental, economic, administrative, social and governance), ensures a better future for present and coming generations. In this context, there is the possibility of applying the principles and fundamentals of sustainable management in commercial and residential condominiums through a condominium management system based on the MEG (Model Management Excellence), in order to obtain qualitative and quantitative results as a way of collective construction of the sustainable city.

Key-words: Sustainable construction, sustainable cities and urban development; sustainable consumption; innovation and sustainable technologies; practices and organizational processes.

1. INTRODUÇÃO

Uma cidade é composta pelo trabalho coletivo de sua população e concretiza-se pela sua cultura, relações sociais, políticas, econômicas e religiosas e diversidade que a vida nestes locais proporciona. Ao longo do tempo, as cidades se desenvolveram em regiões onde o clima, a geografia e outros atributos naturais eram mais favoráveis. As cidades prosperaram quando resguardaram os recursos naturais, que são os pilares centrais de suas economias e da sua qualidade de vida.

Por outro lado, cidades mal administradas contribuem cada vez mais para as severas preocupações ambientais globais. De acordo com VECCHIA (2011), no ano de 2010, o mundo tornou-se urbano, quando mais de 50 % da população mundial passou a viver em cidades. Apesar de possuírem somente 2 % da área do planeta, as cidades abrigam mais de 50 % da população mundial. Esse é mais um fator de pressão contra os já escassos recursos naturais do planeta.

Neste contexto mundial, as cidades sustentáveis são entendidas como aquelas que adotam uma série de práticas eficientes voltadas para o desenvolvimento econômico, preservação do meio ambiente e melhoria da qualidade de vida da população – elas são economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas. Este conceito integra, portanto, os aspectos ambiental, social, econômico que já são utilizados pelas empresas sustentáveis.

Atualmente, no Brasil e no mundo, já são reconhecidas muitas cidades que adotam práticas sustentáveis: uso eficiente e sem desperdícios de água, energia, uso de materiais renováveis, recicláveis e/ou reutilizáveis, criação de espaços multiuso para evitar desperdícios (colocar tudo num mesmo bairro), incentivo ao transporte alternativo e público de qualidade, visando a mitigar a poluição do planeta e melhorar o ecossistema mundial.

Na contramão desta proposta, hoje as metrópoles são geradoras de elevados consumos energéticos, aumento de poluição atmosférica, liberação de gases, com efeito, estufa, poluição do ar, do ruído, a substituição do espaço verde e público, dentre outros desequilíbrios que não se esgotam nas consequências ambientais. Isso tudo acaba por gerar graves implicações econômicas, ambientais, sociais e sanitárias.

Entretanto, neste mesmo processo de pensar cidades sustentáveis, as organizações corporativas estão pensando nos seus processos internos de gestão desde a década de 80, Gestão da Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM), amplamente suportada pelos autores norte-americanos, como Deming, Juran e Feigenbaum. A qualidade em gestão, em todos os níveis, tornou-se uma condição obrigatória para as organizações que buscam competitividade e a garantia de perpetuidade das suas operações.

Então, nesta época, o mundo voltava sua atenção para o elevado grau de competitividade alcançado pelas principais indústrias japonesas, cujos produtos chegavam com excelente qualidade e preços relativamente baixos nos principais mercados consumidores do mundo ocidental, passando a constituir uma ameaça para as suas economias.

Em 1987, a International Standard Organization (ISO) publicou a série de normas ISO 9000, visando a estabelecer um padrão para a aplicação dos conteúdos de gestão da qualidade das empresas. Neste mesmo período, ainda na década de 1980, foi criado nos Estados Unidos o prêmio nacional da qualidade, Malcom Baldrige Award com o objetivo de premiar as empresas

que fossem mais bem-sucedidas na implantação de modelos de TQM e a partir daí elaborar um modelo de avaliação que servisse como base para a implementação do programa.

Em seguida, vieram o Prêmio Europeu da Qualidade e até o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) no Brasil. Com a abertura da economia brasileira, no início da década de 90, os empresários do Brasil identificaram a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de mais qualidade e competitividade. Foi nesse movimento, que em 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas instituíram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ 2011).

Em São Paulo, estado da federação que concentra a maioria das empresas do Brasil, foi fundado em 2001 o IPEG (Instituto Paulista de Excelência da Gestão), organização de direito privado e sem finalidade de lucro, com o propósito de promover a melhoria da gestão das organizações públicas e privadas do Estado de São Paulo (IPEG 2013). Na mesma linha do Prêmio Nacional da Qualidade, o IPEG instituiu o PPQG – Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, um reconhecimento anual às organizações paulistas que possuem os melhores sistemas de gestão e resultados, avaliados por uma banca examinadora voluntária e independente, utilizando critérios reconhecidos com o que há de mais avançado em gestão organizacional, alinhados com a Fundação Nacional da Qualidade.

2. METODOLOGIA

2.1. Modelo de gestão sustentável aplicado a pequenas organizações

O modelo de gestão sustentável que pode ser aplicado a pequenas organizações, como o case deste artigo, o Edifício Residencial Porto di Nucci (**PdN**), é baseado no MEG (Modelo de Excelência da Gestão) da Fundação Nacional da Qualidade, que é inspirado no modelo e padrão de gestão de organizações no mundo todo, segundo a FNQ (2011).

O termo condomínio significa "propriedade comum", ou seja, uma coletividade, uma comunidade. Para viver num condomínio, as pessoas estão dispostas a partilhar áreas de domínio comuns e privativas. O direito de uso da área comum e a obrigação de conservação de equipamentos que pertence a todos são condições essenciais para se viver em harmonia num condomínio. Para a compreensão, em termos de propriedade, a cada área privativa corresponderá uma fração ideal da área comum.

As despesas são rateadas por todos, na forma prevista na Convenção, que os moradores devem acatá-la, bem como o Regulamento Interno e as decisões das assembleias. Todos os moradores de um condomínio utilizam espaços e equipamentos comuns, tais como "hall" social, salão de festas, elevador, espaço fitness etc. Mesmo nas áreas privativas, a liberdade do morador, embora muito maior, não é total, visto que a liberdade de um morador não pode comprometer a liberdade de outro condômino, pois prevalece a máxima: o direito coletivo se sobrepõe ao individual.

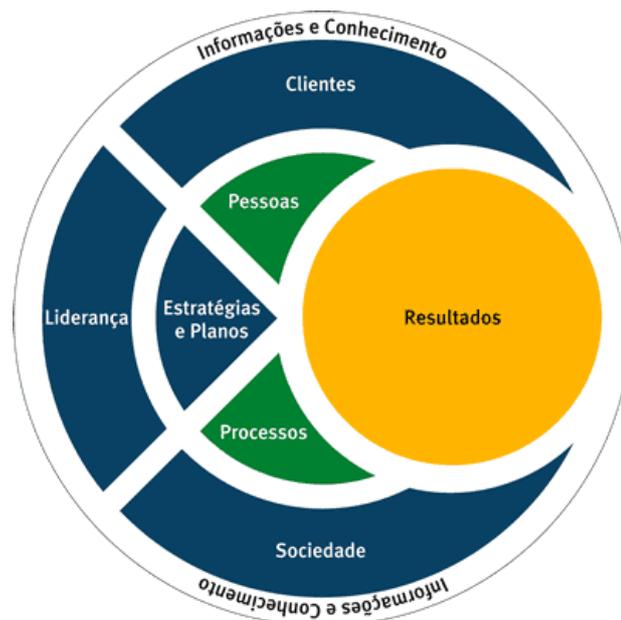
O **PdN** é um condomínio de natureza residencial, localizado em Campinas/SP, instituído sob o regime especial estatuído pelo artigo 1.332 do Código Civil Brasileiro, e residualmente, pela Lei Federal nº 4.591, de 16/dez/1964, regendo-se pelo seu instrumento particular de instituição, especificação e convenção de condomínio, devidamente registrado em 26 de janeiro de 2006 no

1º Cartório de Registro de Imóveis de Campinas sob o nº 316.042. O objetivo desta organização é a gestão da área comum do edifício, um prédio de sete andares com 28 unidades residenciais – apartamentos ou áreas privativas – cujos condôminos contribuem mensalmente com a taxa condominial para a manutenção das despesas e realização de investimentos, além de acatar as diretrizes determinadas na Convenção, Regulamento Interno e decisões da Assembleia.

