

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BRUNO BADUE CUNHA REZENDE

ANÁLISE DA RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS SÍNDICOS E
A UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL

UBERLÂNDIA
NOVEMBRO DE 2019

BRUNO BADUE CUNHA REZENDE

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS SÍNDICOS E
A UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Edvalda Araújo Leal.

**UBERLÂNDIA
NOVEMBRO DE 2019**

Análise da relação das características pessoais dos síndicos e a utilização da informação contábil gerencial

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de avaliação

Orientador

(Modalidade *Blind Review*)

(Modalidade *Blind Review*)

Uberlândia (MG), 03 de Novembro de 2019.

RESUMO

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

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

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship of the behavioral factors of the liquidators in relation to the use of management accounting information in condominium management. In order to achieve the proposed objective, a survey was carried out with liquidators clients of Alpha condominiums company, located in Uberlândia-MG. The research is classified as descriptive, using data collection, based on the application of a questionnaire to the liquidators, obtaining a sample of 23 respondents. It was found that regarding the benefits of adopting and using managerial and financial accounting information in condominiums, the liquidators consider more beneficial, accountability, cash flow control and decision making. Regarding the perception of the liquidators about the condominium management process, it was observed that the highest percentage of total agreement was seen in the Operational Cash Flow Control, Delinquent Reports, Bank Conciliation Reports, Accounts Payable Controls, Short term budget planning. It is expected to contribute to the improvement of the accounting companies that provide services to the condominium community, as well as for the liquidators to consider their practices for the improvement of condominium management. Regarding the limitations of work, it is relevant to emphasize that the study analyzed a single condominium company, so it is suggested, for future research, to extend the research to other condominium companies, with the purpose of comparing the results of this study.

Keywords: *Condominiums. Liquidators. Decision-making.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1 Normas e Gestão de Condomínios.....	2
2.2 Informações Financeiras e o Processo Decisorial.....	4
2.3 Teoria dos Altos Escalões: Características dos gestores.....	6
3 METODOLOGIA.....	8
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	9
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.17

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 atualmente 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 incrível crescimento na construção de edifícios, impulsionando o aprimoramento das matérias jurídicas, exigindo-se tratamentos legais e administrativos apropriados (FARBER, 2004).

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, sendo a ciência que registra os atos e fatos da gestão patrimonial, com intuito de fornecer informações confiáveis aos usuários e proteger o patrimônio dos condôminos (SORNBERGER *et al.*, 2009).

O problema norteador que motivou o presente estudo é: como os fatores pessoais dos síndicos influenciam à informação contábil gerencial para o processo de decisão na gestão de condomínios? Com base no exposto, este estudo tem como objetivo analisar a relação dos fatores pessoais dos síndicos em relação ao uso das informações da Contabilidade Gerencial na administração de condomínios.

Esse trabalho foi desenvolvido devido ao crescimento da quantidade de condomínios construídos no Brasil e pela pouca quantidade de estudos encontrados sobre este assunto. Assim, o estudo se torna relevante tanto para o meio acadêmico no sentido de propiciar a discussão da contabilidade para condomínio, quanto para o meio profissional na aplicação da

contabilidade de forma a favorecer melhor qualidade da informação por trazer dados recentes do gerenciamento contábil em condomínios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 Normas e Gestão de Condomínios

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

O conceito de condomínio abrange o direito simultâneo de uma ou mais pessoas sobre o mesmo bem, não sobrevivendo tal direito sobre uma parte definida, mas sim sobre uma fração ideal, em outras palavras, o condomínio significa o “direito dos condôminos sobre um determinado bem” (FELIPPE; ANDRADE JÚNIOR, 2001).

Para Farber (2004) 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, onde 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 (2004), grande parte dos artigos, do 1º ao 27º da Lei nº 4.591 foram anulados e sobraram poucos dispositivos da lei anterior.

