



Agosto 2017 - ISSN: 1988-7833

O TRABALHO DE GESTORES CONDOMINIAIS EM UM CONDOMÍNIO DO PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA

Gabriel Drumond Reis¹ -

gabrieldrumond@angulosocial.com.br

Centro Universitário UNA

Rua Santa Rita Durão, 74, 603, Funcionários
30140-110 – Belo Horizonte – MG - Brasil

Eloisa Helena Santos² -

eloisasantos@uaivip.com.br

Centro Universitário UMA

Rua dos Guajajaras, 175, Centro
30180-100 - Belo Horizonte – MG – Brasil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gabriel Drumond Reis y Eloisa Helena Santos (2017): "O trabalho de gestores condominiais em um condomínio do programa Minha Casa Minha Vida", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/condominio-casa-minha.html>

RESUMO

A implantação de políticas públicas destinadas a enfrentar o elevado déficit habitacional no Brasil tem se ampliado nos anos recentes. Essa ampliação tem sido priorizada justamente entre os estratos populacionais de renda mais baixa, por meio de soluções residenciais em formato condominial, especialmente nas grandes cidades brasileiras, como Belo Horizonte. Dessa maneira, o sucesso das políticas de produção habitacional passa pela sustentabilidade das famílias nas moradias produzidas, o que implica exercer a gestão condominial de seu espaço. Sabe-se que existem procedimentos, técnicas e legislações específicas que orientam a forma dessa gestão condominial por meio do Trabalho Social (TS) que acompanha esse tipo de intervenção entre o público de mais baixa renda. Contudo, a experiência do pesquisador indica que, na prática, a capacitação oferecida por meio do TS não é capaz de abarcar toda a especificidade da gestão condominial. Este é o problema que deu origem a esta pesquisa, cujo objetivo é analisar a atuação de síndico e conselho consultivo em um condomínio implantado pelo Programa Minha Casa Minha Vida, no município de Belo Horizonte, para gerir o condomínio. A metodologia qualitativa, do tipo descritivo, envolveu uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas e a observação participante. Primeiramente foram entrevistados os gestores públicos responsáveis pela implantação das Políticas de Habitação de Interesse Social no município de Belo Horizonte. Após análise das entrevistas e do material disponibilizado sobre os empreendimentos habitacionais desenvolvidos na cidade, foi selecionado um condomínio para se investigar a atuação de gestores condominiais no dia a dia do exercício da gestão condominial. Foram feitas entrevistas semiestruturadas e observação pelo pesquisador participante, bem como análise documental das atas e registros do condomínio. Como referencial teórico norteador do trabalho foi escolhida a abordagem ergológica, que permitiu um foco sobre o exercício da gestão condominial, permitindo, ao mesmo tempo, confrontá-la com o modelo de gestão condominial prescrito por meio da capacitação executada previamente pelo TS. Também foram utilizados os conceitos de gestão social, desenvolvimento local e território para análise dos dados pesquisados. Os resultados obtidos permitem sistematizar orientações aos Técnicos Sociais responsáveis pela capacitação do público beneficiário das Políticas de Habitação de Interesse Social. Especificamente, os resultados problematizam e permitem propor direcionamentos para uma ergogestão a ser desenvolvida por

¹ Cientista Social, Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.

² Doutora em Educação, Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA.

síndicos e demais gestores responsáveis pela realização da gestão condominial em condomínios residenciais.

Palavras chave: Gestores Condominiais, Habitação de Interesse Social, Trabalho Social, Programa Minha Casa, Minha Vida, Gestão Social, Ergologia.

SEARCH REPORT: CONSIDERATIONS ON SOCIAL WORK AND TRAINING MANAGERS IN A CONDOMINIUM IMPLANTED THROUGH PROGRAM “MINHA CASA, MINHA VIDA”

ABSTRACT

The implementation of public policies addressed to facing the high housing deficit in Brazil has increased in recent years. This expansion has been precisely prioritized among lower income population through residential condominium format solutions, especially in large cities such as Belo Horizonte. Thus, the success of housing production policies implies sustainability of households in the produced houses, implying condominium management of their spaces. It is known that there are procedures, techniques and specific laws that guide the way of managing these condominiums, through Social Workers that follow this type of intervention between lower income population. However, researcher's experience indicates that, in fact, training offered through the Social Work has not been able to cover the entire specificity of condominium management. This is the problem that gave rise to this study, conducted to analyze the performance of liquidator and the so called “subsíndicos” (consulting counsel) in a condo created by “Minha Casa Minha Vida” Program, in the city of Belo Horizonte, to accomplish this condominium management. The qualitative descriptive methodology, involved a literature search, with the theoretical review of issues related to the research object. First of all, semi-structured interviews were provided with public officials, responsible for implementation of Social Housing Policies in the city of Belo Horizonte. After analysing the interview reports and available material on housing projects developed in the city, a condo was selected for research activities of condominium managers in daily condominium practice. Semi-structured interviews were held and participant observation and documentary analysis of condominium documents and records were. As a guiding theoretical framework, ergologic approach was chosen, allowing a focus on the exercise of condominium management, while, confronting it to the pattern prescribed by training previously performed by Social Work. At the same time, concepts of social management, local development and territory were taken as to analyze the studied data. The results allow to systematize guidance given by Social Workers responsible for training the beneficiary public of Social Housing Policies. Specifically, the discussions allow to propose directions for an “ergogestion” being developed by managers and others, responsible for conducting the condominium management in residential communities.

Keywords: Condominium Management in Social Programs. Social Work. Social management. Local Development. Ergology.

**INFORME DE BÚSQUEDA: CONSIDERACIONES SOBRE EL TRABAJO SOCIAL Y LOS
GERENTES DE CONDOMINIO EN UN CONDOMINIO IMPLANTADO A TRAVÉS DEL PROGRAMA
"MINHA CASA, MINHA VIDA"**