O PdN aplica na sua gestão os 11 fundamentos e oito critérios do MEG (Fig.1). Os fundamentos são definidos como os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos critérios, sendo eles:

- **Fundamentos:** pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social;
- **Crítérios:** liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

Figura 1: MEG – Modelo de Excelência da Gestão



A figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O MEG é representado pelo diagrama abaixo, que utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

De acordo com a FNQ (2011), “o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Elas devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que se crie o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Para que haja continuidade em suas operações, a empresa também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage — sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente.

De posse de todas essas informações, a liderança estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes analisam o desempenho e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Elas são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de ação de curto e longo prazos. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo. Considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência. Com isso, é possível executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Esses resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A).

Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência”.

Assim sendo, as práticas de gestão sustentável aplicadas desde 2008 no condomínio do Edifício Residencial Porto di Nucci estão abaixo apresentadas de forma resumida, segmentadas de acordo com os 8 critérios do MEG descritos anteriormente. Estas práticas estão sistematicamente detalhadas em VILELA (2012).

Estas práticas estão alinhadas com os princípios de cidades sustentáveis, como: ações efetivas voltadas para a diminuição da emissão de gases do efeito estufa, visando o combate ao aquecimento global; promoção de justiça social; destino adequado para os resíduos; aplicação de iniciativas educacionais voltadas para o desenvolvimento sustentável; planejamento condominial eficiente, principalmente levando em consideração o longo prazo; favorecimento de uma economia local dinâmica e sustentável; adoção de práticas voltadas para o consumo consciente dos moradores; ações que visem o uso consciente da água, energia elétrica e gás; práticas de programas que visem à melhoria da segurança, saúde ocupacional e qualidade de vida dos moradores e colaboradores; valorização de espaços verdes voltados para o lazer, dentre outros.

2.1.1. Liderança

Missão, Visão e Valores: os valores e os princípios organizacionais do **PdN** (Tab. 1) para a promoção da excelência e criação de valor para as partes interessadas foram proativamente definidos em 2008 pela Direção da organização, de acordo com as expectativas e necessidades das partes interessadas. Anualmente, os valores, as expectativas e necessidades são validadas pelos moradores presentes nas assembleias ordinárias para aprovação da prestação de contas, eleição de síndico, subsíndico e membros do conselho fiscal, conforme determinado na Convenção do **PdN**.

Tabela 1: Visão, Missão e Valores

Visão
Ser reconhecido pela excelência em gestão condominial até 2015.
Missão
Promover a gestão condominial com o engajamento dos moradores e colaboradores, zelando pela portaria, limpeza, manutenção e segurança do edifício, promovendo a sustentabilidade e responsabilidade na aplicação dos recursos financeiros.
Valores
<ul style="list-style-type: none"> _Ética; _Transparência; _Responsabilidade; _Comunicação; _Sustentabilidade.

Análise crítica dos processos: é a verificação do cumprimento dos padrões de trabalho para os processos gerenciais que ocorre mensalmente por meio da análise crítica feita pelo síndico sobre os procedimentos, plano de ação, indicadores e demais controles estabelecidos no Sistema de Gestão Condominial do Edifício Residencial Porto di Nucci (**SGC | PdN**), que é o principal mecanismo de verificação do cumprimento das práticas de gestão do **PdN**. A cada mês, quando do fechamento contábil, os principais resultados do **SGG | PdN** são atualizados e comunicados no quadro “Gestão à vista” para todas as partes interessadas. As ações corretivas são implementadas de acordo com as necessidades identificadas de melhoria no padrão de trabalho.

Levantamento de aspectos e impactos de sustentabilidade: os riscos empresariais mais significativos que podem afetar a gestão condominial do **PdN** são identificados, classificados e tratados por meio da ferramenta de “Levantamento de aspectos e impactos de sustentabilidade” (conceito de sustentabilidade aplicado pelo **PdN** que converge os aspectos e impactos ambientais, sociais e econômicos). De acordo com os seis processos do **PdN**, a metodologia consiste na identificação das atividades, aspectos e impactos (ambientais, sociais e econômicos) que são classificados e quantificados de acordo com a frequência / probabilidade, severidade e abrangência, determinando o nível de importância de cada aspecto / impacto de sustentabilidade. Se o nível de importância for superior ou igual a 15, o aspecto / impacto de sustentabilidade é classificado como de risco significativo. Dos 14 aspectos e impactos de sustentabilidade, os principais riscos empresariais identificados para o **PdN**, correlacionados com os macroprocessos,

bem como seus aspectos e impactos de sustentabilidade, e como são tratados estes riscos, estão apresentados na Tab.2.

Tabela 2: Levantamento de aspectos e impactos de sustentabilidade

Processo	Atividade	Aspecto	Impacto	Controle operacional
Dimensão da sustentabilidade: AMBIENTAL.				
SEGURANÇA ⁽⁵⁾	Atividades cotidianas dos moradores, colaboradores e visitantes no prédio.	Incêndio.	Alteração da Qualidade do Ar Incômodo à vizinhança Efeito estufa / mudanças climáticas.	_Seguro predial contra incêndio _Manutenção anual dos equipamentos de segurança (extintores e hidrantes).
GOVERNANÇA CONDOMINIAL ⁽¹⁾	Deslocamento dos colaboradores entre o trabalho e a residência.	Consumo de combustíveis fósseis	Escassez do recurso Efeito estufa / mudanças climáticas.	_Incentivar o uso do transporte público.
GOVERNANÇA CONDOMINIAL ⁽¹⁾	Consumo de gás tipo GLP (gás liquefeito de petróleo) pelos moradores.	Consumo de combustíveis fósseis	Escassez do recurso Efeito estufa / mudanças climáticas.	_Conscientização para o consumo responsável do recurso.
Dimensão da sustentabilidade: SOCIAL.				
SEGURANÇA ⁽⁵⁾	Atividades cotidianas dos moradores, colaboradores e visitantes no prédio.	Incêndio.	Deslocamento dos moradores Perda patrimonial para os moradores.	_Seguro predial contra incêndio _Manutenção anual dos equipamentos de segurança (extintores e hidrantes).
SEGURANÇA ⁽⁵⁾	Alarme (ativação / desativação pelos moradores).	Emissão de ruído.	Incômodo à vizinhança.	_O alarme tem controle de tempo de disparo (15 segundos), até a comunicação com a Central de Alarmes localizado na Serpol.
SEGURANÇA ⁽⁵⁾	Atividades cotidianas dos moradores, colaboradores e visitantes no prédio.	Perigos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia.	Ameaça à integridade física ou psicológica dos colaboradores e moradores.	_Mapa de riscos F14 para inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo dos fatores de risco.
GOVERNANÇA CONDOMINIAL ⁽¹⁾	Ações e responsabilidade socioambiental.	Questões socioambientais na comunidade.	Ameaças socioambientais para a comunidade	_Promoção de ações de responsabilidade socioambiental voltadas para a comunidade, relacionadas no F15.

Dimensão da sustentabilidade: ECONÔMICA.				
GESTÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA ⁽⁶⁾	Cobrança de taxas condominiais.	Inadimplência.	Contração de dívidas.	_Carta de notificação via Administradora Zelo aos moradores (até 2 meses); _Carta de notificação via Cartório aos moradores (acima de 2 meses); _Abertura de processo judicial.
SEGURANÇA ⁽⁵⁾	Atividades cotidianas dos moradores, colaboradores e visitantes no prédio.	Incêndio.	Perda patrimonial da área comum do condomínio.	_Seguro predial contra incêndio; _Manutenção anual dos equipamentos de segurança (extintores e hidrantes).
GESTÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA ⁽⁶⁾	Remuneração de colaboradores.	Passivo trabalhista.	Processo judicial Pagamento de multas e juros.	_Controle de pagamento de todos os benefícios / direitos trabalhistas previstos pela legislação vigente.

