



GUIA DE ORIENTAÇÃO AO SÍNDICO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
ORIENTAÇÕES BÁSICAS	5
1.1. Importância da função	
1.2. Atribuições do síndico	
1.3. Responsabilidade civil	
1.4. Descanso anual	
1.5. Alçada	
1.6. Relacionamento com a Previ	
II- REGRAS GERAIS	7
2.1. Documentação do prédio	
2.2. Responsabilidade socioambiental	
2.3 Troca de experiências	
2.4 Avaliação do síndico	
2.5 Avaliação da administradora	
2.6 Comunicação com o usuário	
2.7 Autodesenvolvimento	
III – ASSEMBLEIAS GERAIS	9
3.1 Orientações gerais	
3.2 Material (Book) para Assembleias	
3.3 Auditoria do condomínio	
3.3.1 Periodicidade dos relatórios	
3.3.2 Conteúdo dos relatórios	
IV – ORÇAMENTO DAS DESPESAS ORDINÁRIAS	11
4.1 Premissas	
4.2 Formato básico	
4.3 Justificativas e informações complementares	
V – GERAÇÃO DE RECEITAS DE EXPLORAÇÃO DE ÁREAS COMUNS	12
5.1 Oportunidades	
5.2 Dicas de negociação	
5.3 Aplicação das receitas	

VI – FUNDOS CONDOMINIAIS – ORIGEM E DESTINAÇÃO.....	13
VII – RELATÓRIO DO SÍNDICO	14
VIII – INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	14
IX – CONSERVAÇÃO PREDIAL	15
9.1 CAP – Programa de Conservação e Atualização Tecnológica Patrimonial	
9.1.1 Plano de ação	
9.2 Contratações de obras e serviços técnicos	
9.2.1 Tomada de preços	
9.2.2 Equalização de propostas	
9.2.3 Recomendação do síndico	
9.2.4 Pesquisa sobre as empresas a serem contratadas	
9.2.5 Acompanhamento	
9.2.6 Pagamento	
9.3 Plano de investimentos (PTGA)	
9.4 Responsabilidade técnica pela realização de obras	
X - SEGUROS	19
XI – TRIBUTOS E ENCARGOS – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	19
XII – CONCLUSÃO	20
XIII – ANEXOS	21

INTRODUÇÃO

O Guia de Orientação ao Síndico baseia-se no conhecimento e na experiência da equipe da Geraí – Gerência de Administração de Participações Imobiliárias – responsável pela gestão das participações da Previ em empreendimentos imobiliários.

Nele são abordadas questões do dia a dia da administração de edifícios comerciais.

Tem por finalidade precípua apoiar os síndicos em suas atividades, disseminar melhores práticas de governança corporativa no setor, proporcionar transparência na gestão e auxiliar síndicos e administradores de imóveis no cumprimento do dever de prestar contas aos proprietários, contribuindo, assim, para a maximização de valor e para a sustentabilidade da propriedade imobiliária.

O Guia alinha-se aos preceitos do Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa em Empreendimentos de Base Imobiliária, lançado em 2009, como fonte inspiradora para estimular a autorregulação dos diversos agentes do mercado imobiliário: investidores institucionais, administradores e síndicos, gestores de fundos imobiliários e respectivas associações de classe. Este Guia e o Código nortearão o trabalho dos síndicos indicados pela Previ em seus empreendimentos imobiliários.

GUIA DE SÍNDICOS

I – Orientações Básicas

O síndico é o representante eleito pela Assembleia dos Condôminos, na forma e atribuições da legislação – artigo 22 da Lei 4.591/1964, artigos 1.347 a 1.350 do Código Civil e respectiva Convenção do Condomínio. A ele compete representar ativa e passivamente o Condomínio, em juízo ou fora dele, na defesa e administração dos interesses comuns.

O arcabouço legal supracitado estipula as atribuições do síndico. Em complementação ao marco regulatório, a equipe da Gerai elaborou este Guia que busca consolidar orientações, não só relacionadas às questões práticas do dia a dia da administração dos empreendimentos, mas também, com a finalidade de disseminar as boas práticas de governança que norteiam a atuação da Previ.

1.1 Importância da função

Aos síndicos indicados pela Previ recomenda-se pautar sua atuação por uma visão estratégica do empreendimento, incorporando o “olhar do dono”, contribuindo para manter a atratividade do ativo atuando como facilitadores da implantação e da promoção dos princípios de Responsabilidade Socioambiental (RSA) e de Governança Corporativa (transparência, prestação de contas, auditoria, equidade) e de integridade.