RESUMEN

La implementación de políticas públicas dirigidas a enfrentar el alto déficit de vivienda en Brasil ha aumentado en los últimos años. Esta expansión ha sido precisamente priorizada entre la población de bajos ingresos a través de soluciones de formato de condominios residenciales, especialmente en grandes ciudades como Belo Horizonte. Así, el éxito de las políticas de producción de vivienda implica la sostenibilidad de los hogares en las casas producidas, lo que implica la gestión de condominios de sus espacios. Se sabe que existen procedimientos, técnicas y leyes específicas que orientan el manejo de estos condominios, a través de los Trabajadores Sociales que siguen este tipo de intervención entre la población de bajos ingresos. Sin embargo, la experiencia del investigador indica que, de hecho, la formación ofrecida a través del Trabajo Social no ha sido capaz de cubrir toda la especificidad de la gestión de condominios. Este es el problema que dio lugar a este estudio, realizado para analizar el desempeño del liquidador y de los llamados "subsíndicos" en un condominio creado por el programa "Minha Casa Minha Vida", en la ciudad de Belo Horizonte, para Lograr esta gestión de condominios. La metodología descriptiva cualitativa, implicó una búsqueda bibliográfica, con la revisión teórica de temas relacionados con el objeto de investigación. En primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas con funcionarios públicos, responsables de la implementación de Políticas de Vivienda Social en la ciudad de Belo Horizonte. Después de analizar los informes de las entrevistas y el material disponible sobre los proyectos de vivienda desarrollados en la ciudad, se seleccionó un condominio para las actividades de investigación de los gerentes de condominios en la práctica diaria de condominios. Se realizaron entrevistas semiestructuradas y se realizó la observación participante y el análisis documental de documentos y registros de condominios. Como marco teórico guía, se escogió el abordaje ergológico, lo que permitió enfocar el ejercicio de la gestión condominial y, al mismo tiempo, confrontarlo con el estándar prescrito por la formación previamente realizada por el Trabajo Social. Al mismo tiempo, se tomaron los conceptos de gestión social, desarrollo local y territorio para analizar los datos estudiados. Los resultados permiten sistematizar la orientación impartida por los Trabajadores Sociales responsables de la formación del público beneficiario de las Políticas de Vivienda Social. Específicamente, las discusiones permiten proponer direcciones para una "ergogestión" que están siendo desarrolladas por gerentes y otros, responsables de conducir la gestión de condominios en comunidades residenciales.

Palabras clave: Gestión de Condominios en Programas Sociales. Trabajo Social. Gestión social. Desarrollo Local. Ergología.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste texto é apresentar os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi analisar a gestão condominial que o síndico e o conselho consultivo realizam em um condomínio implantado pelo Programa Minha Casa, Minha Via (PMCMV) no município de Belo Horizonte, após o encerramento do Trabalho Social (TS).

Acredita-se que existe um desconhecimento, por parte dos técnicos envolvidos com o TS, dos gestores públicos responsáveis pela aplicação das políticas de Habitação de Interesse Social (HIS) e das famílias beneficiárias por essas políticas de quão efetivo vem sendo o trabalho de preparação para a gestão condominial, no caso do Município de Belo Horizonte.

A realidade acima descrita constituiu o problema que deu origem à pesquisa empreendida e encaminhou a questão central que se buscou responder: como se dá a gestão condominial por meio da qual os representantes legais do condomínio (Síndico Geral e Conselho Consultivo) administram um condomínio e qual a relação entre essa gestão e a capacitação oferecida por meio do TS?

A metodologia qualitativa adotada permitiu a análise do ponto de vista dos gestores públicos a respeito do TS e da gestão condominial, além das ações realizadas pelo síndico e conselho consultivo do Residencial Jasmim³. A pesquisa envolveu uma revisão bibliográfica sobre o tema da política habitacional de interesse social e do Trabalho Social. Envolveu também a análise de documentos sobre a política de preparação de assentados para a gestão condominial, desenvolvida por programas de habitação popular, especificamente na cidade de Belo Horizonte; sobre a legislação pertinente e sobre o desenvolvimento da capacitação para a gestão condominial. Parte desses documentos foi disponibilizada pela Cia Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte – Urbel, por intermédio dos gestores entrevistados.

Contou, ainda, com uma pesquisa empírica que utilizou a observação participante do pesquisador e a realização de entrevistas semiestruturadas com o síndico e representante do conselho consultivo no processo de gestão do condomínio selecionado como cenário da pesquisa.

A pesquisa de campo envolveu, também, entrevistas semiestruturadas com gestores públicos responsáveis pelo desenvolvimento do TS e da capacitação do público beneficiado por programas de HIS. De acordo Trinquet, há uma recomendação para se conhecer o trabalho quando se trata de pesquisas sob o ponto de vista ergológico, como é o caso desta que se apresenta:

Não se pode compreender o trabalho real e o agir sobre ele permanecendo sempre em uma sala de aula. É fundamental ir até os trabalhadores para falar do seu trabalho sobre o seu local de trabalho. Por experiência, asseguro que é revelador tudo o que se consegue descobrir, e que não se poderia pressupor a partir de uma sala de aula. Além do mais, os trabalhadores mostram-se contentes e descontraídos, pois estão em sua casa. Local em que eles falam mais à vontade, mostram e refazem, diante de nós, os seus gestos e as suas atitudes no trabalho. Demonstram certa confiança em apresentar o seu trabalho real e tudo o que lhe é solicitado. Essa situação tem sido verificada em qualquer que seja o seu nível hierárquico. Trata-se, portanto, de uma relação de pesquisa bastante instrutiva (TRINQUET, 2010, p. 108).

O Residencial Jasmim constituiu o cenário da pesquisa. Utilizaram-se os seguintes critérios para a sua seleção:

³ Residencial Jasmim é um nome fictício utilizado para identificar o residencial pesquisado.

1. Empreendimento implantado por intermédio do PMCMV no município de Belo Horizonte, com público originário de diversas regiões do município e em condições diversas, principalmente por sorteio amplo (o que inclui as cotas de moradores com deficiência, idosos e a prioridade para mulheres chefes de família);
2. Análise da sustentabilidade do condomínio segundo gestores públicos entrevistados: um conjunto classificado com uma gestão condominial eficaz; que pudesse ser considerada uma referência às demais administrações condominiais;
3. Regularidade da condição de propriedade dos imóveis, ou seja, os moradores em sua grande maioria são os ocupantes regulares de seus imóveis e não existem, ou apenas em casos isolados, domicílios ocupados de modo irregular.

As entrevistas com os gestores públicos ligados à execução dos programas de HIS no município de Belo Horizonte, cinco no total, forneceram informações que permitiram a escolha do Residencial Jasmim.

Esse residencial se mostrou um dos únicos empreendimentos a se enquadrar nos três critérios citados acima. Além disso, durante a primeira abordagem de campo para a apresentação da pesquisa, o síndico e o presidente do conselho consultivo do residencial se mostraram interessados em colaborar e em participar da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa fazem parte de dois grupos distintos, os gestores públicos e os gestores condominiais. Cada um desses grupos é apresentado a seguir:

- Gestores Públicos diretamente relacionados à implantação dos novos empreendimentos residenciais por intermédio da Política Municipal de Habitação.
- Gestores condominiais do Residencial Jasmim, na regional Nordeste do município de Belo Horizonte. Os gestores representavam o Síndico Geral e o Presidente do Conselho Consultivo do Residencial, que são as pessoas diretamente responsáveis por administrar o condomínio.

A observação participante foi realizada pelo pesquisador por meio de vivência entre os moradores do Residencial, no seu dia a dia, nos rituais da gestão condominial: realização de assembleias, prestação de contas, atendimento aos moradores, contato com outros subsíndicos do condomínio, pagamento de contas e mediação de conflitos, entre diversas outras.

A observação participante teve, como medida inicial, um adentrar-se e ser “aceito” no coletivo existente, não como um membro, posto sua impossibilidade, mas como pesquisador autorizado, quando, segundo a pesquisadora Alba Zaluar (2000, p. 20), “nossas trocas [perdem] o caráter que rege as prestações entre desiguais”.

