

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS OU CONTRATAÇÃO PRÓPRIA NA ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

Autoria

JOICI LILIAN RODRIGUES
CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO/UNIGRENDAL

BARBARA APARECIDA NUNES DE SOUZA
ADMINISTRAÇÃO/FACULDADE MUNICIPAL DE PALHOÇA

KARINI REGINA HOMEM
CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO/UNIGRENDAL

Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido para comparar a prestação de serviços de mão de obra terceirizada com a mão de obra de contratação de funcionários próprios nos condomínios da Grande Florianópolis. Para alcançar os objetivos, foi realizada a revisão da literatura visando apresentar os seguintes temas: Administração, Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento, Medicina Ocupacional, Administração de Condomínios e Terceirização. Para realização da pesquisa foi utilizado o método indutivo, com pesquisa do tipo descritiva e exploratória. Quanto as técnicas de pesquisa, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e para coletar as informações necessárias nos condomínios, utilizou-se o método quantitativo. Na pesquisa em campo foram aplicados três questionários de pesquisa, sendo um para condôminos, outro para síndicos e um terceiro para funcionários, os quais visaram identificar itens inerentes a prestação de serviço terceirizada e de contratação própria. O presente trabalho contribui para que os síndicos e demais administradores possam ter uma análise mais profunda quanto ao tipo de prestação de serviço a ser escolhida e para sugerir melhorias nas duas formas de gestão.

GESTÃO DE PESSOAS

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS OU CONTRATAÇÃO PRÓPRIA NA ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para comparar a prestação de serviços de mão de obra terceirizada com a mão de obra de contratação de funcionários próprios nos condomínios da Grande Florianópolis. Para alcançar os objetivos, foi realizada a revisão da literatura visando apresentar os seguintes temas: Administração, Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento, Medicina Ocupacional, Administração de Condomínios e Terceirização. Para realização da pesquisa foi utilizado o método indutivo, com pesquisa do tipo descritiva e exploratória. Quanto as técnicas de pesquisa, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e para coletar as informações necessárias nos condomínios, utilizou-se o método quantitativo. Na pesquisa em campo foram aplicados três questionários de pesquisa, sendo um para condôminos, outro para síndicos e um terceiro para funcionários, os quais visaram identificar itens inerentes a prestação de serviço terceirizada e de contratação própria. O presente trabalho contribui para que os síndicos e demais administradores possam ter uma análise mais profunda quanto ao tipo de prestação de serviço a ser escolhida e para sugerir melhorias nas duas formas de gestão.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Condomínios. Terceirização.

ABSTRACT

The objective of this work was to compare the provision of outsourced labor service with the hiring labor of own employees in the condominiums in the metropolitan area of Florianopolis. To reach the objectives, literature review was carried out to present the following topics: Administration, Personnel Management, Recruitment and Selection, Compensation, Training, Occupational Medicine, Condominium Administration and Outsourcing. For the accomplishment of the research, the inductive method was used, with descriptive and exploratory research. In relation to research techniques, the bibliographical studies were used and to collect the necessary information in the condominiums, the quantitative method was used. In the field study, three research questionnaires were applied, one for condominiums, another for condominium manager and a third for employees, aiming at identifying items inherent in the provision of outsourced service and own contracting. The present work contributes to that the condominium managers and other administrators can have a deeper analysis related to the type of service provision to be chosen and to suggest improvements in the two forms of management.

Keywords: Condominium. Outsourcing. People Management

1 INTRODUÇÃO

Em virtude do mundo globalizado e da concorrência acirrada que as empresas vem enfrentando, é importante que cada ramo tenha suas estratégias para acompanhar o desenvolvimento e garantir sua competitividade no mercado.

O desenvolvimento humano nas organizações é um dos principais desafios dos administradores. Não só reter, mas conseguir manter os talentos é uma missão que deve ter uma atenção especial para que o recurso humano da organização seja desenvolvido de maneira eficaz, a fim de atingir o objetivo organizacional.

A gestão de pessoas por meio de seus conceitos e técnicas auxilia os administradores a analisar e organizar o capital humano organizacional de acordo com as necessidades da empresa. Grande maioria dos profissionais precisa de acompanhamento diário para adaptar-se aos novos negócios que surgem diariamente.

