

DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rc-ufba.v15i0.43183>

## ANÁLISE DO USO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E CARACTERÍSTICAS DOS SÍNDICOS NA ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS: UM ESTUDO DE CASO

*ANALYSIS OF THE ACCOUNTING INFORMATION USE AND ASSIGNEE'S CHARACTERISTICS IN CONDOMINIUM ADMINISTRATION: A CASE STUDY*

**Bruno Badue Cunha Rezende<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Uberlândia

[brunobadue@gmail.com](mailto:brunobadue@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3105-0233>

**Taís Duarte Silva**

Universidade Federal de Uberlândia

[taisduartes@yahoo.com.br](mailto:taisduartes@yahoo.com.br)

<https://orcid.org/0000-0002-5972-8851>

**Edvalda Araújo Leal**

Universidade Federal de Uberlândia

[edvalda@ufu.br](mailto:edvalda@ufu.br)

<https://orcid.org/0000-0002-7497-5949>

### RESUMO

O presente estudo considera o papel da contabilidade na gestão condominial, bem como evidências anteriores que apontaram problemas que prejudicam esse processo de gestão, como a falta de qualificação técnica dos síndicos. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo principal identificar a percepção dos síndicos quanto ao uso de informação contábil gerencial e financeira na gestão dos condomínios, e como objetivo secundário, comparar as características desses síndicos com a percepção deles quanto ao uso dessas informações contábeis e com as demandas que eles apresentam à empresa administradora de condomínios. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se um questionário, o qual foi embasado nos estudos anteriores e permitiu identificar aspectos referentes ao uso da contabilidade na gestão condominial, já para a análise das características dos síndicos, utilizou-se como base a Teoria dos Altos Escalões. A análise foi realizada com 23 síndicos clientes da empresa Alpha de condomínios e uma entrevista com a diretora da empresa, localizada em Uberlândia-MG. Na percepção dos síndicos os maiores benefícios com uso informações contábeis gerenciais e financeiras são a prestação de contas, o controle de fluxo de caixa e a tomada de decisões. Sobre processo de gestão dos condomínios destacou-se o uso de informações do Controle de Fluxo de Caixa Operacional, Relatórios de Inadimplentes e Balancete de Movimentação Anual e sugere-se que algumas

<sup>1</sup> Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 – Bloco F – Sala 1F 215 – Uberlândia- MG

\* Versão anterior do trabalho apresentada no XXVII Congresso Brasileiro de Custos (2020).

características dos síndicos interferem nesse processo de gestão. A partir desses resultados evidenciou-se a importância do aprimoramento da prestação de serviço contábil à comunidade condominial e da preparação dos síndicos para que aperfeiçoem as práticas usadas na gestão condominial.

**Palavras-chave:** Condomínios. Síndicos. Gestão.

### **ABSTRACT**

*This study considers the role of Accounting in condominium management, as well as previous evidence that pointed to problems that affect this management process, such as the assignee's lack of technical qualification. Therefore, the main objective of this study was to identify the assignee's perception regarding the use of managerial and financial Accounting information in the management of condominiums, and as a secondary objective, to compare the assignee's characteristics about their perception regarding the Accounting use and with the demands they present to the condominium management company. In order to achieve the proposed objective, a questionnaire was used, which was based on previous studies and allowed to identify aspects related to Accounting use in condominium management for the analysis of the assignee's characteristics, the Theory of High Levels was used. The analysis was carried out with 23 assignees, customers of Alpha condominium company and an interview with the company's director, in Uberlândia-MG. In the assignee's perception, the greatest benefits with the managerial and financial Accounting information are accountability, cash flow control and decision-making. Regarding the management process of the condominiums, the use of information from the Operating Cash Flow Control, Debtors' Reports and Annual Movement Balance Sheet was highlighted and it is suggested that some assignee's characteristics interfere in this management process. From these results, the importance of improving the Accounting services provision to the condominium community and the assignee's preparation to improve the practices used in the condominium management was evidenced.*

**Keywords:** Condominiums. Assignees. Management.

## **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, Luczkiewicz, Ciupak, & Bassan, 2009).

O papel da contabilidade na gestão de condomínios tem-se mostrado relevante em estudos anteriores (Feliciano & Leal, 2012; Gaboardi, Oliveira, Belli, & Peters, 2019; Zavatieri, 2019). E em perspectiva similar, observa-se que aspectos como falta de conhecimento de gestores, conflitos de interesses (Treffers & Lippert, 2019), falta de acompanhamento profissional especializado (Zavatieri, 2020) contribuem para problemas e erros de gestão, o que pode prejudicar os condôminos.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo principal identificar a percepção dos síndicos quanto ao uso de informação contábil gerencial e financeira na gestão dos condomínios. E tem como objetivo secundário, comparar as características desses síndicos com a percepção deles quanto ao uso de informações contábeis, e com as demandas que eles apresentam à empresa administradora de condomínios.