Fez parte complementar da observação participante a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos e os gestores condominiais. Orientada por um roteiro prévio, as entrevistas permitiram, ao mesmo tempo, orientar o processo de coleta de dados a partir de grandes eixos de investigação, e o aprofundamento em determinados assuntos, de acordo com cada entrevistado e cada contexto de entrevista.

Os dados empíricos coletados foram organizados, categorizados, interpretados e analisados utilizando-se a análise de conteúdo. Para Bardin, a análise de conteúdo pode ser compreendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 41).

Os resultados da pesquisa revelam uma lacuna entre as normas e prescrições veiculadas pelo Trabalho Social e a realidade da gestão do Residencial Jardim, em razão do quê o síndico geral e o representante do conselho consultivo precisam criar estratégias e desenvolver ações não previstas para levar a bom termo a sua gestão. Estes resultados subsidiaram a proposição de estratégia metodológica direcionada à capacitação para a gestão condominial no âmbito do Trabalho Social na política habitacional de interesse social: os Grupos de Encontro do Trabalho, do qual farão parte técnicos do TS e gestores condominiais.

A questão da moradia no espaço urbano e o enfrentamento do déficit habitacional tem sido um dos assuntos prioritários no debate político contemporâneo. Na administração municipal de Belo Horizonte, a produção de novas moradias, o acompanhamento das famílias instaladas em conjuntos habitacionais produzidos pelo poder público e toda a Política Municipal de Habitação Popular (PMHP) ficam sob a responsabilidade da Cia. Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte (Urbel), uma empresa pública vinculada à Prefeitura de Belo Horizonte (PBH).

A principal iniciativa governamental para a produção de moradias para a população de baixa renda em andamento no país é o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), do governo federal. É justamente por meio desse programa que a PBH pretende enfrentar o déficit habitacional do município, estimado em 62 mil moradias.⁴ A produção de moradias e a gestão do PMCMV são delegadas à Diretoria de Habitação da Urbel.

Durante as entrevistas com os gestores responsáveis pela implantação de programas habitacionais no município de Belo Horizonte, foram registrados, entre outros pontos, a indicação de destaque da administração do Residencial Jasmim, voltada para o qual a experiência de TS era a mais atualizada entre as que tinham conhecimento. Desse modo, esse condomínio foi, após o contato e o assentimento de seus gestores, incorporado ao objeto de pesquisa aqui descrito.

O Residencial Jasmim, localizado na Regional Nordeste do município de Belo Horizonte, foi produzido por meio do PMCMV na área de uma antiga fazenda, onde foram implantados conjuntamente cinco condomínios no mesmo Programa, além de diversos lotes, vendidos a terceiros. O empreendimento como um todo foi inaugurado em junho de 2013. No total, foram produzidas 1.470 Unidades Habitacionais (UH) destinadas ao público “Faixa I” do PMCMV,⁵ sendo o Residencial Jasmim o maior desses conjuntos, com 390 Unidades Habitacionais.

O condomínio estava, no momento da pesquisa, entre outubro e dezembro de 2014, com pouco mais de um ano de criação. Seu espaço é composto de 18 blocos, com 20 ou 30 apartamentos em cada um. São imóveis de dois quartos, um banheiro, sala e cozinha conjugada com área de serviço, todos com metragem próxima a 45 m², distribuídos em cinco andares acessados por meio de escadas.

O Residencial Jasmim se destaca por seu porte, com 390 Unidades Habitacionais, e pela boa conservação e organização de seu espaço físico. A condição especial desse condomínio, aliada ao desempenho de seus gestores, e o fato de ser um representante da nova política habitacional em curso no país, indicam o acerto da sua escolha como cenário da pesquisa que aqui se expõe.

2. OS GESTORES PÚBLICOS E SEUS PONTOS DE VISTA

O ponto de vista dos gestores a respeito dos programas de moradia, desenvolvidos no município anteriormente ao PMCMV converge em uma mesma direção.⁶ A produção de novas moradias no município avançou mediante a realização do Orçamento Participativo da Habitação (OPH), criado a partir de 1995. O OPH foi o mecanismo responsável por organizar a demanda habitacional do município, a partir de critérios definidos pelo poder público e pela participação dos beneficiários em núcleos de moradores sem casa. Pela dinâmica desse Programa, a vaga a uma unidade habitacional é repassada ao núcleo que indica seus participantes que devem ocupar as vagas obtidas nas edições do OPH.

Houve uma nova realidade na produção habitacional no Brasil a partir de 2009 com a implantação do PMCMV. Entre as principais novidades trazidas pelo Programa estão o aporte de recursos e a possibilidade de contratação direta entre o beneficiário, a Caixa Econômica Federal (CEF), que opera o Programa, e as empresas interessadas na construção de moradias. Cabe ao município, como contrapartida, organizar a demanda conforme as regras estabelecidas pelo PMCMV, a instalação da infraestrutura urbana nos territórios escolhidos e a elaboração e execução do Projeto de Trabalho Social (PTS), que é custeado com recursos federais.

Nesse novo cenário, o PMCMV entregou, em junho de 2013, 1470 UH. A previsão dos gestores públicos é de que nos próximos anos seja entregue um número muito maior de unidades, sempre utilizando a tipologia vertical das Unidades Habitacionais, implicando, com isso, no formato condominial de todos os empreendimentos.

Desse modo, há uma necessidade ainda maior de que o TS seja capaz de preparar essas famílias para o desafio de residirem nesses condomínios. Contudo, cumpre conhecer, conforme o ponto de vista dos gestores públicos, qual a contribuição do TS e como ele vem sendo realizado no município desde as décadas anteriores. Como se observará a partir de depoimentos, de modo semelhante à evolução das políticas de implantação de conjuntos habitacionais, também o TS se modificou nesse período.

⁴ Segundo dados do Plano de Habitação de Interesse Social (PLHIS) do Município de Belo Horizonte, concluído em 2010.

⁵ O PMCMV desde sua criação, em 2010, foi concebido com a meta de reduzir o déficit habitacional no Brasil. Para fins estratégicos, o Programa estabeleceu faixas de renda mensal familiar, que orientam a inclusão de cada família. Na área urbana, houve a divisão de três faixas de renda: a Faixa I, direcionada às famílias com rendimentos de até R\$ 1.600,00 mensais; a faixa II, com famílias com renda de até R\$ 3,275,00; e a Faixa III, para famílias com rendimentos mensais de até R\$ 5.000,00. Cada faixa de renda possui benefícios e obrigações específicas. As famílias de baixa renda, compreendidas na Faixa I, compõem o público alvo da habitação de interesse social, aquele cuja demanda por moradia não pode ser totalmente atendida pelo próprio mercado, necessitando assim, de intervenção e mediação do poder público.