A administração de condomínios precisa de uma gestão de pessoas eficiente, pois os profissionais desta área estão trabalhando diretamente com famílias dos mais diversos tipos e classes sociais. Profissionais voltados a área de condomínio devem receber uma atenção especial, visto que estão ligados as residências da população, sejam estas horizontais os verticais.

Este artigo visa mostra como é feita a gestão de pessoas na administração de condomínios e como os conceitos e práticas dessa área são aplicados para facilitar a gestão e organização dos lares multifamiliares. As várias etapas da gestão de pessoas facilitam o desenvolvimento e acompanhamento humano para que sejam detectados os pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos nos colaboradores a fim de atingir o sucesso da organização. As pessoas são fundamentais para empresa melhorar sua competitividade, visto que o desempenho de cada colaborador está diretamente ligado com a forma em que realizam seu trabalho e conseqüentemente atingem os resultados.

A administração simplificada de um condomínio na maioria das vezes acaba não realizando adequadamente a gestão dos profissionais que desenvolvem o serviço na área. Neste contexto encontra-se o seguinte questionamento: Como é realizada a gestão de pessoas e como os condôminos, funcionários e síndicos analisam a importância de sua aplicabilidade na administração do condomínio?

Para tal, foi utilizado como objetivo geral Analisar os processos de gestão de pessoas dentro da administração de condomínios, tendo como objetivos específicos: i) Identificar a função do síndico em residência multifamiliar; ii) Definir instrumento para coleta de dados e iii) Propor ações de melhoria.

Entre as diversas justificativas para realização deste trabalho, pode-se dizer que a comparação entre a contratação de mão de obra terceirizada, a contratação própria e a identificação de que se todos os processos da gestão de pessoas estão sendo cumpridos na administração de um condomínio e são os principais, visto que por se tratar de uma administração simples que é realizada na maioria das vezes por alguém que não um administrador, os processos de valorização e retenção de talentos muitas vezes não são exercidos, deixando assim os profissionais da área sem subsídios para realizar suas tarefas e alcance dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento e a busca por um resultado que se encaixe no campo de expectativa do trabalho se fez necessário a pesquisa teórica a fim de obter o

conhecimento e embasamento sobre o assunto, sendo assim, neste capítulo serão abordados temas sobre administração, gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento, e administração de condomínios.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Com a globalização, as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas e com isso o diferencial de cada uma está concentrado no capital humano da organização, colocando-o de maneira eficaz em ação, para buscar as soluções aceitáveis e produtos inovadores no mercado.

Um dos maiores desafios das organizações é conseguir lidar com as pessoas fazendo com que sigam os objetivos da empresa a fim de alcançar os resultados almejados. A área de gestão de pessoas é responsável por administrar a relação entre colaborador e empresa, promovendo a organização das pessoas em todas as etapas da relação de trabalho, ou seja, desde o recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreira profissional, treinamentos, até a entrevista de desligamento.

Gerir pessoas é uma função de grande responsabilidade, a qual é considerada estratégica demais para permanecer nas mãos somente dos especialistas, fazendo-se necessário o desenvolvimento dos demais gestores da organização para disseminar as políticas, valores e objetivos da empresa, além de acompanhar o engajamento de cada um (RIBEIRO, 2012).

Contudo, a área de recursos humanos nem sempre foi tão fundamental nas empresas, abaixo temos um quadro com um resumo do autor França (2010), dos períodos clássicos da administração de Recursos Humanos no Brasil:

Quadro 1 – Descrição sobre períodos clássicos da ARH, elaborada a partir do livro Práticas de recursos humanos PRH.

1930: Pré-jurídico-trabalhista	Inexistência de legislação trabalhista, do departamento pessoal ou área correlatada que se responsabilize formalmente pela gestão de pessoas.
1930-1950: Burocrático	Começo da legislação trabalhista (que duram até hoje). Primeiros departamentos de pessoal, atividades como registro de ponto e pagamento de salários.
1950-1960: Tecnicista	Implantação dos Recursos Humanos, composto por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, cargos e salários, higiene industrial e serviço social.
1960-1980: Abordagem sistêmica	Primeiros cargos de gerencia; Incentivo fiscal, programa de alimentação, segurança no trabalho, comissões internas de prevenções de acidentes e necessidades ergonômicas no trabalho.
1980-1990: Relações Industriais Integradas	Conhecida como a década perdida, marcada por dificuldades de eliminar conflitos e a demanda sindicais e alinhamento estrutural e comportamental. Nesse período foram criadas as células de produção, realização de treinamentos para formar líderes, aprendizado em trabalho em equipes e patologia do trabalho.
1990: Reformas estruturais profundas	Fim dos tempos turbulentos, busca de qualidade e produtividade, qualificação continua, emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre outros.