O presente estudo pretende contribuir com estudos anteriores (Feliciano & Leal, 2012; Gaboardi et al., 2019) ao verificar a percepção de síndicos quanto ao papel da informação contábil nos condomínios e extrapolar esses estudos, ao avaliar as características dos síndicos. Vale ressaltar que essa avaliação será realizada, com amparo na literatura (Mendes, Lunke, Menegazzo, Schnorrenberger, & Lavarda, 2019) que indicou influência das características de gestores no processo de gestão de micro e pequenas empresas, conforme prevê a Teoria dos Altos Escalões.

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 evidenciar como os síndicos percebem o processo de gestão e o uso de ferramentas contábeis em sua atuação. Em suma, o presente trabalho busca trazer contribuições aos estudos anteriores, abordando não somente a percepção dos síndicos na gestão, como identificando suas características, que podem influenciar essa gestão e ainda analisando a percepção da empresa administradora de condomínios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se as fundamentações teóricas com embasamento na legislação vigente, conhecimento sobre o uso da contabilidade gerencial e financeira na tomada de decisão dos síndicos na administração dos condomínios e características de gestores associadas a tomada de decisão conforme teoria dos altos escalões.

### 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 tem buscado 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 nº 4.591, nessa se encontra algumas das atribuições e definições importantes. Em 2002 foi criada a Lei nº 10.406 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 dela.

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, ele 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 adequada 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.

Outra pesquisa sobre a gestão condominial foi realizada por Almeida, Bortoli e Souza (2015), trata-se de um estudo de caso com objetivo de apresentar um modelo de relatório de auditoria para condomínios. A partir da análise realizada, com base nesse relatório de auditoria, os autores verificaram irregularidades e gastos desnecessários, ressaltando assim, a importância do síndico e do profissional contábil na gestão condominial para evitar fraudes e erros, concedendo mais segurança para os condôminos.

## 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). Assim, auxilia na tomada de decisão e pode ser aplicada aos condomínios, pois possui ferramentas necessárias para as finanças.

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 (Segreti & Farber, 2006).

Segundo Choi, Frost e Meek (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.

De modo similar, Gaboardi et al. (2019) verificaram o papel da informação contábil na gestão de condomínios. Os autores analisaram a opinião dos síndicos, e observaram que em 60% dos casos a gestão era mista, com controle interno e com administradora e 60% também buscavam contador para processar informações financeiras. O balancete foi o meio de divulgação mais utilizado para evidenciar a situação do condomínio. Todos os síndicos participantes relataram que eram moradores que se candidataram para exercer o cargo e todos concordaram com a importância da contabilidade para gerir os condomínios.

Já Zavateri (2020) investigou o processo de gestão de um condomínio que passou por diversos problemas. O autor identificou que não houve aprovação das contas pelo condomínio, que existiam erros nos relatórios, indícios de fraudes, o síndico não tinha experiência com gestão e ele foi retirado do cargo. Esse estudo de caso permitiu evidenciar que a falta de um acompanhamento profissional pode contribuir para que ocorram problemas na gestão condominial, que podem gerar prejuízos aos moradores.

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 discrição 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 e financeira 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 realizou-se um levantamento com 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.” A pesquisa visa descrever a distribuição das características e/ou fenômenos que ocorrem em um grupo da população, em outras palavras refere-se à “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas” (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 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. Essa empresa, foi selecionada de modo intencional, devido a acessibilidade dos pesquisadores, está localizada na cidade de Uberlândia (MG), e contava, 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 informações usadas no 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 por um dos pesquisadores, diretamente na empresa prestadora de serviço, conforme autorização concedida pelos responsáveis da empresa. Assim, no momento que os síndicos iam até a empresa eles eram convidados a participar da pesquisa, e quando aceitavam preenchiam o questionário. O período da coleta foi no mês de junho de 2019, e 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 dela.