⁶ Com vista a manter a privacidade das informações fornecidas por cada entrevistado, os depoimentos de cada gestor público citado são identificados por siglas: GP-A, GP-B, GP-C e GP-D.

Um dos gestores entrevistados teve grande atuação no acompanhamento do TS nos programas habitacionais do município durante a última década. De acordo com ele, no início da década de 2000, o TS também era desenvolvido em conjunto com os núcleos de moradia, que repassavam as informações para os associados e auxiliavam na organização do local.

Nas palavras do gestor:

Na época dos empreendimentos construídos pelo Orçamento Participativo da Habitação, com exceção do Crédito Solidário [programa de produção de moradias por meio do sistema de autogestão], o Trabalho Social era muito restrito. (...) Não era um trabalho voltado para a questão da organização condominial, era mais informação e preparação da família para a mudança. (...) Não tinha esse recurso externo de financiamento do Trabalho Social, então era um trabalho muito incipiente. Basicamente no contexto de entrega da chave e, após a entrega das unidades, algumas reuniões no sentido de tentar trabalhar a questão condominial, (...) [ainda que] os conjuntos não fossem conjuntos tão grandes assim. (GP-B)

A análise das entrevistas dos gestores, de modo geral, converge para a constatação conjunta de que o TS tem se desenvolvido. Anteriormente, o TS era tido como limitado, com maiores referências à falta de uma equipe adequada para dar conta da demanda existente. Dois dos gestores públicos entrevistados expressaram com clareza essa ideia:

Hoje, eu tenho visto assim o trabalho sendo feito com muito mais profissionalismo de uma forma (...) mais consistente. (...) Então, agora, eu estou vendo um trabalho muito mais efetivo e muito mais assimilado pelos moradores. (GP – D)

Uma capacitação efetiva de síndicos, eu avalio que só aconteceu no MCMV. Primeiro porque foram envolvidos outros atores que têm efetivamente o conhecimento da realidade do condomínio sobre a questão legal, que de alguma forma deram um apoio ou que vão dar algum apoio e que também por causa do formato do empreendimento da condição dos gestores dos síndicos de terem outras pessoas para apoiá-lo no processo de gestão. (GP-B)

Além disso, é apontado, como um elemento negativo do TS realizado anteriormente, o fomento de uma relação de dependência entre os beneficiários dos residenciais anteriormente entregues e a Urbel. Um traço relativamente comum a esses casos é o fato de os gestores condominiais recorrerem à Urbel para solucionar problemas de ordem diversa dentro do condomínio, mesmo passados anos da entrega dos imóveis.

Por exemplo, no caso de alguns condomínios entregues entre 2004 e 2005, foi realizado um TS limitado a poucos encontros com as famílias beneficiárias. Esses conjuntos, em pouco tempo, se tornaram foco de graves problemas sociais, havendo registros de expulsão de famílias e atos de violência diversos. Parte desses problemas, na avaliação dos gestores, esteve relacionada à falta de um TS sistemático, com ações anteriores à mudança e que se mantivessem por um período após a entrega das chaves.

Agora, por que tem tantos problemas juntamente nesses empreendimentos [realizados em meados da década de 2000]? (...) Eles entraram sem ter um Pré-Morar [Etapa do TS que prepara as famílias para residir nas novas moradias] eles foram colocados lá pra tirar de uma situação que eles estavam vivendo, difíceis [grande parte desabrigados pelas chuvas que atingiam a capital no ano de 2003. Então eles não tiveram um Pré-Morar bem feito. (...) Nós não tínhamos equipe pra estar fazendo um trabalho rápido em todos os blocos, (...) ensinar como se faz a organização condominial. (GP – D)

Existe um ponto de vista compartilhado por todos os gestores entrevistados de que o TS é parte fundamental de uma estratégia de consolidação da população no local de reassentamento, ao mesmo tempo em que é um instrumento de promoção da autonomia dos moradores na gestão de seu condomínio e na solução dos problemas locais.

A opinião de que houve um avanço no TS realizado é compartilhada pelos entrevistados. Ela se embasa também no entendimento de que a administração pública, especialmente a Urbel, reconhece a importância do TS, especialmente como forma de prevenir problemas.

Alguns gestores expressam uma percepção enfática do tipo de reconhecimento existente na administração pública a respeito do TS. Conforme afirma o GP-C

A gente consegue perceber quanta diferença faz um Trabalho Social bem feito, quando as famílias já estão morando, quando a gente vê um condomínio já organizado, quando a gente vê uma preparação com as famílias, um envolvimento com um trabalho com essa organização e isso faz toda diferença. (GP – C)

No que diz respeito aos requisitos do TS, ao considerar qual tipo de capacitação e suporte deve ser oferecido nos programas de reassentamento, os entrevistados apresentam um amplo leque de opiniões que expressam o panorama da diversidade de possibilidades de atuação do TS, para se alcançar os objetivos esperados.

São relevantes as menções sobre como o TS pode contribuir com a sustentabilidade do empreendimento e com o fortalecimento da gestão condominial em um determinado residencial.

O Gestor Público A expõe a importância do TS como instrumento de identificação de potenciais lideranças para o exercício do cargo de síndicos e a necessidade de capacitá-los como sujeitos qualificados para esse exercício:

O Trabalho Social tem que atingir principalmente, (...) pessoas que possam fazer essa gestão. (...) Esta percepção de que cuidar do que é nosso garante a sustentabilidade na hora que se paga um condomínio, se não se quebra uma luminária, na hora que não se picha nada, na hora que não se suja o que não se deve sujar, na hora em que eu não jogo lixo onde não se deve jogar, eu trago para eles um sentimento de valor que anteriormente eles não tinham. (GP -A)

Segundo o gestor, a sustentabilidade do empreendimento está em uma forma de empoderamento de múltiplos atores locais. O foco da gestão do condomínio deve ser, na expressão desse entrevistado, um exercício compartilhado.

É relevante também que esse gestor, sem conhecer a fundo a metodologia de execução do TS, reflita em seu depoimento características muito próprias do exercício de gestão do condomínio. Seu depoimento expressa aquilo que está na ordem das normas antecedentes, naquilo que o gestor do condomínio deve implantar no espaço do condomínio e entre os demais residentes. São expressões indicativas das normas antecedentes a informação de que “cuidar do que é nosso garante a sustentabilidade na hora que se paga um condomínio” e “na hora em que eu não jogo lixo onde não se deve jogar”, há um indicativo daquilo que se espera ser a atitude exemplar do líder dos moradores, o síndico do condomínio. Estas normas antecedentes se transformarão em uma prescrição.