Para Maluf e Marques (2009, p.4):

Essa nova legislação que passou a regular a matéria foi, a princípio, recebida com receio, pois se temia conflitos econômicos entre os diversos proprietários, com a inevitável repercussão no Judiciário. Pensava-se que ela se converteria em choques e intermináveis demandas, e isso infelizmente se confirmou, pois são muitos os litígios oriundos das relações condominiais.

Segundo o Artigo 1.331 da Lei nº 10.406, nas edificações há partes exclusivas e partes comuns entre os condôminos. A parte individual (apartamentos, escritórios, salas, lojas, sobrelojas ou abrigos para veículos) com sua devida fração ideal no solo e nas partes comuns, pode ser alienada pelos seus respectivos donos sem interferência dos demais. Já a área comum do prédio (telhado, a rede geral de distribuição de água, esgoto, gás e eletricidade, a calefação e refrigeração centrais, e as demais partes comuns) não pode ser dividida e é de uso comum de todos os integrantes do condomínio, não podendo sofrer divisão ou impedimento da utilização das mesmas.

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

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

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

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

como impor e cobrar as multas devidas;VIII - prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas;IX - realizar o seguro da edificação (BRASIL, 2002).

Em análise à Lei nº 10.406/02, Farber (2004) 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.

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

Sobre a prestação de contas, Carvalho (1999) relata que devem ser explanados todos os recursos do condomínio arrecadados e de que forma foram utilizados, muitas vezes são estabelecidos por meio da elaboração dos demonstrativos mensais sobre a movimentação do condomínio. A prestação de contas é um resumo de todo o recurso que o condomínio recebeu e gastou em um determinado período de tempo, devem ser prestadas de modo detalhado, com relatórios dos gastos e recebimentos do período, saldos da conta corrente, poupança e fundo de reserva, além dos valores a receber de inadimplentes.

Farber e Segreti (2006) acrescentam ainda que a prestação de contas deve ser realizada com transparência, gerando confiança e tranquilidade para os condôminos, gerando o bom funcionamento do condomínio.

2.2 Informações Financeiras e Processo Decisorial

A administração financeira é o conjunto de ações que envolvem o controle, planejamento e análise de todas as movimentações financeiras de uma empresa, residência ou conta bancária. Este tipo de administração permite que o investimento de capital seja realizado de maneira mais racional e otimizada, gerando lucro e economia, sendo seu principal objetivo otimizar e ampliar os resultados da empresa por meio da geração de lucro e do aumento do patrimônio financeiro (SOUZA, 2007). A administração financeira auxilia na tomada de decisão e pode ser aplicada aos condomínios, pois possui ferramentas necessárias para as finanças. De acordo com Assaf Neto (1997), a gestão financeira cuida do planejamento, investimento, crescimento e financiamento.

Conforme 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 o comprometimento pelo gerenciamento com base nas decisões, visando o desenvolvimento organizacional (RIBEIRO, 1999). Nota-se que contabilidade gerencial compreende áreas afins, que são utilizadas como ferramentas para auxiliar a administração, devendo, portanto, suprir e abastecer todas as áreas da empresa com informações complacentes e concretas, devendo estas ser propostas em conformidade com cada segmento da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Crepaldi (1998, p.7) menciona que o controle da função financeira, abrange a contabilidade administrativa que tem como escopo a elaboração dos relatórios usados pela administração para a tomada de decisões internas, envolvendo “custos, preços, orçamentos, avaliação de desempenho, ponto de equilíbrio, formação de preços de transferência e análise da taxa de retorno. Em todo ambiente, seja ele empresarial ou condominial, vai existir o exercício da função direção, e junto com essa atribuição vem à necessidade de tomada de decisão inerente ao objetivo que se deseja alcançar, com isso Tenório (2005) define a decisão como um processo de escolha, a fim de atingir um alvo determinado, atuando ainda, como o suporte primordial para o adequado desenvolvimento das organizações.