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, evidenciando a frequência de cada resposta. Alguns trechos da entrevista também foram apresentados de forma descritiva, destacando falas da entrevistada.

## 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, no que se refere ao sexo, atuação profissional, escolaridade, tempo de gestão, idade, motivação e tipo de gestão adotada no condomínio, essas informações são expostas na Tabela 1.

**Tabela 1.** Caracterização dos respondentes

<b>Atua em outra atividade profissional</b>		<b>Essa é sua primeira gestão</b>	
Sim	52,17%	Não	47,83%
Sim		Sim	34,78%
		Não	65,22%
<b>Escolaridade</b>		<b>Sexo</b>	
Ensino Médio	17,39%	Masculino	65,22%
Ensino Superior	39,13%	Feminino	34,78%
Pós-graduação	39,13%	<b>Atualmente a gestão do seu condomínio é</b>	
Outro	4,35%	Autogestão	69,57%
		Cogestão	30,43%
<b>Tempo de gestão</b>			
Menos de 1 ano			26,09%
De 1 a 2 anos			17,39%
De 2 a 5 anos			26,09%
Acima de 5 anos			30,43%
<b>Idade</b>			
Entre 31 e 35 anos			4,35%
Entre 36 e 40 anos			17,39%
Entre 41 e 50 anos			13,04%
Mais de 50 anos			65,22%
<b>Principal fator que motivou candidatar-se a síndico?</b>			
Motivado pelo interesse em colaborar com a comunidade condominial			39,13%
Motivado pela discordância quanto à forma da administração anterior			17,39%
Motivado por indicação de condôminos			13,04%
Motivado pela inexistência de outro candidato			21,74%
Motivado por interesse profissionais (síndico profissional)			4,35%
Motivado por outros fatores			4,35%

Fonte: Dados da pesquisa



Verificou-se que a maior parte pertence ao sexo masculino (65,22%) e a idade que apresentou maior percentual (65,22%) foi mais de 50 anos, indicando que a maioria dos síndicos se concentram em uma faixa etária da meia-idade. No que tange o tempo de gestão, observa-se que 30,43% estão 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.

Conforme demonstrado na Tabela 1, 52,17% 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).

Observou-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 (65,22%) 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, 39,13% dos 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, 69,57% dos respondentes relataram a autogestão praticada nos condomínios e 30,43% a cogestão. Os resultados estão em consonância aos achados de Feliciano e Leal (2012) que também identificaram predomínio da autogestão, ou seja, a maior parte dos respondentes assumem inteira responsabilidade na gestão dos condomínios.

## 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

	1	2	3	4	5	6	7
Q1	4,35%	0%	0%	0%	0%	21,74%	73,91%
Q2	8,70%	4,35%	0%	8,70%	8,70%	13,04%	56,52%
Q3	4,35%	0%	0%	0%	8,70%	13,04%	73,91%
Q4	4,35%	0%	0%	0%	8,70%	0%	86,96%
Q5	4,35%	0%	0%	0%	8,70%	8,70%	78,26%
Q6	4,35%	0%	0%	4,35%	13,04%	21,74%	56,52%

1: Discordo Totalmente; 2: Discordo; 3: Discordo Parcialmente; 4: 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; (entrada e saída de recursos); Q5: No controle do fluxo de caixa Q6: Nas situações de ações judiciais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se de acordo com a Tabela 2, que os principais benefícios da adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira nos condomínios referem-se às questões Q4 (86,96%), Q5 (78,26%), Q1 e Q3, com 73,91% 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 56,52% (na transferência de mandatos ou troca de administradora) e Q6 com 56,52% (nas situações de ações judiciais), mas ainda assim abrangem mais da metade dos respondentes.

Destaca-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). E evidencia que os síndicos entendem a importância das informações contábeis, as quais permitirão conhecer a situação do condomínio, o que é fundamental para planejamento e controle dos gastos e para atender as demandas que necessitarem de caixa.