Elencamos abaixo as principais dimensões dessa atuação:

- **Operacional:** sistemas, conservação predial, atualização tecnológica;
- **Comercial:** relacionamento com locatários, gestão das áreas comuns, identificação de oportunidades de locação;
- **Financeira:** gestão dos recursos, controle dos custos condominiais;
- **Institucional:** prestação de contas, atualização profissional, conduta ética;
- **Legal:** conhecer e cumprir todas as exigências legais, além de atualizar-se permanentemente neste aspecto;
- **Socioambiental:** recomenda-se que as relações com os diversos públicos sejam pautadas pelos princípios de RSA.

Recomenda-se que o Síndico mantenha foco permanente em atividades como:

- Mapeamento do entorno, identificando produtos concorrentes, ameaças e oportunidades;
- Cuidado com a aparência e a conservação das áreas comuns do imóvel, sobretudo a recepção;
- Fidelização dos locatários por meio de serviços de qualidade e agilidade na análise e resposta aos seus pleitos;
- Manutenção de canais efetivos de comunicação entre a Administração e os locatários, principalmente em situações críticas, como reforma de elevadores, dentre outras;
- Busca por melhores resultados econômico-financeiros e menores impactos ambientais na gestão condominial.

Nos imóveis monousuários, o síndico atuará como facilitador entre o locatário e a Previ. Ao síndico orienta-se analisar as demandas apresentadas pelo locatário antes de submetê-las à Previ.

Deve-se observar, também, a pertinência de acompanhar a conservação de todos os equipamentos prediais, com vistas assegurar a plena funcionalidade ao longo de sua vida útil e identificar a necessidade e o momento mais adequado para substituição ou revitalização.

1.2. Atribuições do síndico:

Compete ao síndico cumprir e fazer cumprir as Leis, a Convenção do Condomínio, o Regimento Interno e as deliberações das Assembleias dos condôminos.

1.3. Responsabilidade civil

O síndico é o responsável civil pelo que ocorre no Condomínio. Pela abrangência de sua responsabilidade, recomenda-se que esteja presente no imóvel todos os dias, por período de no mínimo 5 (cinco) horas.

1.4 Descanso anual

No curso do mandato, a Previ entende ser conveniente o descanso anual de 3 (três) semanas, recomenda-se informar previamente a ausência.

1.5 Alçada do síndico

A autorização de despesas pelo síndico, sejam estas ordinárias ou extraordinárias, está condicionada à existência de alçada prévia. Em alguns empreendimentos, a Convenção já define essas alçadas. Não sendo este o caso, para efetivá-las o síndico deverá pautar o assunto para deliberação em Assembleia.

1.6 Relacionamento com a Previ

Recomenda-se atenção especial no cumprimento de prazos para atendimento de demandas oriundas de Órgãos Públicos, da Previ ou apresentadas por locatários. Cobranças de qualquer natureza que sejam de responsabilidade da Previ, inclusive aquelas relativas à realização de aportes para fazer face a obras e reparos ou para satisfazer obrigações de unidades vagas, deverão ser encaminhadas à Previ com, no mínimo, 5 (cinco) dias úteis de antecedência em relação à data de vencimento de tais cobranças.

Ao síndico, sem prescindir do comportamento de prudência e diligência é recomendado atuar com proatividade na condução de suas atividades. Todavia, ao surgirem assuntos cuja complexidade fuja de seu campo de resolução ou cuja natureza suscite polêmica, cujos efeitos afetem aos proprietários, a Previ deverá ser consultada.

Anualmente, a Previ organiza encontro de síndicos, para o qual se espera o engajamento de todos. O evento estimula o desenvolvimento e constitui oportunidade para o síndico atualizar seus conhecimentos sobre o mercado imobiliário, alinhar sua visão de gestão, e promover a troca de experiências com outros participantes do evento.

II – Regras gerais

2.1. Documentação do prédio

Estão listados a seguir os principais documentos que devem ser mantidos atualizados e facilmente acessíveis para controle, consulta por interessados ou eventual necessidade de comprovação do atendimento a exigências legais:

- Certificado de Conclusão - Habite-se
- Alvará de Licença e Funcionamento
- Auto de Verificação e Segurança-AVS
- Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros-AVCB
- Projeto legal (jogo de plantas aprovadas pela Prefeitura)
- Projeto “as built” atualizado (jogo de plantas que retrata o que foi construído)
- Plano de Manutenção, Operação e Controle-PMOC
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais-PPRA
- Manual de Uso, Operação e Manutenção
- Cadastro de Manutenção do Sistema de Segurança contra Incêndios-FICAM
- Certificado de Acessibilidade
- Certificado de Qualidade do Ar de Interiores
- Relatório Anual de Inspeção de Elevadores
- Heliponto, homologação (quando houver)
- Inspeção e Manutenção das Mangueiras de Incêndio
- Sistema de Proteção de Descarga Atmosférica-SPDA
- Certificado de Qualidade da Água
- Certificação Digital - Receita Federal

O síndico deve verificar na legislação da Unidade da Federação e do Município onde se localiza o empreendimento quais desses documentos são exigidos ou se há obrigatoriedade de outros, além dos acima listados.