Assembleias ordinárias, reuniões extraordinárias e votações: as principais decisões são tomadas por meio de três espaços de deliberação: a) assembleias ordinárias (requisito legal previsto no artigo 1.350 do Novo Código Civil e no capítulo V da Convenção, “Das assembleias gerais”; b) reuniões extraordinárias (requisito legal previsto no artigo 1.355 do Novo Código Civil); c) votações por meio de listas para coleta de assinaturas (inovação implementada em 2009 para obter o maior engajamento dos moradores em determinadas decisões do **PdN**). Alinhadas ao objetivo estratégico do **PdN** de “promover a governança condominial por meio da GESTÃO PARTICIPATIVA dos moradores com engajamento, comunicação, transparência e ética”, de forma proativa, essas três instâncias de tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações entre a Direção do **PdN** e os moradores, sobre os desafios e as oportunidades identificadas no dia-a-dia da organização e de deliberar sobre a melhor forma de encaminhar as ações, corretivas e/ou preventivas.

Regulamento Interno / Convenção: tratam-se de dois documentos estabelecidos para condomínios de acordo com o artigo 1.332 do Código Civil Brasileiro, e residualmente, pela Lei Federal nº 4.591, de 16/dez/1964. Estes documentos estabelecem os direitos, deveres do síndico, conselho fiscal e moradores.

2.1.2. Estratégias e planos

Mapa de macro processos: os principais macro processos do **PdN** estão representados na Fig. 2.

Figura 2: Macro processos do PdN



- Governança condominial⁽¹⁾: assembleias ordinárias, reuniões extraordinárias, votações, comunicação e engajamento dos condôminos na gestão condominial;
- Portaria⁽²⁾: controle de entrada/saída de moradores, visitantes e fornecedores, controle de entrega de correspondências, reserva do salão de festas, monitoramento das imagens das câmeras;
- Limpeza⁽³⁾: limpeza e conservação da área comum – hall de entrada, hall dos andares, estacionamentos, salão de festas / brinquedoteca, espaço fitness e elevador;
- Manutenção⁽⁴⁾: manutenção preventiva e corretiva da estrutura física, elétrica, hidráulica, paisagístico e estética do edifício;
- Segurança⁽⁵⁾: garantia da segurança dos moradores, colaboradores e do patrimônio;
- Gestão econômico-financeira⁽⁶⁾: balancetes mensais, taxas condominiais, cobrança de inadimplentes, investimentos, pagamento de fornecedores, movimentação bancária.

Análise SWOT: a análise de macroambiente foi aplicada a metodologia da análise SWOT tanto para os ambientes internos quanto externos. SWOT é uma sigla inglesa para forças ou pontos fortes (*strengths*), fraquezas ou pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Essa análise é atualizada anualmente, quando necessária, durante a revisão e validação dos processos do **PdN** na assembleia ordinária, levando em consideração os riscos empresariais, requisitos das partes interessadas e desenvolvimento sustentável. A Tab. 3 apresenta a análise SWOT do **PdN**.

Tabela 3: Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
_Força de trabalho própria sem terceirização dos serviços de portaria, zeladoria e limpeza; _Prédio com infraestrutura nova e em excelente estado de conservação; _Quantidade relativamente pequena de apartamentos / moradores que facilita a gestão condominial; _Sistema de Gestão Condominial para	_Quantidade relativamente pequena de moradores que eleva a taxa condominial; _Após o mês de setembro de 2010, o prédio não conta mais com a garantia da Construtora Barros Pimentel; _Inadimplência dos moradores.

estabelecer o planejamento estratégico, controlar os processos e indicadores e plano de ação do PdN .	
--	--

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
_Parceria com a empresa administradora Zelo Imóveis; _Edifício localizado ao lado de uma empresa de segurança terceirizada; _Espaço do telhado para locar para empresas de telefonia instalarem antenas.	_Invasão do prédio, assalto e violência com moradores e roubo do patrimônio; _Dívida externa com governo, fornecedores e outras partes interessadas da gestão anterior (antes de junho de 2007).

Mapa Estratégico | BSC (Balanced Score Card): o Planejamento Estratégico do **PdN** é definido de acordo com a metodologia do BSC (Balanced Score Card). A utilização do BSC é um aprendizado e uma inovação que foi incorporado ao **SGC | PdN** a partir do conhecimento do uso destas metodologias em grandes empresas reconhecidas com o Prêmio Nacional da Qualidade da FNQ.

Além do BSC, a formulação das estratégias leva em consideração os riscos empresariais, requisitos das partes interessadas e desenvolvimento sustentável.

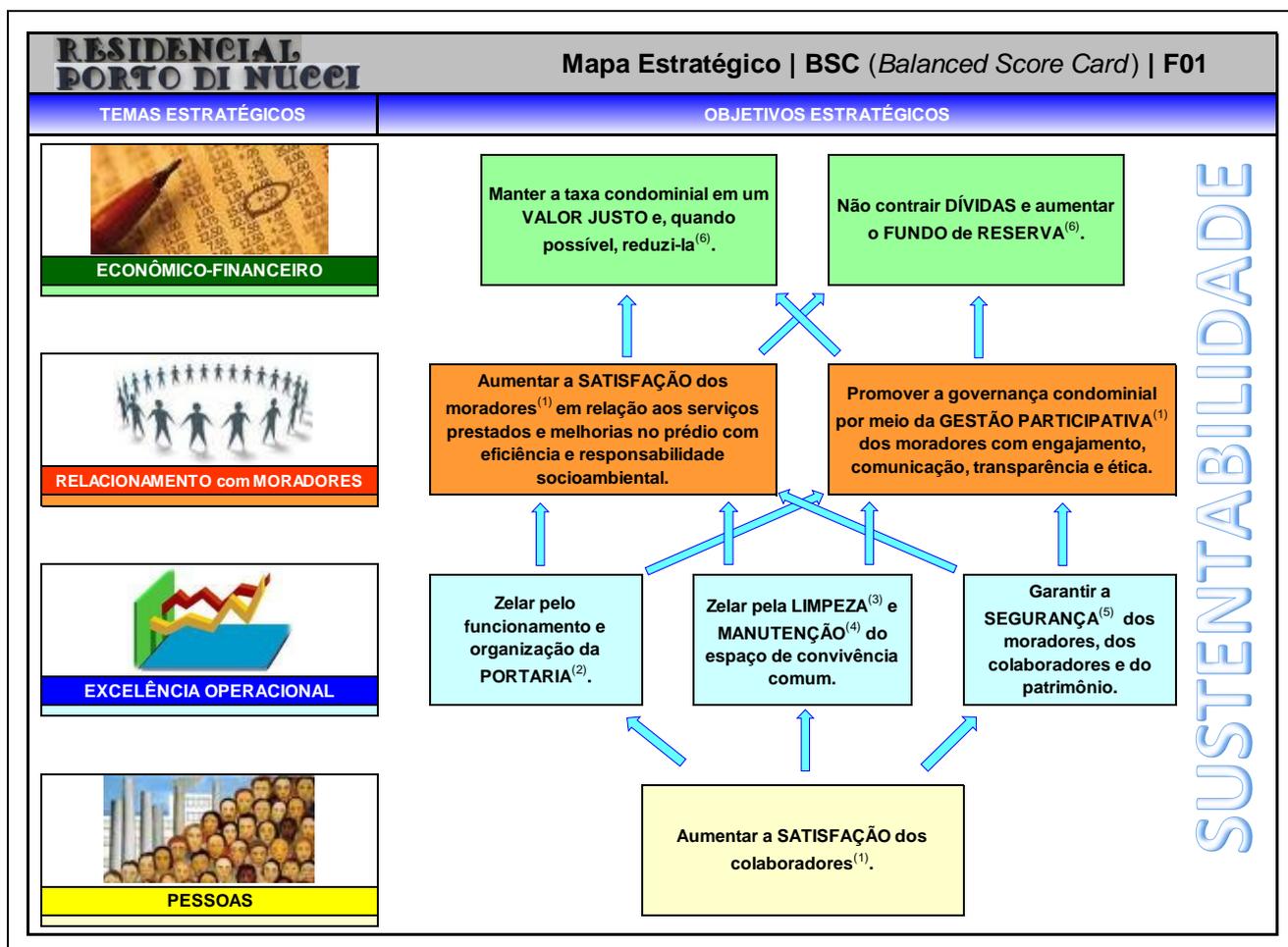
Os oito objetivos estratégicos foram definidos de acordo com os seguintes temas estratégicos: PESSOAS, EXCELÊNCIA OPERACIONAL, RELACIONAMENTO com MORADORES e ECONÔMICO-FINANCEIRO e de forma integrada com:

- a) os macro processos descritos na figura 0.a – 1.Governança condominial, 2.Portaria, 3.Limpeza, 4.Manutenção, 5.Segurança e 6.Gestão econômico-financeira;
- b) as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- c) o fortalecimento das forças impulsoras e contornando as forças restritivas, provenientes dos processos internos da organização e as externas, originárias do macroambiente, conforme registrado na “Análise SWOT”;
- d) e, por fim, para realizar a missão do **PdN** e alcançar a sua visão de futuro.

O “Mapa Estratégico | BSC” está apresentado na Fig. 3 e demonstra a integração e a correlação entre os 8 objetivos estratégicos.

Nela, a sustentabilidade das ações e da organização é demonstrada de forma transversal em todos os temas e objetivos estratégicos, pois, para alcançar os resultados financeiros, é necessário ter responsabilidade social e ambiental nas ações voltadas para as partes interessadas do **PdN** como colaboradores, moradores, proprietários, fornecedores, comunidade do entorno e o meio ambiente.

Figura 3: Mapa estratégico | BSC (Balanced Score Card)



Plano Plurianual da Ação: após a posse da atual Direção do PdN em 2008, estabelecido um planejamento para se preparar para o futuro: o “Plano Plurianual de Ação”. Trata-se da implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização que é feita por meio do acompanhamento deste plano, que é atualizado de acordo com as novas diretrizes determinadas pelos moradores nas Assembleias para serem realizadas no PdN. Uma inovação implementada em 2010 nesta ferramenta foi a atualização do status dos projetos por meio do “semáforo”: ação finalizada na cor **VERDE**, ação em andamento na cor **AMARELA** e ação pendente na cor **VERMELHA**.

2.1.3. Clientes

Perfil das partes interessadas, identificação de necessidades e expectativas, requisitos e canais de comunicação e relacionamento: trata-se de uma metodologia e que registra o perfil das partes interessadas, identificação de necessidades e expectativas, requisitos e canais de comunicação e relacionamento. As partes interessadas mapeadas e que estão envolvidas nos processos de gestão do condomínio são: moradores (proprietários / locatários), colaboradores / força de trabalho, fornecedores e comunidade do entorno.

Pesquisa de satisfação dos moradores: a satisfação dos moradores é feita anualmente por meio da “Pesquisa de satisfação dos moradores”. O resultado da pesquisa é registrada e acompanhada por meio do indicador estratégico “Índice de satisfação dos moradores com a gestão do condomínio - percentual de resultados "ótimo" + "bom" (%)”. Esta pesquisa de satisfação avalia a imagem, a excelência em gestão, engajamento dos funcionários e moradores, sustentabilidade e gestão financeira.

Livro para registro formal de reclamações e/ou sugestões de moradores: as solicitações, reclamações formais ou sugestões dos moradores são registradas por escrito no livro de reclamações que fica localizado na portaria. As solicitações, reclamações e/ou sugestões também são formalmente registradas durante as assembleias ordinárias e reuniões extraordinárias. Informalmente, os moradores realizam as reclamações e/ou sugestões diretamente para o síndico por meio de conversas diretas, pelo interfone, telefone ou por e-mail.

As reclamações e/ou sugestões podem ser estratificadas em duas formas: a) relativas a desvio de comportamento de outros moradores que infringem a Convenção e/ou Regulamento do **PdN**; b) relativas a ações de melhoria na infraestrutura do **PdN** ou mudanças nos processos de portaria, limpeza, manutenção ou segurança. Como aprendizado do processo na gestão de conflitos entre moradores, em relação às primeiras reclamações, como boa prática, o síndico orienta o(s) reclamante(s) a tratar diretamente com o(s) reclamado(s) para resolver o problema e manterem a convivência harmoniosa entre os mesmos. Persistindo o impasse, o síndico atua como mediador para resolver a questão e, em casos extremos, os reclamado(s) são advertidos formalmente por escrito e, de acordo com a gravidade da reclamação, são multados de acordo com os artigos previsto na Convenção do **PdN**. Já em relação ao segundo tipo, as reclamações e/ou sugestões são inseridas no “Plano Plurianual de Ação” e são classificadas como melhorias sugeridas por “moradores”. Todas as manifestações dos clientes são prontamente e eficazmente resolvidas, como estão registradas nos meios descritos de avaliação dos clientes.

Assembleia kids & teens (crianças e adolescentes): trata-se de uma assembleia voltada para as crianças e adolescentes residentes no edifício, com a colaboração de mães e pais e uma pedagoga, para tratar de temas e questões específicas para este público, como por exemplo, estabelecer padrões de organização e uso da brinquedoteca.

Implementação de metodologia para avaliação da imagem institucional: inovação implementada para avaliar a imagem da organização perante o mercado: acompanhar e registrar a quantidade de matérias positivas sobre o **PdN** publicadas na mídia – televisão, rádio, internet e jornal. O resultado deste clipping é registrado e acompanhado por meio do indicador de resultado “Imagem institucional do **PdN** na mídia”.

2.1.4. Sociedade

Inventário de gases de efeito estufa: especificamente sobre o tema Mudanças Climáticas, proativamente, o **PdN** quantifica desde 2008 (ano base) as emissões de gases de efeito estufa e publicou o 1º inventário de gases de efeito estufa (GHG) de acordo com o GHG Protocol. A elaboração do inventário e o acompanhamento das emissões de CO₂ equivalentes por meio de indicador específico no **SGC | PdN** contribuem para conscientizar os moradores sobre este tema, principalmente no que tange ao papel de cada indivíduo, independente da idade, como agente de mudança em prol de um mundo melhor. Esta é uma inovação implementada para ampliar as ações do **PdN** em consonância com a agenda global de sustentabilidade. Em 2012, foi

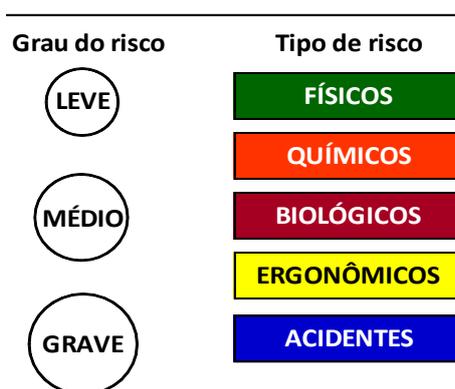
implementada outra inovação nessa área: asseguarção do inventário de gases de efeito estufa (GHG) por terceira parte e o publica na base de inventários do Programa Brasileiro GHG Protocol (FGV) – www.registropublicodeemissoes.com.br.

Alinhada a esta iniciativa, foi implementada em 2012 outra inovação com impacto positivo na sustentabilidade do **PdN**: substituição do abastecimento de gás tipo GLP (gás liquefeito de petróleo) por GN (gás natural) que propiciou uma redução de 1,250 ton. de CO₂ equivalente nas suas emissões, equivalente a 18,2% de todas as emissões do ano passado.