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

Em consonância, Padoveze (2007), esclarece que a administração do fluxo de caixa deve ser realizada diariamente como elemento essencial para o setor financeiro, de modo que este controle diário auxilie na movimentação dos recursos financeiros de forma operacional, para a realização de pagamentos e recebimentos imediatos.

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

No caso dos condomínios podemos 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 muito importante, pois ele mostra a saúde financeira da empresa e a sua capacidade de geração de caixa, serve também para avaliar a situação financeira da empresa, sendo utilizados na tomada de decisão das empresas financeiros para ceder ou não investimentos.

Feliciano e Leal (2012) em seu estudo constataram 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.

Desta forma, os gestores dos condomínios podem realizar escolhas estratégicas de acordo com seus valores, suas premissas e suas percepções, influenciando no desempenho da organização como é o caso da teoria dos altos escalões (MENDES *et al.*, 2019).

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 e essas limitações humanas ocorrem desde o acesso, processamento e utilização das informações.

A utilização de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) é fundamental para o incremento de uma estrutura adequada ao planejamento organizacional, provendo aos gestores

subsídios que tragam a organização o alcance de seus objetivos estratégicos. Desse modo, a Teoria dos Escalões Superiores (TES), busca identificar as características demográficas dos gestores que intervêm nas opções estratégicas e atuação das organizações (MENDES *et al.*, 2019).

Sobre a Teoria do Alto Escalão, 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. Segundo Carpenter *et al.* (2004, p. 12)

A perspectiva inicial da teoria do alto escalão realça que as cognições, valores e percepções da alta administração influenciam consideravelmente as decisões tomadas e também os métodos adotados por uma empresa. A ótica de escalões superiores pode prover três benfeitorias principais: oferecer substancialmente maior poder de prever resultados organizacionais; servir como base para a seleção e desenvolvimento dos executivos de nível superior e; ser utilizado para a estratégia com o desenvolvimento da capacidade preditiva dos movimentos da concorrência.

Mendes *et al.* (2019) esclarecem que a teoria do alto escalão 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 descrição gerencial existente.

A premissa da teoria do alto escalão 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).

A TES 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 *et al.*, 2004).

Neste contexto, Mendes *et al.* (2019) ao estudarem os fatores pessoais e comportamentais dos síndicos que associa-se a sua gestão, observaram que 45% dos síndicos entrevistados com idades maiores, tem menor propensão a mudança, ou seja, evidenciaram que a idade dos altos gestores é negativamente associada à sua receptividade à mudança e inovação, o que é consonante ao mencionado por Hambrick e Mason (1984) que observaram

que com o avanço da idade, os gestores podem se tornar menos flexíveis na adaptação a novas ideias e práticas.

Os conhecimentos executivos, por intermédio da experiência, também é ressaltado como características notáveis, sendo responsáveis pelas edificações psicológicas que moldam a interpretação do contexto interno e externo, auxiliando para formulação das escolhas estratégicas mais adequadas para a organização (CARPENTER *et al.*, 2004).

A escolaridade também é apontada, estando relacionada à capacidade de gerar e programar soluções criativas, além de que o nível de instrução está intrinsecamente associado a uma aceitabilidade mais receptiva à inovação, refletindo nas habilidades de controle de recursos e de riscos de cada indivíduo (MENDES *et al.*, 2019).

3. METODOLOGIA

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

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

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

O questionário aplicado foi constituído por duas partes, a primeira referente à caracterização do respondente com oito questões, que contemplavam aspectos da Teoria dos

Altos Escalões, conforme literatura anterior. E a segunda referente a adoção e uso da informação contábil gerencial na gestão de condomínios, sendo seis questões sobre seus benefícios; doze questões sobre o processo de gestão dos condomínios e cinco questões sobre condôminos, 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 deverão atribuir notas de um a sete, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente. Os questionários foram aplicados pessoalmente pelos pesquisadores, diretamente na empresa prestadora de serviço, conforme autorização concedida pelos responsáveis da empresa. A amostra do estudo constituiu-se de 23 pessoas.