Deverá, também, acompanhar e manter em vigor aqueles documentos que exijam renovação periódica, de modo a mantê-los sempre atualizados.

2.2. Responsabilidade socioambiental

Os síndicos devem adotar em seu mandato os princípios de proteção dos direitos humanos, a valorização da diversidade, o estímulo à adequação dos imóveis a condições de plena acessibilidade por portadores de deficiência física e com mobilidade reduzida, observando o contido na Lei Federal 10.098, de 19.12.2000, no Decreto 5.296, de 02.12.2004, e nas normas técnicas ABNT NBR ISO 9.050 e ABNT NBR ISO 13.994, atentando também para a legislação da Unidade da Federação e do Município onde se localiza o empreendimento.

Recomenda-se serem igualmente observadas boas práticas na gestão de pessoas, no âmbito dos processos de seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, retenção e desligamento de empregados, práticas essas extensíveis a prestadores de serviços terceirizados. Adicionalmente, devem ser asseguradas boas condições de trabalho, segurança e saúde. Neste sentido, recomenda-se que os contratos de prestação de serviços com o condomínio incluam cláusulas específicas que reflitam o compromisso das empresas com a promoção da diversidade, com o combate ao trabalho infantil e forçado, com o respeito aos Direitos Humanos e com a coibição das práticas discriminatórias, de assédio, corrupção, extorsão e propina.

É necessário que se assegure, também, a implementação de programa de gestão ecoeficiente, objetivando à redução do consumo de insumos, dos custos operacionais e de impactos sobre o meio ambiente. Devem ser adotadas práticas que racionalizem o uso da água, propiciem melhoria e controle da qualidade do ar interno, bem como a implantação de política de eficiência energética, seguindo, dentre outras, as recomendações preconizadas pelo PROCEL Edifica – Etiquetagem em Edificações.

Sob essa ótica, recomenda-se ao síndico empreender levantamento das condições necessárias à obtenção de certificações, dentre as quais: a “Green Building”¹, e a de “Requisitos do Sistema de Gestão Ambiental”², cujo escopo evidencia aspectos relacionados à sustentabilidade do edifício, no que tange às práticas de redução dos impactos aos ambientes interno e externo.

Edifícios com tais certificações podem reduzir significativamente os custos operacionais para seus utilizadores, oferecer aumento de retorno econômico para seus proprietários, bem como, pelo enfoque da qualidade ambiental interna, proporcionar maior saúde e ambientes mais agradáveis a seus ocupantes.

A Previ recomenda que os síndicos procurem conhecer mais detalhadamente estes temas, participando de cursos, palestras, workshops, além de consultarem bibliografia específica.

2.3. Troca de experiências

Sugere-se a troca de experiências permanente entre os síndicos dos diversos empreendimentos, visando disseminação das melhores práticas. Esta troca poderá ser efetivada por meio de telefonemas, encontros periódicos ou outro formato que os síndicos julgarem produtivo.

2.4. Avaliação do síndico

Cada analista da Geraí avaliará a atuação dos síndicos de sua carteira, mediante critérios condizentes com as boas práticas de governança da Previ. Essa avaliação será anual, com ênfase no desenvolvimento profissional e será dado feedback aos avaliados.

2.5. Avaliação da administradora

Recomenda-se que o síndico avalie anualmente a atuação da administradora para garantir o alto padrão sistêmico do empreendimento. Nesta avaliação é importante registrar o desempenho observado no período, principalmente em relação aos seguintes aspectos:

- Postura e comprometimento, com atuação proativa voltada à proposição de melhorias funcionais, operacionais e de atualização tecnológica patrimonial que reflitam no aprimoramento das condições de conforto e segurança dos usuários;

- Qualidade, objetividade, tempestividade, relevância, divulgação oportuna e precisa de informações que permitam o acompanhamento e o pleno entendimento da gestão do empreendimento;
- Execução do plano anual de investimentos;
- Acompanhamento de obras e serviços técnicos de engenharia e, também, das atividades rotineiras de manutenção ordinária.

2.6. Comunicação com o usuário do imóvel

A Previ incentiva a divulgação oportuna e adequada de informações que possibilitem aos usuários acompanhar e entender os aspectos de gestão e desempenho do empreendimento que lhe dizem respeito.