Na Tabela 3, evidencia-se a percepção dos síndicos sobre as informações utilizadas no 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%	8,70%	17,39%	73,91%
Q2	0%	0%	0%	4,35%	0%	17,39%	78,26%
Q3	0%	0%	0%	0%	4,35%	17,39%	78,26%
Q4	0%	0%	0%	0%	0%	13,04%	86,96%
Q5	0%	0%	0%	4,35%	0%	13,04%	82,61%
Q6	0%	0%	0%	8,70%	17,39%	8,70%	65,22%
Q7	0%	0%	0%	0%	4,35%	13,04%	82,61%
Q8	0%	0%	0%	0%	8,70%	4,35%	86,96%
Q9	0%	0%	0%	0%	4,35%	13,04%	82,61%
Q10	0%	0%	4,35%	0%	4,35%	13,04%	78,26%
Q11	0%	0%	4,35%	0%	0%	8,7%	86,96%
Q12	0%	0%	4,35%	0%	0%	17,39%	78,26%

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); Q10: Balancete de Movimentação Mensal; Q11: Balancete de Movimentação Anual; Q12: Planejamento orçamentário de longo 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 (86,96%), Q8 (86,96%) e Q11 (86,96%), seguido de Q5 (82,61%), Q7 (82,61%) e Q9 (82,61%). Esses quesitos representam, respectivamente, Controle de Fluxo de Caixa Operacional, Relatórios de Inadimplentes, Balancete de Movimentação Anual, Relatórios de Conciliação bancária,

Controles de Contas a Pagar, Planejamento orçamentário de curto prazo. E em todas as questões o percentual de concordância total foi acima de 60%, resultado similar ao de Feliciano e Leal (2012) que também identificaram alta concordância dos síndicos quanto ao uso dessas informações.

A partir da análise dos resultados expostos nas Tabelas 2 e 3, observa-se que em sua maioria os síndicos concordam que há benefícios do uso da informação contábil gerencial e financeira e percebem que muitas dessas informações são usadas na gestão de condomínios. E ao comparar essa percepção com as características (idade, escolaridade e tempo no cargo) que são abordadas na teoria dos altos escalões (Tabela 1) nota-se que na amostra investigada há um predomínio 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.

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	4,35%	0%	13,04%	13,04%	21,74%	8,70%	39,13%
Q2	13,04%	4,35%	13,04%	4,35%	13,04%	30,43%	21,74%
Q3	8,70%	4,35%	4,35%	4,35%	13,04%	13,04%	52,17%
Q4	4,35%	4,35%	4,35%	8,70%	13,04%	13,04%	52,17%
Q5	13,04%	4,35%	0%	4,35%	4,35%	13,04%	60,87%

1: Discordo Totalmente; 2: Discordo; 3: Discordo Parcialmente; 4: 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: Conseguir compreender as informações econômico-financeiras do condomínio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o maior nível de concordância se dá na Q5 (60,87%) que se refere a compreensão das informações econômico-financeiras do condomínio, seguido das questões Q3 e Q4, com 52,17% cada. O menor nível é vislumbrado na Q2 (21,74%) 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 dos síndicos quanto à administração condominial.

**Tabela 5.** Percepção do síndico sobre a administração condominial

	1	2	3	4	5	6	7
Q1	0%	0%	0%	4,35%	0%	26,09%	69,57%
Q2	0%	0%	0%	4,35%	0%	26,09%	69,57%
Q3	0%	0%	0%	0%	4,35%	21,74%	73,91%
Q4	0%	0%	0%	0%	8,70%	8,70%	82,61%
Q5	0%	0%	0%	0%	0%	8,70%	91,30%

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 nas questões Q5 (91,30%), Q4 (82,61%), Q3 (73,91%) estavam os maiores percentuais de concordância total, as quais representam respectivamente que a administração condominial ‘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’, ‘Oferece informações com qualidade e compreensibilidade para atender o processo gerencial dos condomínios’ (Q3). De modo geral, a maioria dos respondentes concordam totalmente com a administração condominial, que na visão de Segreti e Farber (2006) demanda diversos conhecimentos e deve ser aprimorada para a melhoria da qualidade desse serviço oferecido aos condomínios.

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 ela relatou que os serviços prestados se referem à contabilidade, como visto na fala dela:

[...] 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. Ao indagar se quando os síndicos procuram os serviços oferecidos por ela, se eles têm alguma prioridade, a entrevistada 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.