Coleta seletiva - relação de resíduos recicláveis e não recicláveis: a destinação dos resíduos domésticos gerados pelos moradores é separada entre resíduos não recicláveis - saco de lixo PRETO (coletados de segunda a sábado e destinados para a coleta de resíduos da Prefeitura de Campinas) e resíduos recicláveis – saco de lixo AZUL (coletados às terças e sextas-feiras e destinados para a coleta seletiva realizada por organizações locais). Para orientar os moradores nesse processo, atrás de cada porta que dá acesso às escadas de emergência está fixado o painel educativo “Coleta seletiva” para esclarecer aos moradores quais resíduos são recicláveis e os que não são recicláveis.

Mapa de riscos: em relação à saúde e segurança dos moradores, existe o “Mapa de riscos” em cada pavimento do **PdN**: hall de entrada, hall social nos andares, portaria, espaço fitness, salão de festas / brinquedoteca, estacionamento no térreo e estacionamento no subsolo. Estes mapas seguem as diretrizes de acordo com a Portaria n° 05 do Ministério do Trabalho em 17/08/92 tratando da obrigatoriedade, por parte de todas as empresas, da "representação gráfica dos riscos existentes nos diversos locais do edifício". O mapa, que é uma inovação que representa graficamente os riscos de acordo com a classificação estabelecida na Fig. 4: o grau (leve, médio e grave) e tipo de risco (físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e acidentes). Os riscos são descritos quanto ao tipo (por exemplo, como ruídos, gases, protozoários, esforço físico intenso e/ou inadequado) ou quanto aos agentes causadores (por exemplo, som muito alto, má postura do corpo em relação ao local de trabalho, equipamentos inadequados etc.). Para cada tipo de risco, é estabelecido um ou mais controle(s) para reduzir e/ou mitigar as suas consequências.

Figura 4: Representação gráfica dos riscos



Planejamento das ações de responsabilidade socioambiental: as ações de responsabilidade socioambiental voltadas para o fortalecimento da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas ao **PdN** são voltadas para a sensibilização e conscientização dos moradores para campanhas de arrecadação de doativos e/ou outras doações – projetos sociais para o desenvolvimento nacional, regional e/ou local. Dentre as ações destacam-se: campanha do agasalho para a

comunidade local e colaboradores do **PdN**, campanha de arrecadação de doativos para os desabrigados das regiões brasileiras vítimas de desastres ambientais e campanha para doação de sangue para o Banco de sangue da Unicamp etc.

2.1.5. Informações e conhecimento

Porto di Nucci NEWS: publicação que informa as principais realizações do Plano Plurianual de Ação | F03, convocação de reuniões, ações de responsabilidade socioambiental etc., visando estreitar a comunicação com os moradores.

Quadro “Gestão à vista” para comunicação das informações, indicadores estratégicos e de resultado: quadro localizado no hall de entrada do condomínio com as principais informações do **SGC | PdN** para o engajamento dos moradores e colaboradores para alcançar a Missão e estratégia do **PdN**, dentre outras informações.

Sistema de monitoramento e gravação de imagens / alarme: sistema de informática utilizado para os colaboradores na portaria monitorarem 10 locais críticos para a segurança do **PdN** no controle de acessos de pessoas, incluindo a gravação das imagens e o acompanhamento em tempo real pelos moradores em seus apartamentos. O monitoramento e registro do alarme são efetuados pela empresa de segurança vizinha ao condomínio.

2.1.6. Pessoas

Pesquisa de satisfação dos colaboradores: como melhoria no processo de avaliação de satisfação dos colaboradores, foi criada “Pesquisa de satisfação dos colaboradores” que é feita anualmente e o resultado da pesquisa é acompanhado pelo síndico no “Painel de Controle”. Esta prática tem como objetivo eliminar falhas nos processos para aumentar a satisfação dos moradores. Dos resultados da pesquisa de satisfação, foi identificado que os colaboradores, apesar de receberem regularmente o pagamento de horas extras, não tinham folga em feriados e aos sábados emendados com os domingos. Desta forma, como aprendizado na gestão de colaboradores e na melhoria da sua satisfação, após a aprovação em assembleia ordinária em 2010, a escala de trabalho foi alterada para os colaboradores gozarem os feriados e os sábados de forma intercalada: enquanto um colaborador folga num sábado e/ou feriado prolongado, o outro colaborador trabalha durante horário comercial, das 8h às 17h. Esta inovação no processo, além de melhorar o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, também gerou um formulário para registrar e controlar a programação de trabalho: “Escala de trabalho aos sábados e feriados”. Em suma, a partir desta prática, o **PdN** também avalia o clima organizacional e implanta melhorias nos processos relacionados a pessoas, como descrito acima. E, por fim, esta medida contribui também para melhorar outro objetivo estratégico, o de reduzir a taxa condominial, já que esta ação permitiu reduzir em 50% o pagamento de horas extras aos sábados e feriados.

Descrição de cargo e atividades: a organização do trabalho no **PdN** é definida de acordo com esta ferramenta que estabelece as competências necessárias para exercer a função para os cargos de zelador e porteiro: formação, habilidade, experiência profissional anterior, horário de trabalho, horário para refeição, atividades de trabalho durante a semana e as diretrizes de relacionamento com os moradores / síndico. A descrição de cargo e atividades contribui para promover a sinergia de trabalho entre os colaboradores e a produtividade do sistema de trabalho. Além disso, os colaboradores contribuem para a melhoria dos processos e na busca pela

inovação por meio de sugestões e/ou críticas que são registradas e acompanhadas por meio da ferramenta “Gestão de não conformidades: registro, tratamento, avaliação e encerramento | F26”. As práticas deste critério estão correlacionadas com o objetivo “Aumentar a SATISFAÇÃO dos colaboradores”.

Frequência na academia / qualidade de vida: visando a promover a qualidade de vida entre os colaboradores do condomínio, eles possuem flexibilidade no horário de expediente com a destinação de 30 minutos para a prática de exercícios físicos no espaço fitness, além do horário de almoço. Este tempo de 30 minutos diários é doado aos colaboradores para a prática de ginástica.

Plano de emergência: visa a esclarecer os procedimentos e o uso dos acessórios na ocorrência de incidentes no PdN, como falta de energia elétrica, pane no elevador, defeito no portão eletrônico etc. Todos os acessórios descritos acima estão na “Caixa de emergência” (Fig. 5) que está localizada na saída do elevador do subsolo.

Figura5: Caixa de emergência



2.1.7. Processos

Sistema de Gestão Condominial Porto di Nucci | SGC PdN: trata-se de um conjunto de processos, procedimentos, formulários, documentos e manual de gestão criado pelo síndico para garantir o controle dos processos, a excelência da gestão, o atendimento dos requisitos das partes interessadas e a promoção da melhoria contínua dos procedimentos.

O SGC | PdN tem como base tecnológica os programas da Microsoft Office Excel e Word e os documentos eletrônicos são de acesso exclusivo do síndico. A versão impressa dos principais documentos do SGC | PdN estão fixadas no quadro “Gestão à Vista” localizado no andar térreo do edifício (verificar os detalhes no critério 3.c), bem como no “Manual de Gestão” localizado na portaria.

Prospecto informativo com os princípios organizacionais e de segurança: os fornecedores que atuam no processo de manutenção do **PdN**, ao cadastrarem-se na portaria, recebem um prospecto informativo com os seus princípios organizacionais e com as diretrizes de saúde e segurança que devem ser seguidas dentro das instalações do edifício durante a execução dos serviços.

Para garantir o cumprimento destas diretrizes, que ressalta sobre a obrigatoriedade do uso de EPIs/EPCs, o zelador /ou a porteira, dependendo do turno de execução do serviço, acompanha o fornecedor para verificar a observância das diretrizes de saúde e segurança do **PdN**.

Avaliação de fornecedores: esta ferramenta avalia os fornecedores de materiais ou prestação de serviços, de acordo com os seguintes critérios: qualidade na prestação do serviço / do produto; atendimento ao prazo na prestação do serviço / na entrega do produto; preço justo da prestação do serviço / do produto; preocupação com responsabilidade ambiental e segurança na prestação do serviço / elaboração do produto.