É recomendável que o síndico solicite aos usuários a indicação de seus representantes, que serão os principais interlocutores junto à administração do condomínio. Deve ser avaliada a pertinência de se criar um site na Internet para melhor disponibilização de informações sobre o empreendimento.

Recomenda-se ao síndico, em conjunto com a administradora, aplicar, anualmente, pesquisa de satisfação dos usuários da edificação, apresentando os resultados tabulados aos proprietários.

Independentemente da realização da pesquisa mencionada, recomenda-se que o síndico mantenha canal aberto com os usuários a fim de entender e acompanhar reivindicações e atuar na solução de problemas a tempo de evitar desgastes que possam comprometer a relação com o usuário.

2.7. Autodesenvolvimento

A Previ orienta os síndicos a buscarem aperfeiçoamento profissional e permanente atualização para o pleno exercício de suas funções.

III – Assembleias gerais

3.1. Orientações Gerais

Assembleia Geral é o fórum onde os principais temas de interesse do condomínio devem ser deliberados.

A matéria é regida pelo contido nos artigos 1.350 e seguintes do Código Civil e capítulo VII da Lei nº 4.591/1964.

Atendo-nos ao propósito desse Guia, destacamos:

Assembleia Geral Ordinária (AGO)

Por lei é obrigatória sua realização anual e geralmente é utilizada para deliberação das seguintes matérias:

- a) Prestação de contas;
- b) Aprovação da previsão orçamentária e
- c) Eleição de síndico, subsíndico e conselho.

Respeitadas as especificidades e Convenções de cada condomínio, poderão ser realizadas duas assembleias por ano, uma para votar o orçamento de despesas e outra para a prestação de contas do exercício anterior e, se for o caso, eleição de síndico, subsíndico e conselheiros.

Assembleia Geral Extraordinária (AGE)

Tem por finalidade deliberar assuntos de interesse geral do Condomínio, recomenda-se sua convocação para a discussão do Plano de Investimentos, caso a matéria não tenha sido deliberada na ocasião da AGO.

O prazo da convocação da assembleia deve respeitar as prescrições legais e o disposto na convenção condominial.

3.2. Material (*Book*) para a assembleia

Providências preliminares:

- Planejar e acordar os detalhes de data e pauta da Assembleia com a Previ (e outros proprietários, se houver); e
- Avaliar a necessidade de reunião prévia à assembleia: caso positivo, recomenda-se fazê-la com pelo menos 1 mês de antecedência.

Material completo a ser encaminhado aos proprietários com pelo menos 15 (quinze) dias úteis de antecedência da AGO:

- a) Convocação contendo relação dos itens que comporão a pauta, sendo que no item Assuntos Gerais / Outros Assuntos não poderá haver deliberação;
- b) Relatório de Auditoria;
- c) Proposta Orçamentária;
- d) Relatório da Administração contendo informações gerenciais de interesse dos proprietários como: principais realizações, fatos relevantes ocorridos no exercício, execução orçamentária, cumprimento das recomendações do relatório final da auditoria, obras, detalhamento da utilização dos fundos existentes no condomínio, ações e políticas de Responsabilidade Socioambiental; e
- e) Plano de Investimentos, atentando para a efetiva capacidade de execução, a conservação e atualização patrimonial e a manutenção da atratividade da edificação. A programação do Condomínio é insumo de extrema importância para o Plano Tático de Gestão dos Ativos (PTGA) desenvolvido no âmbito da .

3.3. Auditoria do condomínio

O síndico deve zelar para que anualmente as contas do Condomínio sejam auditoradas, por empresa de auditoria independente, visando auxiliá-lo no controle financeiro e na gestão condominial.

A empresa de auditoria externa deverá ser rodiziada a cada 3 (três) anos.

3.3.1. Periodicidade dos relatórios

A Previ recomenda que a empresa contratada apresente relatórios trimestrais, sendo indispensável a emissão de relatório consolidado ao final do exercício, contendo parecer conclusivo emitido pelos auditores com recomendações acerca da aprovação das contas pelos condôminos.

3.3.2. Conteúdo dos relatórios

Além dos aspectos legais e contábeis, é fundamental que os relatórios de auditoria façam referência aos seguintes pontos:

- a) Execução orçamentária no exercício findo (Orçado x Realizado);
- b) Saldo inicial, movimentação e saldo final da conta ordinária e dos Fundos existentes;
- c) Inadimplência de cotas condominiais;
- d) Informações atualizadas sobre ações judiciais das quais o Condomínio seja parte;
- e) Avaliação do sistema de controles internos administrativos, visando a eliminação de riscos financeiros e tributários diversos;
- f) Avaliação do gerenciamento administrativo e contábil do condomínio, principalmente em casos de terceirização.