Nesse ponto, faz-se referência aos conceitos de trabalho prescrito e trabalho real, e o de normas antecedentes, de acordo com a perspectiva ergológica. De acordo com Santos (2000), no verbete sobre Trabalho Prescrito: “O substantivo ‘trabalho’ e o adjetivo ‘prescrito’ formam uma expressão que designa os elementos que devem ser obedecidos quando da realização de um trabalho” (p. 344). O trabalho prescrito é aquele que foi definido previamente, por outra pessoa que não a que irá executar o trabalho. Contudo, esse trabalho prescrito difere do “trabalho real”, que corresponde ao trabalho executado por um sujeito específico. A ergonomia de língua francesa chama a atenção para a existência de uma lacuna entre o trabalho prescrito e o real. Nessa lacuna, os sujeitos são convocados a criar maneiras variadas de realizar a sua tarefa. A ergologia amplia esta ideia ao propor o conceito de normas antecedentes.

Essas [as normas antecedentes] se definem por: partir de duas características: **a anterioridade e o anonimato**. Isso significa duas coisas: primeiro, elas existem antes da vida [industriosa] coletiva, que tornaram possível; seguidamente, elas não tomam em consideração a singularidade das pessoas que vão estar encarregadas de agir e se instalarão no posto de trabalho. (SCHWARTZ e DURRIVE, 2008, p. 26 – Grifo dos autores)

Assim, o trabalho prescrito e as normas antecedentes são conceitos complementares. Eles colocam condições, preceitos ou exigências, previamente, para que determinado trabalho seja executado por um terceiro.

Outros gestores públicos indicam quais são as prescrições e normas sobre as quais o TS deve ser realizado e sobre a forma que os gestores condominiais deverão administrar um residencial.

As entrevistas enumeram atributos, na maior parte das vezes coincidentes, que devem caracterizar uma boa gestão condominial. Os atributos que mais foram destacados são: capacidade do síndico em aplicar as regras previstas na convenção; autonomia de ação, não dependência do poder público

(Urbel); capacidade de a gestão condominial lidar com os casos de inadimplência; manter o espaço do condomínio organizado, limpo e conservado (sustentabilidade do empreendimento); condição de regularidade jurídica do condomínio.

Cada um desses pontos foi destacado por pelo menos dois gestores entrevistados, sendo que os dois primeiros itens foram indicados por quatro dos entrevistados.

De fato, há o reconhecimento de que o síndico deva ser capaz de conhecer as regras pelas quais a vida condominial é regida, no caso a Convenção Condominial e o Regimento Interno.

Rosely Schwartz, ao escrever sua obra “Revolucionando o Condomínio”, aborda alguns conceitos da administração condominial. Segundo a autora, é a Convenção de Condomínio que “regulamenta a administração e as relações entre os condôminos, tornando-se obrigatória para os titulares de direito sobre as unidades” (SCHWARTZ, 2013, p. 39). A mesma autora define que Regimento Interno “são as normas que regulam a conduta entre os condôminos, locatários, ocupantes das unidades e funcionários, para que haja uma convivência harmônica entre as pessoas” (Idem, p.39).

Dessa forma, considera-se necessário que o conhecimento da Convenção de Condomínio e do Regimento Interno do próprio residencial possa ser utilizado pelo síndico e demais gestores condominiais em sua atuação. Ao mesmo tempo, considera-se que essas regras e convenções gerais sejam também apropriadas e conhecidas pelos demais moradores.

A respeito da valorização da autonomia do síndico em relação ao poder público, há uma crítica, por parte dos gestores, de que, de modo geral, os síndicos dos empreendimentos implantados se mantêm numa relação de dependência. Há um fluxo constante desses representantes no setor de habitação da Urbel solicitando que sejam tomadas providências relativas à vida condominial: mudança de famílias indesejadas ou violentas, auxílio na cobrança de taxas de condomínios atrasados e mediação de conflitos familiares, por exemplo. Contudo, essas demandas não são de responsabilidade da administração municipal, mas dos representantes legais dos respectivos condomínios. Esse é apontado como um grave problema dos empreendimentos passados, que tem sido revisto nos PTS implantados nos novos empreendimentos.

Essa autonomia da gestão condominial está também diretamente relacionada à capacidade do síndico em solucionar casos de inadimplência e manter a organização do espaço do condomínio. Assim, é preciso que o condomínio seja autônomo e simultaneamente sustentável, capaz de suportar seus compromissos e obrigações financeiras e se manter minimamente conservado e organizado espacialmente.

Além das considerações a respeito do trabalho dos síndicos, os gestores também apontam para formas ideais sobre as quais o TS deve ser realizado junto aos moradores, no que se refere ao apoio à gestão condominial.

Os seguintes tópicos são considerados objetivos principais do TS pelos entrevistados em termos de frequência e clareza:

- Repasse de informações a respeito do estatuto jurídico do condomínio; capacitação a respeito da Gestão Condominial, envolvendo as normas para contratação de serviços e profissionais; o papel das assembleias geral de condôminos; e a forma da cobrança da taxa de condomínio;
- Capacidade de entender a capacitação a outros moradores do condomínio, não restringindo essa ação somente aos atuais gestores condominiais, para que possam cobrar e fiscalizar a administração do residencial;
- Trabalhar estratégias de mediação de conflitos no residencial.

Em primeiro lugar, os entrevistados reconhecem que, a partir do PMCMV, abrem-se novas possibilidades para a efetiva responsabilização dos beneficiários pela gestão dos condomínios, face à sua condição de regularidade jurídica. Assim, é considerada, como principal tarefa do TS, capacitar e instruir os moradores e, principalmente os gestores condominiais, a respeito de como utilizar os instrumentos previstos na Convenção de Condomínio (assembleia geral de condôminos, notificação de infração, a cobrança da taxa de condomínio e as formas de contratação e pagamento de serviços). De modo específico, é obrigatório, conforme identificado nos documentos de orientação do TS citados anteriormente, que sejam desenvolvidas estratégias de repasse a todos os condôminos, de informações a respeito da estrutura legal do condomínio.

Nos conjuntos que não são do MCMV (...) o síndico tem uma grande dificuldade com essa questão da cobrança. (...) [Dificuldade] de cobrar, que eles respeitem a convenção, que eles respeitem o regimento interno... (...) Nesse sentido, eu acho que é essencial que eles saibam dos instrumentos que dispõem para cobrar legalmente dos condôminos aquilo que eles precisam cobrar. (GP – C)

Os requisitos necessários e exigidos legalmente para a administração do condomínio compõem, na linguagem ergológica, a esfera das normas antecedentes. A ergologia reconhece que toda a atividade humana é regida por normas, sendo esta uma das condições do desenvolvimento das sociedades humanas, uma vez que permitem o acúmulo de experiências. Contudo, é uma condição universal o fato de que toda ação, todo exercício laboral nunca é uma fiel aplicação das normas antecedentes, mas antes, um processo de renormalização efetuado por cada sujeito. Cada um procede a um debate interno com estas normas, e nele questões pessoais, estados de espírito e condições do corpo estão presentes, condicionando a execução de cada ação, por mais simples que seja.