Fonte: FRANÇA (2010), adaptado pela autora.

Segundo Ribeiro (2012), a gestão de pessoas é uma das áreas da administração que mais tem se modernizado e sofrido mudanças. Até certo tempo atrás era chamada de RH e vista como responsável somente pela admissão e desenvolvimento dos colaboradores, mas atualmente, denominada gestão de pessoas, a área é responsável não só pela parte burocrática já existente nas responsabilidades de RH, mas também em prover empregados bem treinados e motivados ao mesmo tempo em que administra as políticas éticas e o comportamento organizacional. Cada empresa escolhe seu foco de trabalho e principalmente se deseja terceirizar a parte operacional da gestão de pessoas, sendo estas classificadas nas seguintes funções: recrutamento e seleção de pessoal, ambientação e desenvolvimento dos recursos humanos, gestão de remuneração e benefícios, relações interpessoais, prevenção e acidentes, planejamento de mão de obra, relocação de recursos humanos, salário e remuneração, avaliação de desempenho, desligamento de funcionários (MARRAS, 2009).

A área de gestão de pessoas é repleta de estratégias desde o início do processo, tudo em busca do comprometimento dos colaboradores para que os objetivos sejam alcançados.

2.2 O DUALISMO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E TREINAMENTO

Para que a organização tenha êxito na escolha de seus colaboradores, é necessária a aplicabilidade de algumas técnicas para recrutar e selecionar o pessoal correto.

Recrutamento e seleção é um processo contínuo que existe para manter o desenvolvimento da empresa, recrutando e selecionando pessoas a fim de ocupar cargos, seja por substituição ou ampliação de vagas. O recrutamento visa atrair candidatos para determinado cargo, que após análise de perfil são selecionados para outras etapas do processo (MARRAS, 2009).

Segundo Marras 2009, seleção é o processo responsável pela escolha certa da pessoa que irá ocupar o cargo em questão. Por meio de análises, aplicação de testes e entrevistas é possível identificar se o candidato está qualificado para ocupar tal vaga.

Para que o processo de recrutamento e seleção aconteça é necessário que outras questões sejam definidas anteriormente, como perfil da vaga, descrição do cargo, tipo de seleção, entre outros.

O Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos aplicados para atrair profissionais qualificados a ocupar cargos na organização. Cada empresa decide em manter em seu quadro uma equipe responsável por este processo ou terceirizar o serviço a fim de focar em outros assuntos (MARRAS, 2009).

O processo em si pode ter suas diferenciações de acordo com a política da empresa, mas em tese consiste em divulgar a vaga, recrutar currículos, entrevistar/analisar os candidatos e selecionar o profissional que virá a trabalhar na empresa.

O recrutamento e seleção é a primeira etapa do processo para que seja eficaz a passagem do colaborador pela organização, porém não podemos responsabilizar esta fase pelo engajamento e satisfação do mesmo, visto que outros pontos da área de gestão de pessoas devem estar estruturada estrategicamente para mantê-lo no quadro.

De acordo com Marras (2009, p.145) “treinamento é o processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização do trabalho”.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os indivíduos começam um treinamento com diferentes experiências, diferentes familiaridade com o material e diferentes habilidades físicas e mentais e os planejadores precisam se certificar que suas demandas sejam adequadas a capacidade dos treinados.

Segundo Marras (2009), a área de treinamento e desenvolvimento possui objetivos específicos e objetivos genéricos, os quais estão discriminados no Quadro 4.

Quadro 2: Objetivos do treinamento e desenvolvimento

Objetivos específicos	<input type="checkbox"/> Formação profissional <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Reciclagem
Objetivos genéricos	<input type="checkbox"/> Aumento da produtividade <input type="checkbox"/> Aumento da qualidade do trabalho <input type="checkbox"/> Incentivo motivacional <input type="checkbox"/> Otimização pessoal e organizacional <input type="checkbox"/> Atendimento de exigência das mudanças

Fonte: Adaptado Marras (2009, p. 148).