Ao síndico é recomendado participar do processo de contratação de auditoria, incluindo a elaboração do escopo.

IV - Orçamento das despesas ordinárias

4.1. Premissas

A previsão orçamentária anual, a ser deliberada em AGO, tem por objetivo estimar as verbas necessárias para fazer frente às despesas de conservação e manutenção do condomínio para o próximo exercício. A partir do orçamento, define-se o valor a ser arrecadado dos ocupantes do prédio nos 12 (doze) meses do exercício.

Orienta-se aos síndicos indicados pela Previ elaborarem o orçamento com bastante rigor, objetivando atingir o equilíbrio entre custos enxutos e serviços de qualidade.

A confecção de um orçamento adequado pressupõe por parte da administradora e do síndico o estabelecimento das premissas a serem aplicadas, tais como:

- Índice de reajuste das tarifas públicas;
- Índice de reajustes dos dissídios coletivos;
- Necessidade de novas contratações de pessoal ou fornecedores;
- Incremento ou diminuição de mão de obra dos serviços contratados;
- Despesas de manutenções ordinárias;
- Existência de programas que redundem em economia de água e energia.
- Cenário macroeconômico; e
- Constituição de fundo de reserva, fundo de contingência e fundo de melhorias.

Periodicamente, é importante desenvolver o chamado “orçamento base zero”, cujo propósito é programar a aplicação dos recursos de acordo com as necessidades e benefícios e não com base no histórico. Recomenda-se adotar medidas como a cotação de outros fornecedores para servir de parâmetro comparativo de negociação com os prestadores de serviço.

4.2. Formato básico

Ao encaminhar a proposta orçamentária para análise dos proprietários (como parte do book de assembleia) solicitamos efetuar as seguintes demonstrações:

- a) Comparar os valores do orçamento que será deliberado em assembleia com os valores do orçamento aprovado no ano anterior;
- b) Comparar os valores do orçamento a ser deliberado em assembleia com os valores realizados no ano anterior. Caso ainda não tenham sido realizados os 12 (doze) meses do último orçamento, sugere-se aplicar, nos meses em aberto, o valor médio já realizado;
- c) Em ambos os casos, agregar à planilha comparativa uma coluna contendo a variação percentual entre os orçamentos e outra coluna contendo o peso de cada rubrica dentro do orçamento;
- d) Informar, com destaque, a variação final total do orçamento; e
- e) Informar o valor da taxa condominial por m².

Deve-se observar que, em se tratando de assembleia de prestação de contas, o comparativo a ser realizado é entre o orçamento aprovado no ano anterior e os valores realizados.

4.3. Justificativas e informações complementares

Recomenda-se serem apresentadas justificativas para as variações relevantes das rubricas orçamentárias. Ponderar a necessidade de justificativas, pois há variações que, mesmo sendo relevantes, talvez não necessitem de explicações se o peso da rubrica for inexpressivo.

Orienta-se evitar o uso de nomenclaturas como “Diversos” ou “Gerais” para especificação das rubricas. Quando o enquadramento de alguma conta ocorrer nestas rubricas, recomenda-se que sejam detalhadas e comentadas.

V – Geração de receitas de exploração de áreas comuns

5.1 – Oportunidades

Orienta-se os síndicos a avaliarem constantemente oportunidades de alavancar receitas das áreas comuns do imóvel, para constituir um Fundo de Melhorias do condomínio. Tais receitas poderão ser advindas de:

- Operação de estacionamento;
- Cessão onerosa de espaço para:
- Quiosques;
- Instalação de antenas;
- Equipamentos de telecomunicações;

- Instalação de equipamentos dos usuários;
- Outros.

5.2 Dicas de negociação

Contratos com operadoras de estacionamento e de telecomunicações costumam ser atrativos, mas recomenda-se serem precedidos de análises, comparações e tomadas de preços.

O síndico tem autonomia para realizar as contratações mais vantajosas ao Condomínio. Processos de concorrência são sempre muito saudáveis para buscar os parâmetros do mercado e ajustar os valores contratados.

O contrato para operação do estacionamento poderá prever remuneração por faixas, por administração ou valor fixo. Recomenda-se que sejam inseridos no contrato dispositivos que permitam ao Condomínio acompanhar ou mesmo realizar auditoria nas contas da operadora do estacionamento.