Controle de requisitos legais: ferramenta específica para identificar e avaliar os requisitos legais, normativos e voluntários aplicáveis ao condomínio, como por exemplo: Lei 10.406/02, Lei 8.245/91, Convenção do **PdN**, Regulamento interno do **PdN**, ABNT NR 7 – PCMSO, ABNT NR 9 – PPRA, ABNT NBR 10.898, ABNT NBR 12.779, ABNT NBR 12.962, dentre outros.

2.1.8. Resultados

Painel de controle: os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias e suas respectivas metas são definidos de acordo com os objetivos estratégicos no “Mapa estratégico” e registrados no “Painel de Controle” (Tab. 4).

Nesta tabela, os indicadores são apresentados para evidenciar a integração entre os temas estratégicos, objetivos estratégicos, macro processos, indicador estratégico e indicador de resultado, referenciais comparativos e os requisitos das partes interessadas identificadas.

Neste sistema de medição do desempenho, a Direção do **PdN** controla 10 indicadores estratégicos e seus respectivos 30 indicadores operacionais, que inclui o acompanhamento dos resultados mensais dos indicadores no ano corrente em relação à meta do ano, o histórico dos resultados quantitativos dos últimos três anos, análise de tendência e comparação com empresas de referência (benchmark – referencial comparativo). A evolução nos últimos 5 anos dos principais indicadores estão apresentados no capítulo 3 deste artigo.

Tabela 4: Análise SWOT

Tema estratégico	ECONÔMICO-FINANCEIRO				
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Meta	Indicadores operacionais	Meta	Principais ações
Manter a taxa condominial em um VALOR JUSTO e, quando possível, reduzi-la ⁽⁶⁾ .	1. Valor médio da taxa condominial [R\$]	≤ 250,0	1.1. Valor total das despesas acumuladas no ano [R\$]	≤ 136 mil	_Redução das despesas operacionais que incluiu a eliminação do 3º turno da portaria, iluminação automática nas garagens com sensor de presença, instalação de lâmpadas econômicas, instalação de gás encanado, revezamento na escala de trabalho reduzindo em 50% o pagamento de horas extras aos sábados e feriados; _Investimento em melhorias estruturais no prédio cujas despesas não são rateadas entre os moradores na taxa condominial, que contribuiu para reduzir o valor mensal da taxa de condomínio.
			1.2. Diferença entre receita e despesa [R\$]	≥ 0,0	
	2. Percentual da redução média da taxa condominial [%]	≤ 0,0	2.1. Valor total investido em melhorias no prédio – despesas não rateadas [R\$]	≥ 35 mil	
			2.2. Índice de avaliação sobre a gestão econômico-financeira – percentual de resultados “ótimo” + “bom” [%]	≥ 93,4	
Não contrair DÉVIDAS e aumentar o FUNDO de RESERVA ⁽⁶⁾ .	3. Dívida EXTERNA total – colaboradores, fornecedores, governo [R\$]	= 0,0	3.1. Percentual do acumulado no ano da inadimplência INTERNA da taxa condominial (< 2 meses de débito) em relação ao total de arrecadação [%]	≤ 6,7	_Pagamento da dívida externa relativa a impostos atrasados (INSS, IPRJ, PIS/COFINS e ISSQN); _Locação do espaço do telhado para empresa de telefonia celular Oi instalar suas antenas de transmissão / recepção; _Formação de fundo de reserva com o investimento em renda fixa; _Controle austero da inadimplência para as taxas condominiais com atraso superior a 2 meses que inclui cobrança em cartório, processo judicial até a penhora do imóvel.
			3.2. Percentual de inadimplência INTERNA (acima de 2 meses de débito) <u>com ação judicial</u> [%]	= 100	
	4. Valor total do fundo de reserva [R\$]	≥ 46 mil	4.1. Valor total dos recursos extras acumulados no ano [R\$]	≥ 37 mil	

Tema estratégico	RELACIONAMENTO com MORADORES				
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Meta	Indicadores operacionais	Meta	Principais ações
Aumentar a SATISFAÇÃO dos moradores ⁽¹⁾ em relação aos serviços prestados e melhorias no prédio com eficiência e responsabilidade socioambiental.	5. Índice de satisfação dos moradores com a gestão do condomínio - percentual de resultados "ótimo" + "bom" [%]	≥ 93,4	5.1. Consumo de água [m ³] / morador	≤ 74,00	<p>_ Realização da pesquisa de satisfação entre os moradores sobre todos os macro processos do Porto di Nucci;</p> <p>_ Reestruturação e revitalização do <i>hall</i> de entrada, brinquedoteca, espaço fitness e salão de festas;</p> <p>_ Instalação de lâmpadas econômicas visando à redução do consumo de energia elétrica;</p> <p>_ Sensores de presença na iluminação nas garagens do TÉRREO e SUBSOLO;</p> <p>_ Sensibilização para o consumo consciente no Dia da Água;</p> <p>_ Ratear de acordo com a quantidade de moradores do apartamento nas despesas condominiais para o consumo de água e gás;</p> <p>_ Campanhas de conscientização e engajamento em ações de responsabilidade socioambiental e sobre bons hábitos e costumes para a convivência coletiva de acordo com as regras da Convenção e Regulamento Interno;</p> <p>_ Inventário de Gases de Efeito Estufa (GEE) de acordo com a metodologia do Programa Brasileiro GHG Protocol para identificar e reduzir as principais fontes de emissão de CO₂;</p> <p>_ Substituição de gás tipo GLP por GN para reduzir as emissões de CO₂.</p>
			5.2. Consumo de gás [kg] / morador	≤ 15,00	
			5.3. Consumo de energia elétrica [kWh] / morador	≤ 211,00	
			5.4. Emissões de gases de efeito estufa [ton. CO ₂ equivalente / morador].	≤ 12,372	
			5.5. Percentual do total de melhorias implementadas no prédio / acumulado no plano de ação [%]	≥ 64,8	
			5.6. Quantidade de reclamações relativas ao desvio comportamental dos moradores à Convenção e ao Regulamento Interno [qtde.]	≤ 4	

<p>Promover a governança condominial por meio da GESTÃO PARTICIPATIVA⁽¹⁾ dos moradores com engajamento, comunicação, transparência e ética.</p>	<p>6.Participação média dos moradores nas assembleias ordinárias, extraordinárias e/ou outras reuniões [%]</p>	<p>≥ 51,0</p>	<p>6.1.Quantidade de assembleias ordinárias, reuniões extraordinárias e plebiscitos realizadas [qtde.]</p>	<p>≥ 3</p>	<p>_Realização proativa de reuniões e votações para a tomada de decisões na gestão condominial, além das assembleias ordinárias previstas no Código Civil; _Transparência das ações por meio de informativos como o Porto di Nucci NEWS, quadro “Gestão à Vista”, bolete da taxa condominial etc.; _Inserção de sugestões dos moradores no “Plano Plurianual de Ação”; _Envio de releases para a imprensa afim de melhorar a imagem institucional do PdN.</p>
			<p>6.2.Quantidade de comunicados do "Porto di Nucci NEWS F11" disponibilizados no elevador [qtde.]</p>	<p>≥ 30</p>	
			<p>6.3.Percentual de ações implementadas originadas de sugestões de moradores + assembleia / plano plurianual de ação F03 [%]</p>	<p>≥ 72,6</p>	
			<p>6.4.Qtde. de matérias positivas sobre o PdN publicadas na mídia.</p>	<p>≥ 7</p>	