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

Para a análise dos dados, foi utilizada a estatística 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.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

4.1 Caracterização dos respondentes

A primeira seção do questionário teve como objetivo traçar o perfil dos respondentes, verificou-se que a maior parte pertence ao gênero masculino (65,2%), e a idade que apresentou maior percentual (65,2%) foi mais de 50 anos, indicando que a maioria dos síndicos se concentra em uma faixa etária da meia-idade. No que tange o tempo de gestão, observa-se que 30,4% está acima de cinco anos na gestão do condomínio. Esse resultado está de acordo com os achados de Segreti e Farber (2006) em que procuraram

mensurar a experiência do síndico respondente através do tempo de atuação, obtendo a média de 4,16 anos. Essa média aponta que os respondentes possuem considerável experiência sobre a gestão de condôminos.

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

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

Atua em outra atividade profissional?		Essa é sua primeira gestão	
Sim: 52,2%	Não: 47,8%	Sim: 34,8%	Não: 65,2%
Escolaridade		Sexo	
Ensino Médio: 17,4%	Atualmente a gestão do seu condomínio é:	Masculino: 65,2%	Feminino: 34,8%
Ensino Superior: 39,1%			
Pós-graduação: 39,1%		Autogestão: 69,6%	Cogestão: 30,4%
Outro: 4,4%			
Tempo de gestão			
Menos de 1 ano: 26,1%			
De 1 a 2 anos: 17,4%			
De 2 a 5 anos: 26,1%			
Acima de 5 anos: 30,4%			
Idade			
Entre 31 e 35 anos: 4,3%			
Entre 36 e 40 anos: 17,4%			
Entre 41 e 50 anos: 13,0%			
Mais de 50 anos: 65,2%			
Principal fator que motivou candidatar-se a síndico?			
Motivado pelo interesse em colaborar com a comunidade condominial: 39,1%			
Motivado pela discordância quanto à forma da administração anterior: 17,4%			
Motivado por indicação de condôminos: 13,0%			
Motivado pela inexistência de outro candidato: 21,7%			
Motivado por interesse profissionais (síndico profissional): 4,3%			
Motivado por outros fatores: 4,3%			

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 1, 52,2% dos síndicos respondentes desta pesquisa atuam em outra atividade profissional. É importante destacar que os síndicos que se dedicam exclusivamente à sua atividade de gestão, possuem a vantagem de dispor de tempo suficiente 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.*, 2010).

Verificou-se, ainda, que houve um empate no que tange a escolaridade, em que 39,1% possuem Ensino Superior e outros 39,1% dos respondentes possuem Pós-graduação. Os resultados evidenciados na Tabela 1 indicaram que a maioria (65,2%) dos participantes já tem experiência como síndico, não estando, portanto na sua primeira gestão, o que é um

aspecto positivo, haja vista que já são veteranos no que se refere à experiência administrativa condominial adquirida.

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

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

4.2 Análise descritivas 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 nos condomínios trazem.

Tabela 2 – Benefícios que a Adoção e Uso da informação Contábil Gerencial e Financeira nos Condomínios trazem.

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se de acordo com a Tabela 2, que os principais benefícios que a adoção e uso da informação contábil gerencial e financeira nos Condomínios referem-se às questões Q4 (87,0%), Q5 (78,3%), Q1 e Q3, com 73,9% cada uma, pois nessas mais de 70% dos respondentes assinalaram concordância total. Tais quesitos representam fatores como prestação de contas anual à Assembleia Geral (Q4), controle do fluxo de caixa (entrada e

saída de recursos) (Q5), tomada de decisões (Q1), elaboração do Orçamento anual (Q3). O menor percentual de concordância total é visto na Q2 com 56,5% (na transferência de mandatos ou troca de administradora) e Q6 com 56,5% (nas situações de ações judiciais).