O apreamento dos contratos das operadoras de telecomunicações tem migrado do conceito de m² para volume de dados, que proporciona retorno mais elevado para o Condomínio. Recomenda-se ao síndico avaliar a necessidade de ser assessorado, na negociação com as operadoras, por consultoria especializada em telecomunicações.

5.3. Aplicação das receitas

Ao aplicar os recursos do Condomínio, recomenda-se ao síndico analisar previamente os aspectos abaixo:

- Disponibilidade dos recursos;
- Rentabilidade;
- Segurança (risco);
- Prazo.

VI – Fundos condominiais – origem e destinação

A Previ considera mais adequada a seguinte classificação dos fundos condominiais:

- Fundo de Reserva: se a Convenção do Condomínio determinar a criação do Fundo de Reserva, o síndico deve pautar-se pela Convenção no que diz respeito aos percentuais e teto de recolhimento.
- Fundo de Contingência: a ser constituído para fazer frente a despesas ordinárias não previstas, composto pela cobrança de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) sobre a cota condominial, mediante deliberação em Assembleia.
- Fundo de Melhorias: destinado a acolher os recursos originários das cessões de área comum, operação de estacionamento e outras receitas porventura geradas pelo aproveitamento das áreas comuns do edifício.

Para todos os Fundos, prevalece a norma: a destinação dos recursos obedecerá o mesmo critério da origem, ou seja, se foi constituído pelos locatários será utilizado para despesas ordinárias, se resultar de recolhimento do proprietário ou cessão das áreas comuns (não privativas) poderá ser usado para despesas extraordinárias ou mesmo internalizado pelos proprietários.

VII - Relatório do síndico

Documento sintético apresentado pelo síndico, por meio do qual a Previ realiza o acompanhamento da gestão do Condomínio e do empreendimento em seus aspectos mais relevantes. Do relatório constarão informações financeiras, comerciais, de conservação e de atualização tecnológica predial, além das realizações mensais da administração. O relatório deverá ser enviado à Previ mensalmente, até o dia 15 (quinze) de cada mês.

O modelo considerado adequado pela Previ encontra-se anexo a este Guia (Anexo 1), nada impedindo que outras informações sejam acrescentadas.

VIII – Informações Estratégicas

Por sua proximidade e interação com o imóvel, o síndico poderá contribuir com informações estratégicas do empreendimento que administra, as quais concorrerão para compor a análise do posicionamento e o plano de negócios do imóvel no âmbito da Previ.

Desse modo, orienta-se aos síndicos a encaminharem à Previ semestralmente uma análise do empreendimento e do entorno onde está localizado. Essa análise pode ser consolidada por meio da matriz SWOT Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Trata-se de ferramenta amplamente utilizada pelas organizações no planejamento estratégico de seus negócios. Tem por finalidade avaliar aspectos inerentes ao imóvel (internos), positivos ou não, e aspectos externos que poderão interferir de algum modo no andamento da vida do imóvel.

Recomenda-se em linhas gerais, que as informações sejam pautadas pelas regras abaixo:

- Serem recentes;
- Isentas de influências;
- Basear-se em fontes adequadas;
- Envolver síndico e administradora;
- Incluir as visões de pessoas de fora da administração do imóvel (usuários do imóvel), se conveniente;

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (organização)	S FORÇA	W FRAQUEZA
EXTERNA (ambiente)	O OPORTUNIDADES	T AMEAÇAS

- Basear-se em percepções.

A figura abaixo resume os conceitos da análise SWOT:

Sugestões de tópicos a serem tratados na análise dos quadrantes:

FORÇAS

- Informar melhorias realizadas/previstas para manter o ativo competitivo;
- Características do imóvel que se destacam;
- Certificações (p.ex. Green Building, ISO 14.001).

FRAQUEZAS

- Exigências legais que ainda não foram atendidas no imóvel;
- Necessidades de atualizações tecnológicas (elevadores, sistema de ar condicionado, cftv, etc.);
- Deficiência de vagas de garagem.

OPORTUNIDADES

- Certificar o imóvel (p.ex. LEED, ISO 14.001);
- Informar sobre melhoria da região devido às construções no entorno que contribuirão para inserir o bairro num patamar de polo comercial;
- Antecipar informações de empresas interessadas em ocupar futuras áreas vagas;
- Diminuição da regulamentação.

AMEAÇAS

- Comentar sobre novos lançamentos de lajes corporativas competitivas com o nosso imóvel, informando preço/m² de locação, taxa condominial, quantidade de vagas de garagem e demais variáveis relevantes;
- Informar sobre deterioração da região;
- Informar novas estratégias de imóveis concorrentes;
- Aumento da regulamentação;
- Antecipar informações de empresas com previsão de desocupar áreas.