Lacombe (2011) entende que o treinamento é essencial em uma organização, pois é a partir dele que os colaboradores se motivam a produzir, pois realizando o treinamento, a pessoa se torna apta a exercer melhor sua função.

Segundo Girardi (2008, p. 47) “o treinamento é uma forma de investimento no capital humano e consiste em um processo sistemático”. Lacombe (2011) corrobora que existem várias formas de realizar um treinamento, o qual pode ser desde uma orientação da chefia, evento interno ou externo ou à distância, usufruindo da tecnologia disponível. O treinamento se faz necessário, pois padroniza o conhecimento básico inerente a cada cargo e cabe a organização analisar e mensurar a quantidade e conteúdo necessário à treinar seus colaboradores.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

A administração de condomínios é uma área muito importante, pois sem ela não seria possível manter a ordem necessária para vivência em grupo. No decorrer deste capítulo serão vistos os principais itens inerentes a administração de condomínios.

De acordo com Oliveira (2012) um condomínio existe quando a mesma coisa pertence a mais de uma pessoa, e que dá a elas igual direito, idealmente, sobre o todo e cada uma das partes. Isso quer dizer que o condomínio se constitui quando há uma propriedade comum a uma ou mais pessoas físicas/jurídicas, de uma ou mais unidades de apartamentos, lojas, box, garagens, entre outros. O Condomínio Edilício, é a generalização de todo o condomínio constituído por edificação, ou seja vários donos de um mesmo prédio.

Viver em condomínio possui algumas exigências e talvez a mais difícil seja ter o pensamento diferenciado, visto que nos condomínios imobiliários existem as áreas privativas e comuns. As áreas comuns são as indivisíveis e inalienáveis, são aquelas

utilizadas por todos os moradores. As áreas privativas são as unidades de cada proprietário, cada uma dessas áreas, seja garagem, apartamento ou hobby box corresponde a uma fração ideal, que é a proporcionalidade da área privativa em comparação com a totalidade do condomínio (LAVINA JUNIOR; BAESSO, 2002).

De acordo com Lavina Junior e Baesso (2002), quem habita o imóvel, na condição de proprietário ou locatário é denominado condômino e este deve contribuir para as despesas comuns, além de cumprir as normas da Convenção Condominial, Regimento Interno e decisões de assembleia.

A administração eficaz de um condomínio é importante para que haja harmonia na convivência em grupo, mas para isso é necessário que todas as normas sejam cobradas pelo administrador e seguidas pelos administrados. A administração do condomínio nada mais é do que a organização, planejamento e controle das atividades para o bom funcionamento e andamento do condomínio. Deverá ser exercida por um síndico, pessoa física ou jurídica, o qual é eleito em assembleia com fim específico e que após a eleição será responderá civilmente e criminalmente pelo condomínio (QUEIROZ, 2011).

O síndico gerenciará o negócio, bem como ficará responsável pela administração do condomínio no que tange contratação de pessoal e serviço, benfeitorias, manutenção, prestação de contas, medidas de segurança, organização de documentos, atendimento as legislações pertinentes, entre outros. Cabe ao síndico recorrer ou não a uma empresa com atividade de administração de condomínios para lhe auxiliar nas questões operacionais, que envolvem mais burocráticas e organização, ficando responsável apenas por gerenciar estas questões (LAVINA JUNIOR, BAESSO, 2002).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são necessários para padronizar a coleta, análise e desenvolvimento dos dados coletados em pesquisa. De acordo com Minayo (2001), metodologia são os caminhos que o pesquisador adotará para desenvolver determinado trabalho. Para Lakatos e Marconi (2001), é através da metodologia que se esclarece os métodos aplicados para elaboração de uma pesquisa científica, ou seja, as ferramentas utilizadas para construção de determinado trabalho.

O presente artigo visa comparar a contratação de prestação de serviços terceirizados com a contratação de funcionários próprios na administração de condomínios, para isso, foi necessário realizar pesquisas com condôminos, funcionários e síndicos de condomínios da Grande Florianópolis/SC. Para atingir o objetivo do presente artigo, foi utilizado o método de pesquisa quantitativa e as seguintes pesquisas: bibliográfica, descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2008), pesquisas exploratórias têm como objetivo principal, o aprimoramento de ideias ou a descobertas. Já segundo, Para Kauark (2010, p. 25) “a pesquisa exploratória objetiva a maior familiaridade com o problema, ou à construção de hipóteses”.