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

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

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

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

	1	2	3	4	5	6	7
Q1	4,3%	0%	13,0%	13,0%	21,7%	8,7%	39,1%

Q2	13,0%	4,3%	13,0%	4,3%	13,0%	30,4%	21,7%
Q3	8,7%	4,3%	4,3%	4,3%	13,0%	13,0%	52,2%
Q4	4,3%	4,3%	4,3%	8,7%	13,0%	13,0%	52,2%
Q5	13,0%	4,3%	0%	4,3%	4,3%	13,0%	60,9%

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

A Tabela 5, a seguir, demonstra a percepção do síndico sobre a administração condominial.

Tabela 5– Percepção do síndico sobre a Administração Condominial.

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se de acordo com a Tabela 5, que a percepção do síndico sobre a Administração Condominial referem-se as Q5 (91,3%), Q4 (82,6%), Q3 (73,9%), itens os quais os percentuais de concordância total para cada um deles, totalizam mais de 70% de respondentes. Esses itens representam que a administração condominial “Gera informações relevantes para os síndicos no processo de gestão do condomínio” (Q5), “Atende as necessidades referentes à informação contábil gerencial e financeira para a gestão eficaz dos condomínios” (Q4), ‘Oferece informações com qualidade e compreensibilidade para atender o

processo gerencial dos condomínios” (Q3). O menor percentual de concordância total é visto na Q1 (É essencial para a assessoria aos síndicos na gestão de condomínios) e Q2 (Oferece as informações econômico-financeiras em formato adequado para o processo de decisão dos síndicos), cada uma com 69,6%.

Por fim, a Tabela 6, expõe os dados referente a opinião dos síndicos sobre a teoria dos alto escalão.

Tabela 6– Opinião dos síndicos sobre a Teoria do Alto Escalão.

	1	2	3	4	5	6	7
Q1	0%	0%	0%	0%	4,3%	13,0%	82,6%
Q2	0%	0%	0%	0%	0%	21,7%	78,3%
Q3	4,3%	0%	4,3%	0%	4,3%	17,4%	69,6%
Q4	0%	0%	0%	8,7%	8,7%	17,4%	65,2%

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

Q1: É fundamental para o incremento de uma estrutura adequada ao planejamento organizacional do condomínio; **Q2:** A ponta que os resultados organizacionais, escolhas estratégicas e os níveis de desempenho podem ser previstos; **Q3:** Evidencia que a experiência na carreira de um alto executivo pode ter efeito significativo sobre suas decisões; **Q4:** Gera práticas inovadoras de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se conforme os resultados apresentados que os síndicos consideram relevante o planejamento para as escolhas decisórias na gestão do condomínio e para avaliação de desempenho.

Ao considerar os resultados expostos, especialmente da Tabela 3, observa-se que em sua maioria os síndicos percebem o uso da contabilidade gerencial e financeira no processo de gestão dos condomínios. Ao comparar essa percepção com as características (idade, escolaridade e tempo no cargo) que são abordadas na teoria dos altos escalões nota-se que na amostra investigada há uma 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.

De modo complementar, apresenta-se a análise da entrevista. No que tange a caracterização, a pessoa entrevistada pertence ao gênero feminino, possui como atuação profissional o cargo de diretora, atua nesse cargo há 20 anos.

Foi questionado sobre os principais serviços que a empresa presta atualmente aos síndicos pra administração de condomínios e a mesma relatou que os serviços prestados referem-se à contabilidade, como visto na fala:

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

Observa-se por meio da fala 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 ele tem alguma prioridade, por exemplo, pode chegar o síndico ele fala 'não, a minha prioridade é só mesmo dos balancetes, na parte de informação contábil', a respondente mencionou que:

[...] não, 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 for...é um perfil diferente. Hoje é uma dona de casa que ela 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. Então nós temos o básico que é o balancete...