IX – Conservação predial

9.1. CAP - Programa de Conservação e Atualização Tecnológica Patrimonial

O CAP implantado pela Previ tem o propósito de:

- Verificar as condições de manutenção e atualização tecnológica dos imóveis, além de aspectos pertinentes à segurança e ao conforto dos usuários;
- Conhecer e registrar as condições em que se encontra o imóvel, suas instalações e equipamentos;
- Antecipar a identificação dos problemas, com vistas a possibilitar que sejam adotadas soluções

mais simples e de menor custo;

- Identificar e corrigir desvios em contratos com concessionárias e outros; e
- Identificar a possibilidade de atualizar tecnologicamente a edificação e/ou arquitetonicamente.

O Programa se baseia na realização de vistorias técnicas na edificação a intervalos de 6 (seis) anos.

9.1.1 Plano de ação

A partir da identificação e diagnóstico de anormalidades eventualmente detectadas na vistoria técnica e com base no acompanhamento do imóvel ao longo do ciclo operacional, o síndico deverá:

- Elaborar plano de ação para sanar as não-conformidades apontadas na vistoria, compatível com as especificidades do empreendimento e com o planejamento de investimentos/PTGA do Condomínio;
- Atentar para a necessidade de realização imediata de intervenções preventivas e/ou corretivas, de modo a evitar o agravamento do problema e o aumento do custo para correção;
- Atuar ativamente para assegurar a preservação do desempenho das características funcionais da edificação e sua vida útil, mantendo valor patrimonial;
- Manter a Gerai informada do andamento das atividades previstas no Plano de Ação, por intermédio de relatórios trimestrais.

Algumas Unidades da Federação e/ou Municípios instituíram, por lei, a obrigatoriedade de se efetuar a autovistoria periódica da edificação. Em razão desse fato, os síndicos devem estar atentos a tal legislação e procurar, dentro do possível, conciliar a realização da autovistoria com a vistoria do CAP, objetivando a redução do custo total.

9.2. Contratações de obras e serviços técnicos

9.2.1. Tomada de preços:

Sugere-se que o processo de tomada de preços seja precedido pela definição das especificações básicas de serviços, de forma que as propostas apresentadas sejam comparáveis entre si e compatíveis com o escopo requerido. Para serviços mais complexos, avaliar a necessidade da elaboração de projeto detalhado e a pertinência de se contratar empresa especializada para assessoramento técnico ao condomínio.

É recomendável que a tomada de preços envolva no mínimo 3 (três) empresas, observando se as empresas a serem convidadas já prestaram serviços similares, principalmente em outros empreendimentos em que a Previ tenha participação.

9.2.2. Equalização das propostas

As propostas devem conter:

- Planilha orçamentária detalhada, com discriminação de quantitativos de materiais e serviços, preços unitários e totais, evitando-se sempre que possível utilizar o termo verba, que dificulta a verificação do item.

- Informações básicas como prazo, garantia e relação de serviços similares executados (cliente, contato, telefone).

9.2.3. Recomendação do síndico

O síndico deverá apresentar as justificativas técnicas e comerciais que fundamentam a indicação do Condomínio pela empresa mais adequada para execução da obra/serviço.

9.2.4. Pesquisa sobre as empresas a serem contratadas

O Condomínio deverá solicitar o currículo das empresas proponentes contendo: breve histórico de atuação no mercado, com discriminação das qualificações requeridas, identificação dos responsáveis legais e técnicos (nome, cargo, etc.); relação de trabalhos semelhantes já realizados e em andamento (sugere-se indicar o tipo do projeto realizado, local, data de início e término, área construída, nome e telefone para contato/referências).

Deve ser realizada pesquisa cadastral no Serasa das empresas proponentes, que contemple protestos, cheque sem fundos, ações judiciais, etc. Adicionalmente, recomenda-se pesquisar no Portal da Transparência (www.portaltransparencia.gov.br) o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS – Consultas/Empresas Sancionadas) e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP – Consultas/Empresas Punidas), e no Portal do Ministério dos Direitos Humanos (www.mdh.gov.br) e o cadastro de empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas a trabalho escravo.

9.2.5. Inclusão nos contratos de cláusula relacionada à Lei Anticorrupção

Recomenda-se a inclusão de cláusula relacionada à Lei Anticorrupção (Lei 12846/2013) cujo teor encontra-se descrito no Anexo 2, nos contratos firmados entre os Condomínios e seus fornecedores.

9.2.6. Acompanhamento

O Condomínio deverá acompanhar os serviços contratados, e sua conformidade com as normas técnicas, as especificações e instruções dos projetistas.