Devido ao grande número de condomínios na Grande Florianópolis, a pesquisa foi realizada por amostra, aplicada em 350 condomínios da região, os quais foram divididos entre condomínios com gestão de mão de obra terceirizada e gestão de mão de obra com contratação própria. Para fazer a coleta de dados foram elaborados pela acadêmica três formulários de pesquisa, um para síndicos, outro para condôminos e o terceiro para os funcionários. Tais formulários foram disponibilizados via internet e entregues impressos na população pertencente a pesquisa.

De acordo com Gil (2008) o questionário é o meio mais rápido de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato do sujeito respondente.

A apresentação e análise dos dados foram realizadas por métodos quantitativos e qualitativos.

De acordo com Castro (2006), a pesquisa quantitativa é predominantemente dedutivo, visto que o pesquisador já possui hipóteses e deseja testá-las em campo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise do síndico

Primeiramente vale lembrar que a pesquisa foi aplicada em condomínios que possuem gestão de mão de obra terceirizada e gestão de mão de obra com contratação própria. Para a análise do ponto de vista do responsável legal do condomínio foram entrevistados 128 síndicos, dos quais 43,75% são síndicos em condomínios com gestão de mão de obra terceirizada e 56,25% atuam em condomínios que possuem contratação direta (própria) de funcionários.

Tabela 1: Satisfação quanto a gestão de funcionários no condomínio.

Entrevistado - Resposta	Síndico de condomínio com funcionário terceirizado	Síndico de condomínio com funcionário próprio
Satisfatória	82,1%	87,5%
Insatisfatória	9%	0%
Indiferente	8,9%	12,5%

Fonte: Dados primários (2017)

De acordo com Oliveira (2012), “o Novo Código Civil (2002) confirma a ideia de quem administra o condomínio é o síndico”. Já Lavina Junior e Baesso (2002) corroboram dizendo que o síndico será a pessoa responsável por gerenciar os interesses do coletivo.

Ratifica-se que o síndico depende de aprovação de assembleia para realizar contratações e modificar possíveis processos que envolvem custos, sendo assim, o síndico nem sempre consegue trabalhar da maneira que considera mais eficaz, visto que depende da aprovação de terceiros.

Tabela 2: Existe dificuldade para encontrar pessoas qualificadas para substituição de férias dos funcionários?

Entrevistado - Resposta	Síndico de condomínio com funcionário terceirizado	Síndico de condomínio com funcionário próprio
Não, pois tem cadastro reserva	10,7%	33,3%
Não, pois utiliza serviço terceirizado	89,3%	16,7%
Faz-se rodízio entre os funcionários	0%	20,8%
Tem muita dificuldade	0%	29,2%

Fonte: Dados primários (2017)

Os síndicos são os responsáveis pelo bom andamento das atividades do condomínio, mesmo não possuindo autonomia para resolver algumas questões, principalmente as que envolvem custos.

Quando entrevistados sobre a dificuldade para encontrar pessoas capacitadas para prestação de serviço no condomínio durante as férias do funcionário efetivo, ficou claro que os síndicos possuem maior tranquilidade quando trabalham com empresas de cessão de mão de obra, visto que não precisam preocupar-se com o recrutamento e treinamento do substituto.

Tabela 3: Frequência de treinamentos realizados

Entrevistado - Resposta	Síndico de condomínio com funcionário terceirizado	Síndico de condomínio com funcionário próprio
Nunca	17,9%	20,8%
Uma vez por bimestre	8,9%	8,3%
Três vezes por ano	17,9%	12,5%
Raramente	55,4%	58,3%

Fonte: Dados primários (2017)

Quanto a frequência de treinamento realizada com os funcionários, as duas modalidades de contratação tiveram percentuais bastante próximos. Percebe-se que a contratação de empresa terceiriza possui uma pequena vantagem na contratação própria, visto que na percepção do síndico os treinamentos são realizados com mais frequência. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, o qual acontece a longo prazo e tem como objetivo aperfeiçoar as capacidade e motivações dos empregados a fim de melhora-los dentro de uma organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Tabela 4: Rotatividade de funcionários nos últimos seis meses.