Ainda no âmbito das normas, ensinar aos gestores condominiais a lidar com as finanças dos residenciais também deve ser uma das atribuições do TS. E uma das atribuições esperadas do TS é auxiliar no planejamento das despesas do condomínio, na aprovação do orçamento anual em assembleia específica e na prestação mensal de contas. Algo esperado nesse caso é que a capacitação se estenda aos demais moradores do condomínio, de modo que sejam capazes de compreender o processo de orçamento das despesas e que possam utilizar seu direito de fiscalizar como o seu dinheiro foi gasto, mensalmente.

A respeito da mediação de conflitos dentro do residencial, um dos gestores entrevistados apontou uma solução para amenizar o amplo histórico de conflitos interpessoais habitualmente presentes nos condomínios populares implantados pela Prefeitura de Belo Horizonte. Segundo a gestora, a preparação para mediar conflitos deve estar presente na capacitação de síndicos e, tanto o grupo gestor quanto outras lideranças dentro do condomínio, devem estar sensibilizados para o problema e conscientes da necessidade de intervirem minimamente. Para tanto, o TS deve fornecer uma capacitação adequada nesse sentido.

Eles têm dificuldade de trabalhar com esse planejamento. É algo que eles nunca fizeram antes. A maioria, às vezes, não tem nem um planejamento familiar, então como faz um planejamento para condomínio? (GP – C)

Outro gestor (GP-B) destaca a necessidade de o TS repassar ao coletivo dos moradores algumas ferramentas de mediação de conflitos internos, ressaltando com isso a importância do momento de capacitação como forma de permitir a sustentabilidade futura do empreendimento.

A capacitação não tem que estar somente voltada para a questão da administração do condomínio, por que o condomínio não é só administração. O coletivo do condômino envolve a questão dos conflitos, muitos conflitos, conflitos de questões que não estão relacionadas com o condomínio em si. São muitos conflitos pessoais. Então, eu acho que essa questão da mediação ela tem que ser trabalhada. (GP – B)

A despeito das normas e prescrições que os gestores públicos creditam como indispensáveis para orientar o TS e que compõem o rol de condições para que os gestores condominiais consigam levar a termo a sua gestão, a experiência cotidiana no condomínio revela não só um vazio de normas, mas, também, a incapacidade das existentes tudo prever. É o que se verá a seguir.

3. A GESTÃO DO RESIDENCIAL JASMIM E SEUS GESTORES

Apresenta-se, inicialmente, a estrutura de administração desse residencial, conforme estabelecido por sua Convenção de Condomínio. O modelo de gestão condominial é assim estabelecido: Síndico Geral com poderes administrativos; Conselho Consultivo, com poder de assessorar e fiscalizar o trabalho do síndico; e 18 subsíndicos de bloco, que têm função auxiliar na organização de cada bloco, apesar de não terem responsabilidade legal pelo seu trabalho.

O Síndico Geral tem a função de responder legalmente por toda a administração condominial. É ele quem, por delegação dos moradores, administra a pessoa jurídica do condomínio e executa o orçamento previsto e aprovado pela assembleia geral dos condôminos. Nessa condição foi eleito um morador do residencial, por mandato de um ano, em agosto de 2013, e reeleito por um mandato de dois anos, em agosto de 2014. O Síndico eleito não fazia parte do movimento organizado de luta por moradia, nem possuía um histórico de liderança comunitária antes de ser beneficiado por uma UH no residencial. O credencia para sua função o fato de ser graduado em administração de empresas, atuando como consultor para pequenas indústrias moveleiras e, portanto, com consolidados conhecimentos da parte gerencial.

Já o Conselho Consultivo, conforme a convenção condominial, é formado por pelo menos três membros, distribuídos da seguinte forma: Presidente, Vice-Presidente e Secretário. O presidente do

conselho é o substituto imediato do síndico na sua ausência e tem a prerrogativa de poder assinar cheques e movimentar a conta bancária do residencial em conjunto com ele. Aliás, o presidente do conselho possui como características uma formação prática, tendo trabalhado como pedreiro em diversas obras até se aposentar.

No Residencial Jasmim todos os membros do conselho, eleitos para o primeiro mandato, foram reeleitos para o segundo. O conselho participa ativamente da vida condominial e da administração do residencial. Na divisão de funções, enquanto o Síndico cumpre exercício mais administrativo, o Presidente do conselho cuida do dia a dia do residencial, tratando diretamente do acompanhamento de obras, vistoria às áreas comuns, visita a subsíndicos e fiscalização do cumprimento, pelos demais moradores, das regras estabelecidas no Regimento Interno. Os demais membros auxiliam em outras funções: a vice-presidente auxilia em assuntos externos ao condomínio, como na organização da participação de moradores no Orçamento Participativo; a secretária cuida de eventos e de apoiar todas as ações com crianças e jovens. A secretária é também a responsável pela utilização da Brinquedoteca, estando no local como responsável durante três dias na semana. Ela também é a responsável por organizar eventos e festividades dentro do condomínio, além de alimentar o Facebook do residencial.

Desde a primeira eleição da administração do condomínio, puderam ser verificadas as seguintes realizações pelos seus gestores: regularização do CNPJ do condomínio, abertura de conta bancária e implantação de pagamento da taxa condominial por meio de boletos; implantação de escritório administrativo do condomínio; implantação de brinquedoteca e refeitório de funcionários no antigo cômodo de lixo; contratação de portaria 24 horas; contratação de serviços de limpeza; manutenção e jardinagem nas áreas verdes; iluminação em caminhos e rampas de acesso de pedestre dentro do condomínio; instalação de concertina e câmeras de vigilância em vários pontos do condomínio; construção de quebra-molas ao longo do estacionamento; sinalização e placas informativas aos moradores.

Há uma visão geral positiva do trabalho de seus gestores entre os moradores. De fato, as realizações da administração do condomínio são expressivas para um período pouco maior do que um ano. No segundo mandato, o síndico que exercia voluntariamente a administração passa a ser remunerado no valor de dois salários mínimos para exercer suas funções e estar disponível no Escritório de Administração do Condomínio por cerca de oito horas diárias, usualmente no início da manhã e no período da noite, entre 19 e 22 horas.

De acordo com o síndico, o valor da taxa de condomínio no residencial é de R\$ 60,00⁷, valor que segue inalterado desde 2013. Com uma taxa de inadimplência na casa de 15%, o condomínio possui uma arrecadação média de aproximadamente R\$ 20.000,00.

É um valor expressivo, que se torna ainda mais relevante pelo fato de as famílias moradoras possuírem, pelos critérios do PMCMV uma renda familiar inferior a R\$ 1.600,00. Portanto, o desafio de administrar um montante de recursos como esse é considerável.

Embora haja normas e prescrições estabelecidas no TS, os gestores entrevistados são levados a criar inúmeras soluções que não estavam previstas, as quais demandam produzir e mobilizar saberes, para enfrentar os problemas que aparecem cotidianamente. O administrador do residencial aponta diversos elementos que compõem o trabalho de um síndico. Para ele é preciso compreender até onde se pode chegar, ou seja, diferenciar o que pode ser feito do que deve ser evitado ou encaminhado para outra esfera. Essa compreensão se baseia na necessidade de o síndico preocupar-se com a gestão do que é comum, coletivo, deixando de lado a maior parte dos aspectos individuais e particulares dos condôminos.