EXCELÊNCIA OPERACIONAL						
Tema estratégico	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Meta	Indicadores operacionais	Meta	Principais ações
<p>Zelar pelo funcionamento e organização da PORTARIA⁽²⁾.</p>	<p>7.Percentual de melhorias implementadas na portaria / acumulado no plano plurianual de ação F03 [%]</p>	<p>≥ 70,6</p>	<p>7.1.Quantidade de reclamações relativas ao funcionamento e organização da portaria [qtde.]</p>	<p>≤ 1</p>	<p>_Ampliação de 3 para 8 câmeras de monitoramento do edifício que facilita o controle do acesso de moradores, visitantes e fornecedores em todos locais de entrada e saída do edifício; _Organização do espaço da portaria.</p>	
			<p>7.2.Índice de satisfação sobre o funcionamento e organização da portaria - percentual de resultados "ótimo" + "bom" [%]</p>	<p>≥ 86,7</p>		
<p>Zelar pela LIMPEZA⁽³⁾ e MANUTENÇÃO⁽⁴⁾ do espaço de convivência comum.</p>	<p>8.Percentual de melhorias implementadas para limpeza e manutenção / acumulado no plano plurianual de ação F03 [%]</p>	<p>≥ 73,8</p>	<p>8.1.Quantidade de reclamações relativas à limpeza / manutenção no espaço de convivência comum [qtde.]</p>	<p>≤ 1</p>	<p>_ Pintura das grades, portões, estacionamento, banheiros, espaços de área comum no andar térreo e subsolo; _Pagamento nos prazos acordados com os fornecedores;</p>	
			<p>8.2.Quantidade de conflitos com fornecedores [qtde.]</p>	<p>= 0</p>		

			8.3.Índice de satisfação sobre a limpeza e manutenção do espaço de convivência comum - percentual de resultados "ótimo" + "bom" [%]	≥ 90,0	<p>_Aquisição e locação de equipamentos, para melhorar a limpeza dos espaços do edifício;</p> <p>_Planejamento periódico de limpezas nas calçadas, escadas e estacionamentos;</p> <p>_Ecoponto para coleta seletiva nos estacionamentos do térreo e subsolo, com coleta seletiva nos andares em 2 dias da semana;</p> <p>_Avaliação de qualidade dos fornecedores, com a eventual desqualificação daqueles que são mal avaliados.</p>
			8.4.Índice de avaliação dos fornecedores - percentual de resultados "ótimo" + "bom" [%]	≥ 85,5	
Garantir a SEGURANÇA ⁽⁵⁾ dos moradores, dos colaboradores e do patrimônio.	9.Percentual de melhorias implementadas em segurança / acumulado no plano plurianual de ação F03 [%]	≥ 78,1	9.1.Quantidade de reclamações de portas encontradas abertas / alarme desativado [qtde.]	≤ 5	<p>_Instalação do sistema de segurança e alarme, com monitoramento de presença de pessoas pela empresa de segurança Serpol, além da gravação e disponibilização das imagens para todos apartamentos dos moradores pela antena coletiva do edifício;</p> <p>_Fechadura com maçaneta fixa e abertura somente com chave nas portas que dão acesso ao edifício;</p> <p>_Fechamento automático dos portões das garagens;</p> <p>_Seguro do edifício contra explosões, descarga elétrica e danos na infraestrutura;</p> <p>_Ronda noturna externa / acompanhar entrada de moradores após as 22h.</p>
			9.2.Quantidade de incidentes relativos à segurança [qtde.]	≤ 1	
			9.3.Índice de satisfação sobre a segurança - percentual de resultados "ótimo" + "bom" [%]	≥ 79,0	
Tema estratégico	PESSOAS				
Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Meta	Indicadores operacionais	Meta	Principais ações
Aumentar a SATISFAÇÃO dos colaboradores ⁽¹⁾ .	10.Índice de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho - percentual de resultados "ótimo" + "bom" [%]	= 100,0	10.1.Quantidade de dias ausentes [qtde.]	≤ 12	<p>_Pagamento em dia de salários e benefícios;</p> <p>_Definição de escala de trabalho aos sábados e feriados, permitindo o revezamento de trabalho e ampliando a folga dos colaboradores;</p> <p>_Flexibilidade no horário de trabalho em casos de urgência;</p> <p>_Mapa de riscos em todos</p>
			10.2.Quantidade de acidentes de trabalho - lesões leves / graves [qtde.]	= 0	
			10.3.Percentual de melhorias implementadas no local / processo de trabalho / acumulado no plano plurianual de ação F03 [%]	≥ 77,8	

			10.4. Quantidade de homem / mulher horas de treinamento [HMHT].	$\geq 8,0$	ambientes; _ Uniforme para os colaboradores; _ Reforma da cozinha dos colaboradores; _ Promoção de ações de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores.
--	--	--	---	------------	---

3. RESULTADOS ALCANÇADOS

Para avaliar a efetividade da intervenção da gestão sustentável nas organizações, são mensurados os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Desta forma, os principais resultados concretos do **PdN** apresentados abaixo asseguram que o modelo está no rumo certo e tem muitas oportunidades para implementar melhorias na gestão sustentável da organização:

- **12,1% de redução nas emissões de gases de efeito estufa (CO₂):** o **PdN** obteve uma redução de 12,1% em relação ao ano base (2008). Para efeito de inventário de gases de efeito estufa, de acordo com a metodologia do Programa Brasileiro GHG Protocol (FGV), adotada pelo **PdN** para a elaboração do seu inventário, a comparação deve ser feita sempre em relação ao ano base do inventário, que em 2008, contabilizou 8,740 ton. de CO₂ equivalente. Esta redução também se deve à substituição do abastecimento de gás tipo GLP por GN no meio do ano, uma diferença de 1,250 ton. de CO₂ equivalente (escopo 1), redução equivalente a 18,2% de todas as emissões do **PdN** em 2012. Uma comparação consistente das emissões de GEE ao longo do tempo requer o estabelecimento de conjunto de dados de desempenho que possam ser medidos e acompanhados. Os dados de desempenho são as emissões que compõem o ano base. De acordo com a metodologia, o ano base pode ser o atual ano de elaboração do relatório ou qualquer ano anterior para o qual estejam disponíveis dados de emissões que possam ser verificados de acordo com as especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol. O **PdN** escolheu 2008 como ano base do seu inventário GEE devido à consistência das informações consolidadas no Sistema de Gestão Condominial Porto di Nucci | **SGC PdN**.
- **52,3% de redução no consumo per capita de água:** o consumo de água per capita reduziu em 52,3% devido às ações de conscientização e acompanhamento mensal do consumo.
- **43,6% de redução no consumo per capita de energia elétrica:** como aprendizado no processo de controle do uso de recursos naturais, foi implementada uma melhoria no processo para reduzir o consumo de energia elétrica do edifício, com a instalação de lâmpadas tipo LED e sensores fotovoltaicos para a iluminação das garagens nos andares térreo e subsolo.