Entrevistado - Resposta	Síndico de condomínio com funcionário terceirizado	Síndico de condomínio com funcionário próprio
Saíram ou trocaram nenhum ou 1	82,1%	87,5%
Saíram ou trocaram entre 2 e 3	17,9%	8,3%
Saíram ou trocaram 4 ou mais	0%	4,2%

Fonte: Dados primários (2017)

Visto que o contrato de prestação de serviço zela pela impessoalidade e pela garantia na prestação de serviço, quando o colaborador não está a contento ou não se adapta ao condomínio para o qual foi alocado é realizada o remanejamento de pessoal a fim de atender a necessidade do condomínio. É comum que ocorra a troca de colaboradores terceirizados por questões de afinidade com o síndico, local de residência e estilo de trabalho, itens que são difíceis (ou impossível) moldar com ações de treinamento e desenvolvimento.

4.1.2 Análise dos condôminos

Os condôminos são aqueles que no conjunto formam o condomínio. Possuem direitos e deveres e são os responsáveis, por meio das assembleias, pelas escolhas feitas para o bom andamento das atividades do condomínio.

De acordo com Oliveira (2012) um condomínio existe quando a mesma coisa pertence a mais de uma pessoa, e que dá a elas igual direito, idealmente, sobre o todo e cada uma das partes. Isso quer dizer que o condomínio se constitui quando há uma propriedade comum a uma ou mais pessoas físicas/jurídicas, de uma ou mais unidades de apartamentos, lojas, box, garagens, entre outros.

Para análise do ponto de vista daqueles que formam o condomínio, foram entrevistados 338 condôminos, sendo 47,63% condôminos de condomínio com funcionário terceirizado e 52,37% de condomínio com funcionário próprio.

Tabela 5: Quanto a satisfação da gestão de funcionários.

Entrevistado - Resposta	Condômino de condomínio com funcionário terceirizado	de Condômino de condomínio com funcionário próprio
Satisfatória	54,7%	57,1%
Satisfatória, mas pode melhorar	30,4%	36,2%
Insatisfatória	14,9%	6,7%

Fonte: Dados primários (2017)

Esta análise deve ir a fundo, visto que a insatisfação pode se tratar de custo, aprovação do síndico eleito ou mesmo pela qualidade da prestação de serviço.

Tabela 6: Melhor forma de gestão de funcionários

Entrevistado - Resposta	Condômino de condomínio com funcionário terceirizado	de Condômino de condomínio com funcionário próprio
Contratação diretamente pelo condomínio	29,8%	40,7%
Contratação de empresa para prestação de serviço	70,2%	59,3%

Fonte: Dados primários (2017)

Quando questionados quanto a melhor forma de gestão de funcionários, a maioria, tanto o condômino de condomínio com gestão terceirizada quanto o condômino de condomínio com contratação de funcionário próprio optam pela contratação de empresa para prestação de serviço.

Acredita-se que escolham esta forma de gestão visando deixar o síndico livre para investir seu tempo em outras questões do condomínio, visto que a gestão e acompanhamento dos funcionários fica por conta da empresa contratada.

Tabela 7: Frequência de treinamentos e orientações quanto a realização das tarefas

Entrevistado - Resposta	Condômino de condomínio com funcionário terceirizado	de Condômino de condomínio com funcionário próprio
Sempre recebem	10,5%	16,9%
Nunca recebem	0%	2,3%
As vezes recebem	7,5%	17,5%
Não possui esta informação	82%	63,3%

Fonte: Dados primários (2017)

Quanto a frequência de treinamentos realizados e as orientações sobre a realização das tarefas, a maioria dos condôminos afirmaram que não possuem este tipo de informação e daqueles que possuem tal dado, a pesquisa demonstrou que do ponto de vista dos condôminos, os funcionários recebem mais treinamento quando contratados diretamente pelo condomínio do que por empresas terceirizadas.

Tabela 8: Nota de avaliação

Entrevista do - Critério	Condômino de condomínio com funcionário terceirizado					Condômino de condomínio com funcionário próprio				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	3,7%	3,7%	18%	26,1%	48,4%	2,2%	2,2%	10,7%	41,6%	43,3%
Cordialidade										
Profissionalismo	7,5%	0%	11,2%	39,8%	41,6%	5,6%	2,8%	19,1%	44,9%	27,5%
Capacidade técnica	3,6%	7,5%	34,2%	25,5%	29,2%	4,5%	6,2%	21,9%	47,2%	20,2%
Apresentação pessoal	11,8%	0%	7,5%	33,5%	47,2%	16,9%	14,6%	15,2%	29,2%	24,2%

Fonte: Dados primários (2017)

Na pesquisa aplicada os condôminos entrevistados mensuraram a qualidade da prestação de serviço por meio de nota dada aos itens apresentados, foi solicitado que

para cada item o condômino desse uma nota de 1 a 5, onde 1 é equivalente a muito ruim e 5 equivalente a ótimo.