Segundo ele, é preciso que o síndico saiba separar o que é atribuição sua e o que o próprio morador, individualmente, deve buscar solucionar. Essa ideia é particularmente forte no que se refere ao PMCMV, que direciona seu atendimento à população em condição de maior vulnerabilidade social, o que corresponde, em parte, a uma vulnerabilidade também familiar. Essa condição, aliada ao fato de que a grande maioria das famílias locais está em sua primeira experiência de residir num condomínio, implica em ocasiões cotidianas em que o síndico é solicitado a intervir, às vezes em assuntos condominiais e outras vezes em assuntos pessoais e interpessoais. Essas habilidades são requisitos, normas implícitas para o desenvolvimento do trabalho dos gestores condominiais, tão necessárias quanto a obrigatoriedade legal de convocar uma assembleia geral de condôminos para a eleição do novo síndico a cada final de mandato.

São comuns os conflitos entre vizinhos, as divergências a respeito de som ou barulho, além de conflitos entre crianças, que acabam por envolver os adultos. É comum que os moradores acionem o síndico em busca de solução para seus problemas. O síndico do Residencial Jasmim, por sua experiência no cargo ou por sua vivência pessoal anterior à função, tem uma atitude prudente,

⁷ Valor referente à dezembro de 2014.

evitando se envolver em questões de atrito pessoal, que não se referem diretamente a problemas condominiais. Nesses casos, o síndico, na maior parte das vezes, somente escuta e pede que o morador tente conversar e, quando isso não for possível, por envolver questões de segurança, que seja acionado o poder público, nos trâmites legais.

Essa prudência e reserva permite que ele evite atritos pessoais, e preserve sua autoridade como síndico.

Eu separo bem o que é parte que tem que ser o síndico e parte que tem que ser o morador. Eu não entro em confusão nenhuma de morador. Eu falo: 'olhar dentro de casa?' Eu não! Só em último caso, quando vem me reclamar muito. (...) Eu consigo separar, tenho essa visão de separar o que é comum o que tem que ser observado a todos, e o que é pessoal do morador. (Síndico – Residencial Jasmim)

Já o presidente do Conselho Consultivo tem às vezes de cumprir a função de cobrar o cumprimento das regras gerais do condomínio, o que, segundo ele, conseguiu aprimorar ao longo do exercício de sua função:

Logo no início, eu já fui às vezes até sem educação com o pessoal, sendo mais bravo, mas hoje eu apreendi a conversar muito com o pessoal, principalmente com os meninos, chego perto deles, chamo eles para conversar. (Presidente do Conselho – Residencial Jasmim)

De acordo com o síndico, a capacitação oferecida pelo TS foi importante para que ele compreendesse o que deveria cumprir em sua função e quais instrumentos de trabalho podem ser utilizados. Além disso, foi por meio da capacitação que se tornou mais claro o que é comum dentro do condomínio e o que deve ser mantido na esfera particular, de cada família.

A grande questão é saber as obrigações de que o síndico é responsável, até que ponto a gente pode chegar. Isso aí, na capacitação, ajudou bastante: como saber chegar para conversar com os moradores e ter um pouco de paciência nessa abordagem com o morador. (Síndico – Residencial Jasmim)

Assim, o síndico explicita a função da capacitação fornecida pelo TS como forma de repasse de conhecimentos sobre a gestão condominial, sobre como se comportar na função de síndico. Ou seja, a capacitação cumpriu o papel de repassar o saber formal necessário para o exercício da função, o que corresponde às normas antecedentes, que podem se apresentar como prescrição. Foi por meio da capacitação que os gestores do condomínio passaram a ter acesso às normas e prescrições que devem conduzir suas ações.

De acordo com documentos consultados no "Relatório do Trabalho Técnico Social" produzido pela URBEL e pela empresa de consultoria contratada para a realização do TS, a Capacitação de Síndicos apresentou diversos documentos para eles poderem utilizar no dia a dia da administração condominial, como: modelos de ata para assembleias, modelo de ficha de cadastro de morador, modelo de cadastro de veículo, edital de convocação para assembleia, modelo de advertência a ser aplicada a condôminos. Ainda foram apresentados: modelo de multa a ser aplicada a condôminos, planilhas de controle de contas e de presença de funcionários, modelo de balancete mensal, de recibos, modelo de regimento interno e cópia de trechos da legislação federal e do Código Civil.

A partir desses documentos e da discussão durante as capacitações, o síndico e o presidente do conselho consultivo elaboram suas rotinas de trabalho. O TS, no caso do PMCMV Residencial Jasmim, enfatizou consideravelmente a importância da administração financeira do condomínio e o controle preciso do fluxo de caixa. Destacou a importância da relação entre receitas e despesas gerar sempre um saldo positivo, para que o condomínio não se endivida e venha a comprometer, em um caso extremo, a sua sustentabilidade.

Essas informações foram processadas pelo síndico ao elaborar, ele próprio, em acordo com o conselho consultivo, sua rotina de trabalho. Essa reelaboração dos conhecimentos repassados corresponde à esfera da renormalização, ou seja, à adaptação que o sujeito faz da norma produzida por outrem. Justamente essa renormalização corresponde a um ajuste pessoal do gestor para a aplicação da norma a uma realidade concreta, para a qual a norma é uma tentativa aproximada de antecipação, embora se saiba, de antemão, que é incapaz de antever toda a complexidade existente numa situação de trabalho.

De acordo com o síndico:

Aqui eu chego, meu dia a dia, quando eu chego no escritório, aqui, onde a gente montou este escritório do condomínio, justamente pra gente separar essas coisas pessoais com as que são do condomínio. Então, eu chego sempre na parte da manhã e a primeira coisa que

eu faço é verificar a questão da cobrança da caixa e ver quem pagou, (...), por que a gente tem sempre fluxo de caixa e tem que fazer as obrigações. (Síndico – Residencial Jasmim)

O trabalho de controle financeiro do condomínio consome boa parte do seu tempo

Eu fico observando a parte das despesas, a questão da luz, a questão da portaria. Então, eu tenho que, no início do mês, fazer a previsão de tudo que eu estou recebendo para chegar no dia 15 e pagar as obrigações. (Síndico – Residencial Jasmim)

A rotina de trabalho do síndico é distribuída entre assuntos administrativos e o contato com moradores. Novamente, em termos ergológicos, na lacuna entre o prescrito e o real, no processo de renormalização, o síndico faz um uso de si, debate internamente e toma a decisão de como se posicionar em cada momento na sua atividade gestora. “A parte da manhã sempre é muito focada na parte financeira ou alguma coisa acontece, por que algo sempre acontece”. (Síndico – Residencial Jasmim)

O trabalho em parceria com os subsíndicos e o conselho consultivo é uma necessidade. O síndico propôs e defendeu em assembleia geral de moradores que todas as correspondências dos blocos deveriam ser entregues pelos respectivos subsíndicos. O argumento para tal decisão era evitar tumulto na portaria e impedir o porteiro de fiscalizar e identificar os não moradores que desejam entrar no condomínio. Essa medida, contudo, tem a função de também aproximar constantemente síndico e subsíndicos. Pelo menos uma vez por semana eles vão ao escritório da administração condominial para buscar correspondências.