A entrevistada percebe diferenças na busca de informações a depender de características dos síndicos, e que eles apresentam comportamentos diferentes na gestão. 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 entrevistada esclareceu que há diferença, conforme pode ser visto no trecho a seguir:

[...] 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 na percepção da diretora a escolaridade e o tempo de gestão podem interferir na atuação do síndico, que 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 atuar de maneira ineficiente, o que pode ser prejudicial para o condomínio (Farber, 2005).

Ainda referente as características dos síndicos, indagou-se a diretora como ela percebia a influência da idade na eficiência da gestão, ela afirmou 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 na percepção da diretora há associação entre a idade dos síndicos com seus comportamentos, para ela os síndicos com mais idade apresentam mais responsabilidade, mais precisão na análise dos dados e informações contábeis. Sobre isso, Segreti e Farber (2006) mencionam que a idade se encontra como aspecto favorável da experiência administrativa adquirida em relação aos síndicos mais jovens.

Observa-se, por alguns trechos da entrevista e 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 identificaram associações entre 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, 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. Na análise dos respondentes da presente pesquisa também se verificou alta concordância quanto ao uso de balancete e de relatórios de inadimplentes, o que reforça a percepção da diretora.

O balancete também foi o principal demonstrativo recebido e analisado pelos síndicos no estudo de Gaboardi et al. (2019), contudo, os próprios síndicos apontaram que seria importante a análise de outros demonstrativos, como fluxo de caixa. Verificou-se ainda no estudo de Gaboardi et al. (2019) a unanimidade dos síndicos quanto a necessidade de inserir informações sobre inadimplentes na prestação das contas do condomínio. Essa questão revela o quanto o não pagamento das obrigações de um condômino pode afetar a comunidade condominial, e ressalta a relevância do acompanhamento contínuo das contas de um condomínio.

Em suma, ao considerar os resultados apresentados, nota-se que apesar do reconhecimento quanto a relevância da contabilidade na gestão condominial, muitos síndicos não têm preparação suficiente para as demandas do cargo. Esses achados confirmam estudos anteriores (Almeida et al., 2015; Gaboardi et al., 2019; Zavatieri, 2020) e evidenciam que os síndicos precisam ter ciência da responsabilidade assumida, bem como buscar apoio de profissionais aptos que possam auxiliar no que for necessário para terem uma boa gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar a percepção dos síndicos quanto ao uso de informação contábil gerencial e financeira na administração de condomínios, e adicionalmente comparar essa percepção com características dos síndicos. Para tanto foram analisados os seguintes aspectos: benefícios da adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira nos condomínios; percepção dos síndicos sobre informações usadas no 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 informações usadas no 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 e Planejamento orçamentário de curto prazo.

Na análise da opinião dos síndicos quanto aos condôminos, destaca-se que para a maioria dos síndicos (60,87%), os moradores dos condomínios compreendem as informações econômico-financeiras do condomínio. Quanto a percepção dos síndicos 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, ao comparar as características dos síndicos com as respostas deles sobre o uso de informações contábeis e com a entrevista realizada com a diretora da empresa que presta serviços aos síndicos pode-se observar que algumas características, como a experiência, idade

e escolaridade, podem interferir no processo de gestão condominial, como ocorre na gestão de empresas. Entende-se assim que essas características poderiam ser observadas pelos condôminos ao escolherem o síndico. É pertinente pontuar que a comparação, realizada no presente estudo foi uma análise qualitativa, e que em virtude do tamanho da amostra não houve a realização de testes estatísticos para mensurar a forma como cada característica se relaciona com o processo de gestão, o que pode ser analisado em estudos futuros.