Na média geral a prestação de serviço terceirizada teve maior número de notas 5 e a contratação própria de nota 4.

4.1.3 Análise dos funcionários

Foram entrevistados 128 funcionários, dos quais 43,75% são funcionários contratados por empresas de cessão de mão de obra para trabalharem em condomínios e 56,25% são funcionários contratados diretamente pelo condomínio.

Por parte das empresas de terceirização de serviço, a maioria dos entrevistados foram os vigilantes seguidos dos porteiros, e por parte dos condomínios com contratação própria a maioria são as faxineiras seguido dos zeladores.

Tabela 9: Gestor imediato

Entrevistado - Resposta	Funcionário condomínio (contratação empresa)	em de	Funcionário condomínio (contratação direta)	de
Síndico	82,2%		100%	
Outro funcionário	2%		11,3%	
Supervisor da empresa	84,2%		0%	

Fonte: Dados primários (2017)

Quando questionados sobre o gestor imediato, a fim de identificar de quem recebem as orientações para o trabalho, foi disponibilizado até duas opções de respostas. É importante que o colaborador esteja ciente a quem deve recorrer e receber ordens para que não fique perdido quanto as orientações. No caso de condomínio com contratação de empresa para prestação de serviço, é comum que se confunda o gestor, visto que o síndico e o supervisor possuem este perfil, mas visto que a empresa é responsável pela segurança do colaborador e qualidade na prestação de serviço, orienta-se que toda solicitação seja recebida pelo supervisor, visto que este conhece as regras da empresa, do contrato e da legislação trabalhista em vigor.

Tabela 10: Frequência de participação em treinamentos

Entrevistado - Resposta	Funcionário condomínio (contratação empresa)	em de	Funcionário condomínio (contratação direta)	de
Uma vez por mês	12,9%		7,2%	
Duas ou mais vezes por ano	46,5%		18,6%	
Nunca	40,6%		74,2%	

Fonte: Dados primários (2017)

De acordo com Marras (2009, p.145) “treinamento é o processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização do trabalho”.

4.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Na presente pesquisa foi possível verificar os itens que devem ser melhor observados a fim de garantir uma prestação de serviço efetiva, seja de contratação própria ou de contratação terceirizada. Vale ratificar que as mudanças deverão partir dos administradores, sejam eles os síndicos e/ou responsáveis pela empresa de prestação de serviço com cessão de mão de obra.

Quanto aos funcionários, a sugestão de melhoria seria apenas para atentar-se as normas e regras estabelecidas pelos gestores, pois de nada adianta ter padrões de segurança, atendimento e apresentação se estes não forem seguidos pelos colaboradores, pois estes estão na ponta com o cliente, realizando o principal papel da prestação de serviço.

Sobre a questão de treinamento, a pesquisa deixou evidente que os funcionários de contratação própria raramente participam de treinamentos, é necessário que o administrador esteja atento e estimule para que a participação ocorra, visto que o treinamento e desenvolvimento são imprescindíveis para carreira do colaborador, independente da função.

Ao síndico de condomínio com contratação própria sugere-se que busque parceria com as entidades de classe ou até mesmo outros locais que fornecem treinamentos para poder estimular os colaboradores a desenvolver-se. Para as empresas de terceirização de serviço, visto que a qualidade da prestação de serviço é seu principal diferencial, sugere-se que sejam realizados cronogramas de treinamentos quanto a parte operacional e também comportamental, para que o serviço esteja padronizado.

Quanto a empresa prestadora de serviço, é necessário mostrar aos seus clientes que estes treinamentos estão sendo realizados e que os funcionários passam por reciclagens constantes, pois assim o contratante estará ciente de que a empresa está investindo no desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente na padronização e melhoria da prestação de serviço.