- **17,9% de redução no consumo per capita de gás:** o consumo de gás per capita reduziu em 17,9% devido às ações de conscientização e acompanhamento mensal do consumo.
- **784,2% de aumento nos investimentos:** os investimentos anuais no **PdN** saltaram de R\$ 4 mil em 2008 para mais de R\$ 35 mil em 2012. Ao todo, nestes 5 anos foram investidos R\$ 118.843,1 em 76 ações / projetos do plano plurianual do **PdN**. Vale ressaltar, que este valor não foi rateado para os moradores na taxa condominial, ou seja, não foram deduzidos na taxa condominial.
- **569,4% de aumento no fundo de reserva:** em junho/07 a conta bancária do **PdN** era negativa e hoje o fundo de reserva é de R\$ 76 mil, incluindo uma fonte fixa e mensal de recurso extra de R\$ 2,5 mil além da taxa condominial.
- **156,9% de aumento na diferença entre a receita e a despesa:** princípio comumente adotado nos orçamentos domésticos e recentemente pelo poder público, devido à Lei de Responsabilidade Fiscal, este indicador significa não gastar mais do que se arrecada. No **PdN**, esta diferença entre receita e despesa é positiva: em 2012, a receita foi R\$ 28 mil superior às despesas, um aumento de 156,9% em relação a 2008.
- **100% de inadimplência sob controle:** a inadimplência dos moradores do **PdN** superior a 2 meses de atraso no pagamento da taxa condominial está com ação judicial para cobrança. Este resultado deve-se a uma gestão pautada em ações de controle que inibem a inadimplência dos moradores com taxas condominiais com mais de 2 meses de atraso.
- **58,9% de redução na taxa de condomínio:** no período histórico dos últimos 5 anos, de dez/2008 a dez/2012, a taxa condominial reduziu em 30,5%, enquanto que a inflação no mesmo período foi de 28,44%². Ou seja, incluindo a inflação, é possível afirmar que o valor da taxa condominial reduziu em 58,9%. Além disso, comparado com o condomínio que é considerado referencial comparativo (benchmark) do **PdN**, a sua taxa condominial (R\$ 834,00) é 3,6 vezes superior que a taxa condominial média do **PdN** em dez/12 (R\$ 234,70).
- **R\$ 0,0 de dívida com governo, fornecedores e / ou terceiros:** em junho/09 a dívida com os impostos do **PdN**, que era superior a R\$ 10 mil, foi completamente quitada e hoje em dia o condomínio não possui dívidas com governo, fornecedores e / ou terceiros.
- **100% de satisfação entre os colaboradores:** a pesquisa anual de satisfação entre os colaboradores revelou que os colaboradores do condomínio estão 100% satisfeitos em trabalhar no **PdN**. A pesquisa abrange questões como ambiente de trabalho, relacionamento com os moradores, disponibilidade de equipamentos e materiais para você executar o seu trabalho, relacionamento com o colega de trabalho, saúde e segurança, relacionamento com o síndico, remuneração, pagamento de horas extras e flexibilidade do horário de trabalho.
- **0 de absenteísmo e 0 acidentes no trabalho:** com certeza, um número almejado por muitas organizações – em 5 anos, nunca ocorreu um acidente de trabalho no condomínio e nenhum dos colaboradores faltou durante o expediente de trabalho. Isso devido às

² Fonte: <http://www.portalbrasil.net/ipca.htm> (acessado em 7 de março de 2013).

práticas de preocupação com a saúde e segurança do colaborador e às ações de melhoria do clima organizacional.

- **93,3% de satisfação entre os moradores:** a pesquisa anual de satisfação dos moradores revelou que os moradores estão 93,3% satisfeitos com a governança condominial, a gestão econômica financeira, manutenção, limpeza, portaria e segurança.
- **53,6% de engajamento dos moradores:** em 2012, a média de participação dos moradores nos mecanismos decisórios do **PdN** foi de 53,6%. Em contrapartida à média de 10% de participação nas assembleias, de acordo com uma pesquisa do portal Sindiconet³ - portal especializado voltado para síndicos e condomínios.
- **Homebook Condomínios:** visando a disseminar as práticas de gestão do **PdN**, trata-se de um portal desenvolvido especificamente para ser uma rede social voltada para o relacionamento entre síndico, subsíndico, condôminos e a empresa administradora e que oferece soluções de gestão condominial inovadoras e totalmente gratuitas para estes públicos, além de engajá-los no processo de gestão.
- **Ações de responsabilidade socioambiental:** o **PdN** promove mensalmente diversas ações de responsabilidade social voltadas para a mobilização dos moradores. As ações incluem campanhas como: dicas de segurança nas estradas e cuidado com o veículo; campanha de incentivo à doação de sangue para o Hemocentro da Unicamp; mudanças climáticas; redução do consumo de recursos naturais; mobilização dos moradores para arrecadação de doativos para os desabrigados; mobilização e dicas para o combate à dengue; dia mundial da água; campanha de arrecadação de agasalhos; dia Mundial de preservação do meio ambiente; dia mundial de prevenção à AIDS, dentre outros.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, estima-se que, até 2030, mais de 6 bilhões de pessoas estejam morando em centros urbanos. Só na América Latina, 81% da população vive em cidades. O tamanho da população e o rápido crescimento impactam em questões como problemas de trânsito, infraestrutura, exclusão social, explosão demográfica, impactos ambientais, dentre outros ETHOS (2012).

Por essas e outras, incluir a sustentabilidade nas cidades é algo indispensável e fortalecê-la significa criar ambientes com condições de um desenvolvimento social justo, gerar empregos de qualidade e catalisar o acesso à qualidade de vida. No Brasil, atualmente, de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), hoje, 1 em cada 10 brasileiros mora em prédios (IBGE, 2013). Entre as explicações, estão o aumento da renda, do emprego e do crédito, além de que, morar em prédios também se transformou em status, símbolo de prosperidade. E a falta de terrenos nas grandes metrópoles levou o mercado imobiliário a novos endereços.

Alinhada com esta proposta de cidades sustentáveis, a busca pela excelência da gestão sustentável condominial no Condomínio Edifício Residencial Porto di Nucci rendeu ao condomínio três reconhecimentos:

³ Fonte: <http://www.sindiconet.com.br/8928/Informe/Administracao/Participacao-de-moradores> (acessado em 07/03/2013).

- **Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão no nível I | 250 pontos | categoria pequenas e médias empresas:** conferido em 2011 pelo Ipeg (Instituto Paulista de Excelência Gestão), o PdN foi o primeiro condomínio do Brasil a receber um prêmio pela qualidade da gestão;
- **Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão no nível II | 500 pontos | categoria pequenas e médias empresas:** conferido em 2012 Ipeg (Instituto Paulista de Excelência Gestão), o PdN foi o primeiro condomínio do Brasil a receber um prêmio pela qualidade da gestão nesta categoria – medalha de PRATA;
- **GHG PROTOCOL | FGV:** publicação do inventário de gases de efeito estufa (GHG) no site do Programa Brasileiro GHG Protocol (FGV) – Selo PRATA, que é a publicação do inventário completo – escopos 1 (emissões diretas), 2 (provenientes do consumo de energia elétrica) e 3 (emissões indiretas). Também de forma pioneira, é o único condomínio residencial do Brasil a utilizar essa metodologia desenvolvida pela ONU e publicar o seu inventário nesta plataforma com corporações de todo o Brasil.

Concomitantemente, como aprendizado desde 2008 da implementação do Sistema de Gestão Condominial do Edifício Residencial Porto di Nucci, em 2012, teve início o desenvolvimento de uma inovação, um portal na internet denominado **Homebook Condomínios** – <http://www.homebook.com.br>. Este portal é uma rede social de acesso **gratuito** voltada para o relacionamento entre síndico, subsíndico, condôminos e a empresa administradora parceira Zelo Imóveis e que oferece soluções inovadoras de gestão condominial e totalmente gratuitas para estes públicos.

Com este portal, a organização pretende, além de aperfeiçoar a gestão dos seus processos e engajar as suas partes interessadas por meio do ambiente virtual, disseminar estas e outras melhores práticas de gestão para os síndicos, condôminos, administradoras de condomínios, fornecedores de materiais e prestadores de serviços condominiais de todo o país.

E, por fim, desta forma, esta proposta visa a contribuir para aperfeiçoar a gestão de condomínios das cidades brasileiras para serem mais sustentáveis e, conseqüentemente, auxiliar na construção de cidades mais sustentáveis.

5. REFERÊNCIAS

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2012). *Cidades Sustentáveis*. <http://siteuniethos.org.br/ci2012/?p=1030> (consultado em 25/03/2013).

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade (2011). *Critérios de Excelência*. São Paulo: FNQ.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013). *Censo demográfico*. www.ibge.gov.br. (consultado em 25/03/2013).

IPEG, Instituto Paulista de Excelência da Gestão (2013). *Origem do Ipeg*. <http://www.ipeg.org.br>. (consultado em 25/03/2013).

VECCHIA, Rodnei (2011). *Cidades Sustentáveis*. <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/cidades-sustentaveis/58046/>. (consultado em 25/03/2013).

VILELA, Alcino (2012). *Relatório de Gestão – nível II para o Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão*. Campinas: Ipeg (Instituto Paulista de Excelência da Gestão).