Com os achados dessa pesquisa espera-se contribuir para o aprimoramento das empresas contábeis que prestam serviços à comunidade condominial, para que essas possam ter um melhor direcionamento ao lidar com os síndicos, de modo a realizar uma atuação conjunta, desses profissionais que detém conhecimentos financeiros e dos síndicos que estão mais próximos dos moradores. É também válido que essas empresas orientem os síndicos para que esses possam ponderar sobre suas práticas e busquem se preparar para cumprir todas as demandas e não cometer erros de gestão por falta de informações contábeis. 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, ampliando assim a amostra, o que possibilitaria o uso de análises quantitativas, também seria oportuno investigar a percepção dos condôminos.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, A. R. de., Bortoli, D., & de Souza, J. V. (2015). A contabilidade e a auditoria na gestão dos condomínios como forma de auxiliar a transparência e a prevenção de fraudes: estudo de caso em condomínios de Florianópolis. *Revista Empreendedorismo E Sustentabilidade*, 1(1), 1-19.
- Brasil (1964). 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>
- Brasil (2002). Presidência da República. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o código civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Chaganti, R., & Sambharya, R. (1987). Strategic orientation and characteristics of upper management. *Strategic management journal*, 8(4), 393-401.
- Choi, F. D. S., Frost, C. A., & Meek, G. K. (1999). *International accounting*. (3a. ed.) USA: Prentice Hall International.
- Farber, J. C. (2005). *Gestão de condomínios: a contabilidade para reduzir a assimetria informacional*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: [http://tede.fecap.br:8080/bitstream/tede/593/1/Joao\\_Carlos\\_Farber.pdf](http://tede.fecap.br:8080/bitstream/tede/593/1/Joao_Carlos_Farber.pdf)

- Feliciano, P. P. dos Santos, & Leal, E. A. (2012). A utilização da informação contábil gerencial na gestão de condomínios: um estudo com os síndicos. *ConTexto*, 12(22), 119-129.
- Felippe, D. J., & Andrade Júnior, S. (2001). *Condomínio: Conflitos & Soluções*. (7a. ed.). Campinas: Bookseller.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de administração*, 35(3), 105-112.
- Gaboardi, R., Oliveira, A. B. S., Belli, J. T., & Peters, M. S. (2019). Modelo de gestão contábil e a parametrização nas prestações de contas em condomínios. *Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA)*, 6(2), 87-102.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hambrick, D. C. (2007) Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32 (2), p. 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Maluf, C. A. D., & Marques, M. A. M. R. (2009). *Condomínio Edifício*. (3a.ed.) São Paulo: Saraiva.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Mendes, A. C. A., Lunkes, R. J., Menegazzo, G. D., Schnorrenberger, D., & Lavarda, C. E. F. (2019). Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(1), 67-84.
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2009). *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. (2a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, G. B. M. (1999). *Condomínios: Gestão financeira para administradores*. Campinas: Millenium.
- Santos, C. dos. (2005). *Guia prático para elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa - DFC: conforme padrões de contabilidade: americano, internacional e brasileiro*. Curitiba: Juruá.
- Schwartz, R. B. O. (2004). *Revolucionando o condomínio*. (9a. ed.) São Paulo: Saraiva.
- Schwartz, R. B. de O. (2009). *Avaliação de desempenho da administração de condomínios residenciais*. (Monografia de Especialização). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <http://www.poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/dd64eb962e8552496badc77509cf4748.pdf>

- Segreti, J. B., & Farber, J. C. (2006). Contribuição da Contabilidade para a eficácia da gestão e controle de condomínios. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, São Paulo, Brasil, 6.
- Sornberger, G. P., Luczkiewicz, D. A., Ciupak, C., & Bassan, H. (2009). Contabilidade em condomínios: diagnóstico da utilização das informações contábeis pelos gestores de condomínios na cidade de Sorriso/MT. *Contabilidade & Amazônia*, 2(1), 78-91.
- Souza, A. C. de. (2007). *Condomínio em Edifícios: Manual do Condômino: Convenção, administração, modelo de atas e editais*. (5a ed.) São Paulo. Atlas.
- Treffers, S. R., & Lippert, R. K. (2020). Condominium self-governance? Issues, external interests, and the limits of statutory reform. *Housing Studies*, 35(6), 1-25.
- Zavatieri, I. M. (2019). Gestão condominial: uma abordagem contemporânea sob a óptica da contabilidade e auditoria no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), 31251-31264.
- Zavatieri, I. M. (2020) Gestão de Condomínios: proteção contra erros e fraudes à luz da contabilidade, controladoria e auditoria no Brasil. *Anais do Congresso Internacional de Administração*, Ponta Grossa, PR, Brasil, 33.
- Zdanowicz, J. E. (2000). *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. (8a. ed.) Porto Alegre: Sagra Luzzatto.
- Zdanowicz, J. E. (2004). *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. (10a. ed.) Porto Alegre: Sagra Luzzatto.