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

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

Nota-se assim que o síndico precisa de um conhecimento mínimo para cumprir suas tarefas, sendo importante ter em mente conceitos básicos de administração e contabilidade, a

fim de facilitar sua compreensão e guiar sua tomada de decisão. Um síndico que não detenha conhecimento básico de como gerir o condomínio pode ser desastroso (FARBER, 2005).

Ao indagar se a idade influencia numa gestão mais eficiente, a entrevistada, disse que tem uma grande 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”.

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

Por fim, indagou se a entrevistada tinha algum fator mais usual no cotidiano contábil, haja vista que a literatura consta, por exemplo, na gestão de condomínios, o controle de pagamento de fornecedores, relatório de folha de pagamento, fluxo de caixa operacional, controle de contas a pagar, relatório de inadimplente, o planejamento de orçamento pra planejar se vai ter alteração ou não da taxa de condomínio, a movimentação anual, algum planejamento de longo prazo para caso eles queiram ter um recurso pra uma reforma, essas são algumas informações que a gente traz que poderiam ser muito úteis pra eles na tomada de decisão

[...] 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’

Farber (2005) afirma que os condôminos são informados quanto à totalidade dos valores mantidos em espécie, contas-corrente bancárias e aplicações financeiras, estas incluindo os rendimentos auferidos, e muita das vezes só se preocupam com o saldo, inúmeras vezes nem buscam entender os balancetes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar a relação dos fatores comportamentais dos síndicos em relação ao uso das informações da Contabilidade Gerencial na administração de

condomínios. Foram analisadas as categorias: Adoção e Uso da Informação Contábil Gerencial na Gestão de Condomínio; Benefícios da Adoção e Uso da informação Contábil Gerencial e Financeira nos Condomínios; Processo de Gestão dos Condomínios; Condôminos; Administração Condominial e Teoria do Alto Escalão.

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

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

No que concerne os dados referentes à opinião dos síndicos sobre a teoria do alto escalão, observou-se que esta teoria é fundamental para o incremento de uma estrutura adequada ao planejamento organizacional do condomínio e que os resultados organizacionais, escolhas estratégicas e os níveis de desempenho podem ser previstos pelos gestores.

Espera-se contribuir para o aprimoramento das empresas contábeis que prestam serviços à comunidade condominial, bem como para que os síndicos possam ponderar sobre suas práticas para o aperfeiçoamento da gestão dos condomínios. Quanto às limitações do trabalho, é relevante ressaltar que o estudo analisou uma única empresa condominial, deste modo sugere-se, para pesquisas futuras, estender a pesquisa para outras empresas condominiais, com o propósito de comparar os resultados deste estudo.

REFERÊNCIAS

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

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

AAKER, D. A. *et al. Marketing Research*. 7a. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001.

ALVES, J. C. M. **Direito Romano**, 12 ed. São Paulo: Forense, 1999. v. I.

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

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

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3a.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CARVALHO, A. J. F. **O Condomínio na prática**. 7ª ed. Rio de Janeiro. Lumem Juris, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

HANSEN, D. R.; MOWEN, MARYANNE M.. Cost management. 2nd. edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications, 1997.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, C.T.; SUNDEM, G.L.; STHATTON, W.O. Contabilidade gerencial. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR S. M. Cost accounting. São Paulo: Prentice-Hall: 2000.

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

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

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

MENDES, A. C. M.; LUNKES, R. J.; MENEGAZZO, G. D.; SCHNORRENBURGER, D.; LAVARDA, C. E. F. Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. **Enf.Ref. Cont.** Paraná, v. 38 n. 1 p. 67-84, 2019.

MILLON, T.; DAVIS, R. D. **Disorders of personality DSM-IV and beyond**. New Jersey: Wiley, 1996.

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

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRATES, C. W. **Manual Prático do Condomínio**, 4 ed. Curitiba: Juruá, 2016.

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

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

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

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

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

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

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