Segundo o síndico, essa medida é fundamental para que os subsíndicos possam circular pelo bloco e conversar com os moradores locais, identificando possíveis problemas e, talvez o principal, representar a administração do residencial, demonstrando que há certa fiscalização atuando dentro do condomínio.

Essa parte de fiscalização e acompanhamento de obras e reparos também é dividida entre o síndico e o presidente do conselho consultivo. A rotina de trabalho de ambos os gestores leva em conta a necessidade de divisão de funções, identificada por eles.

A gente vai e o Presidente do Conselho ajuda bastante. (...) Essa parte de manutenção ele sempre dá uma olhada. Eu falo o que está acontecendo e ele resolve. (...) Todo dia a gente encontra no escritório, aqui. Quando ele não aparece, eu dou uma ligada para saber o que está acontecendo. (Síndico – Residencial Jasmim)

Essa divisão de funções é, em parte, uma transgressão das normas. De fato, é preciso delegar tarefas entre a equipe de apoiadores. O síndico faz, em parte, o papel de fiscal do condomínio, dividindo por outro lado essas funções com o conselho consultivo, especialmente com seu presidente, e os demais subsíndicos. O Presidente do Conselho Consultivo, por sua vez, aponta para uma divisão de estilos de atuação entre ele e o Síndico Geral. Nas suas palavras:

Tem pessoas que mais se adaptam a mim e outros a ele [Síndico Geral]. Porque eu sou radical! Isso eu falo mesmo, e o [síndico] é mais paternal. Eu já falei que a gente não pode ter esse negócio de paternidade porque a administração,... não podemos ter isso, (...) eu imponho. (Presidente do Conselho – Residencial Jasmim)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O TS apesar de ser orientado para capacitar os beneficiários de programas habitacionais, como o PMCMV, não possui instrumentos e ferramentas difundidas de trabalho. É descrito o que precisa ser feito, sem que haja um conjunto de métodos e técnicas de trabalho consolidados para tal.

O que a pesquisa indica, no caso do município de Belo Horizonte, na experiência do Residencial Jasmim, é a necessidade de subsidiar os moradores de instrumentos legais sobre os quais um condomínio deve funcionar, com modelos de documentos que eles possam utilizar no seu dia a dia e com um roteiro de ações que devem ser cumpridas pelos gestores, sejam eles síndicos, subsíndicos ou membros do conselho consultivo. No entanto, ela indica também a impossibilidade destas prescrições cobrirem todas as necessidades dos gestores do condomínio no seu dia a dia.

Assim, compreende-se que a incorporação, em futuras capacitações do TS, dos saberes acumulados pelos gestores condominiais, como no caso do Residencial Jasmim, é fundamental. A compreensão é de que as normas gerais repassadas durante a capacitação propiciada pelo TS e recebida pelos gestores desse residencial, foram renormalizadas, de forma a estarem mais bem ajustadas às condições pessoais de cada um dos gestores e à realidade do condomínio e das famílias com quem estão lidando. Assim, compreende-se que o resultado desse processo de renormalização é uma

forma de avanço do conhecimento, que se deve buscar partilhar com outros gestores condominiais que se encontram em situação semelhante.

A pesquisa indicou, também, que a forma de gestão desenvolvida pelos gestores do condomínio pesquisado se pauta, em parte, por um modelo de gestão convencional, medida por resultados objetivos, mensuráveis, como a boa situação financeira do residencial, baixo índice de inadimplência, conservação das áreas comuns, entre outros aspectos. Todos estes são quesitos importantes, que denotam o sucesso da administração em alcançar este resultado. No entanto, é preciso também reforçar o caráter participativo e democrático ao qual devem ser submetidas todas as principais decisões e deliberações dentro do condomínio.

Para fins desta pesquisa, ressalta-se que aspectos da gestão social, especialmente relacionados à participação cidadã, com foco na emancipação social, podem ser também articulados à gestão do condomínio. Assim, formas de ampliação da participação do público nas assembleias, de inserir na pauta de discussão a sustentabilidade das famílias que apresentam dificuldades financeiras ou estruturais para se manterem no condomínio e em dia com suas obrigações, podem também ser trabalhadas pelos gestores locais. Para que a gestão do condomínio incorpore elementos desta natureza devem ser realizados esforços, pelos gestores do Residencial Jasmim e pelo TS, e em uma perspectiva mais ampla, também os gestores da política habitacional.

É necessário, e desejável, ainda, que os moradores pensem seu papel para além dos muros do condomínio, antevendo as possibilidades de contribuir para a consolidação do bairro onde foram inseridos e que ainda carece de infraestrutura local. A implantação de uma entidade organizativa dos moradores, como uma associação de bairro, que envolva os moradores e gestores dos demais condomínios próximos é algo que poderia contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos.

5. BIBLIOGRAFIA

BARDIN, L. (1977): **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70.

BELO HORIZONTE. (2010): **Plano Local de Habitação de Interesse Social do Município de Belo Horizonte - PLHIS**. Belo Horizonte.

BRASIL. Ministério das Cidades. (2014): Instrução Normativa nº 21 de 22 de janeiro de 2014. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 jan. 2014. Seção 1, p. 39

BRASIL. (2009): Presidência da República. Lei nº 11.977 de 7 de julho de 2009. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 jul. 2009. Seção 1, p.2.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. (2013): **Caderno de Orientação Técnico Social – COTS**. Brasília, DF, Caixa Econômica Federal.

CONSELHO MUNICIPAL DE HABITAÇÃO DE BELO HORIZONTE. (2012): Resolução de nº XXVII de 20 de novembro de 2012. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 24 nov. 2012.

DURRIVE, Louis. & SCHWARTZ, Yves. (2008): Glossário da Ergologia. **Laboreal**, Porto-POR, n.4, v.1, p. 26, 2008.

SANTOS, Eloisa Helena. (2000): Verbetes Trabalho Prescrito. In: MACHADO, Lucília e FIDALGO, Fernando (Org.). **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000. p. 344.

SCHWARTZ, Rosely Benevides. (2013): **Revolucionando o Condomínio**. 14ª Edição. São Paulo: Saraiva.

TRINQUET, Pierre. (2010): Trabalho e Educação: O Método Ergológico. **Revista HISTEDBR [Online]**, Campinas, número especial, p. 93-113, ago. 2010.

ZALUAR, Alba. (2000): **A Máquina e a Revolta**. Rio de Janeiro.