A respeito do recrutamento e seleção e absentismo, os administradores de condomínios contratação própria demonstraram dificuldade na hora de contratar pessoas, visto que grande maioria dos contratados responderam que souberam da vaga a partir de um colega, evidenciaram que ficam sem funcionários quando estes precisam ausentar-se por algum motivo e que principalmente: normalmente burlam a legislação trabalhista quando trata-se de período de férias ou ausências programadas, fazendo com que a jornada de trabalho de outro colaborador aumente, que as férias sem gozadas parcialmente ou que nem sejam.

Neste caso sugere-se que seja feito parceria com empresa de prestação de serviço para que realize recrutamento e seleção quando necessário e para dispor de pessoal na ausência dos colaboradores efetivos. A empresa de cessão de mão de obra, apesar de ter seu foco em contratos mensais, dispõe de contratos temporários para substituição de férias de funcionários efetivos e trabalha também com diárias, para atender à necessidade emergencial do consumidor.

Acerca da legislação trabalhista, os síndicos de condomínios com contratação própria demonstraram que realizam maior irregularidade, estas vão desde o não

cumprimento das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, as quais tratam da saúde e segurança ocupacional, até as mais graves, como não registro de funcionários, pagamento extra folha e compra do período total de férias.

Sobre a capacidade técnica é importante que seja investido em treinamento tanto quando das atividades a cada cargo quanto as normas e regulamentos do condomínio em si. O colaborador, independente da função, deve estar ciente das normas constantes no regimento interno de cada condomínio, a fim não só de cumprir com as determinações, mas também para poder orientar os condôminos dessas normas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dúvida sobre a melhor forma de gestão de funcionários é recorrente no nicho de administração de condomínios. Síndicos (sejam profissionais ou não) procuram pela resposta de qual a melhor forma de contratação de funcionários, porém há pouco material referente a este assunto e sendo assim, os mesmos resolvem fazer uma análise própria para determinar tal questão, determinação esta que, às vezes é levada em consideração apenas referente a parte financeira.

Quando do serviço terceirizado, a empresa contratada possui toda responsabilidade inerente a contratação, cumprimento da legislação, gestão de funcionários e principalmente referente a qualidade da prestação de serviço. Na gestão de funcionários com contratação própria, estas responsabilidades ficam a cargo do síndico, o qual muitas vezes desconhece ou não consegue fazer com que a legislação seja cumprida a rigor e que a qualidade do serviço seja padrão dentre os funcionários.

Os administradores que optarem pela contratação própria, devem estar atentos aos itens apontados na pesquisa. O não cumprimento das normas do Ministério do Trabalho, compra de período de férias, falta de registro de funcionário, entre outros, são itens que devem ser corrigidos para que o condomínio não sofra com possíveis ações trabalhistas.

As empresas de cessão de mão de obra devem investigar quanto ao relacionamento entre colaboradores e gestores e investir em qualidade de vida no trabalho a fim de aumentar a satisfação do colaborador, o qual está em contato diretamente com o cliente.

Para futuros estudos, sugere-se que seja analisado em um único condomínio as duas formas de contratação, verificando assim os principais pontos de cada tipo de gestão de funcionários. Entrevistas devem ser realizadas a fim de entender se o ponto de vista do entrevistado está de acordo com a realidade ou se estão sem conhecimento do assunto abordado para poder responder a pesquisa.

O estudo quanto a viabilidade de contratação terceirizada ou própria torna-se importante visto que diversos estudos demonstram que empresas que terceirizam serviços secundários conseguem obter melhores resultados, visto que estão focadas na atividade principal da empresa.

REFERÊNCIAS

BAESSO, Flávia Leticia Fernandes; JUNIOR, Roberto Lavina. Guia Prático do Condomínio: de acordo com o novo código civil. Florianópolis, SC: ADOCON/SC, 2002

CASTRO, C.M. A prática da pesquisa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos PRH. São Paulo: Atlas, 2010

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIRARD, Dante. Da gestão de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos. Santa Catarina: [S.n]: 2008.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: Um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica: para o curso de direito. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos: treinamento. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; LAKATOS, Maria (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Cristiano de Souza. Sou síndico, e agora? Reflexões sobre o código civil e a vida condominial em 11 lições. São Paulo: Exclusiva Publicações, 2012.

QUEIROZ, Luiz Fernando. Legislação do Condomínio: coletânea na prática. Curitiba, PR: Bonijuris, 2011.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2012.

VROON, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