Para intervenções de maior complexidade, recomenda-se ao Condomínio avaliar a necessidade de contratação de empresa especializada para fiscalização dos serviços. Orienta-se ainda encaminhar aos proprietários juntamente com as propostas para a execução do serviço, de modo que as contratações, se aprovadas, possam se realizar concomitantemente.

9.2.7. Pagamento

Procurar evitar pagamentos de sinal superior a 10% (dez por cento) do preço total contratado.

Na medida do possível, recomenda-se que os pagamentos sejam acompanhados de cronograma físico da obra; assim, a liberação das parcelas do pagamento estará vinculada ao cumprimento de etapas da obra.

9.3 Plano de investimentos (PTGA)

O síndico deverá apresentar, no mês de agosto de cada ano, o planejamento de investimento para o ano subsequente.

Deverão constar deste plano somente investimentos que se caracterizem como despesa extraordinária, isto é, que demandem recursos do(s) proprietário(s), via aporte direto e/ou fundos condominiais. Portanto, não devem ser incluídos no plano itens atinentes a despesas ordinárias (que são suportadas pelos ocupantes).

As obras e serviços técnicos previstos e não realizados, se ainda necessários, devem ser incluídos no plano de investimentos do próximo ano, registrando as respectivas informações atualizadas.

Os investimentos devem ser apresentados na ordem decrescente de prioridade, contendo a indicação da origem dos recursos (aporte direto ou fundos).

No cronograma para início das obras, considerar a antecedência necessária para o processo de tomada de preço e aprovação pela Previ, além da disponibilidade do quadro técnico do Condomínio para acompanhamento e os impactos da obra no funcionamento normal do Edifício.

9.4. Responsabilidade técnica pela realização de obras

A Administração do Condomínio deve observar que:

- Todas as modificações físicas nos edifícios sejam objeto de estudo por profissional especializado (profissional responsável técnico pelo projeto);
- Os usuários que pretenderem efetuar adequações em suas áreas privativas, apresentar ao Condomínio o respectivo projeto, indicando o profissional responsável técnico, mediante comprovação por ART/CREA - Anotação de Responsabilidade Técnica ou RRT/CAU – Registro de Responsabilidade Técnica.
- No caso de ser necessária a interferência em elementos estruturais (por exemplo, para implantação de escada em área privativa para interligar pavimentos), a Administração do Condomínio deverá exigir o projeto de estrutura, a memória de cálculo e a ART ou RRT. Nestas situações, é tecnicamente desejável que o projetista das modificações seja o mesmo da estrutura original do edifício ou, alternativamente, outro profissional que o Condomínio tenha como referência.
- A autorização para início das obras ser formalizada pelo síndico ao interessado somente após integralmente recebida e devidamente verificada toda a documentação técnica pertinente.
- A execução dos serviços deve ser acompanhada por responsável técnico que pode ser, ou não, o mesmo responsável técnico pelo projeto, e que deverá registrar ART ou RRT. O responsável técnico e o usuário interessado deverão coordenar, com o Condomínio, a programação de atividades das principais etapas da obra.
- Ao término, orienta-se ao interessado fornecer ao Condomínio os documentos “as built” (“conforme construído”), assinados pelo(s) responsável(ais) técnico(s). Esta documentação, deverá permanecer arquivada no Condomínio por cinco anos.

- Os registros, licenças e legalização, junto aos órgãos públicos, das modificações realizadas ficarão a cargo do interessado, sugerindo ser pactuado um prazo, entre o Condomínio e o interessado, para a apresentação dos respectivos comprovantes.

Recomenda-se a Administração do Condomínio, sempre, reiterar ao interessado que a concordância com os projetos apresentados não representa, sob qualquer aspecto, a assunção de corresponsabilidade quanto ao perfeito funcionamento e adequabilidade das intervenções e adaptações que serão realizadas.

Recomenda-se que os síndicos procurem fazer com que essas orientações atinentes à realização de obras mantenham conformidade com a norma ABNT NBR 16280 e estejam contidas no regulamento interno, ou documento similar do condomínio.

X – Seguros

O condomínio deve possuir apólices vigentes de seguro, contratadas em valor suficiente, e que abranjam os seguintes riscos, dentre outros:

- Proteção da propriedade contra riscos nomeados;
- Responsabilidade civil;
- Lucros cessantes, se aplicável;
- Seguro garagem, se aplicável.

Cabe ao síndico envidar esforços para que as cotações de preços abranjam, no mínimo, três companhias de primeira linha, permitindo que os dispêndios nesse item observem a premissa de melhor custo/benefício.

Especificamente no caso da apólice de seguros nomeados, 60 (sessenta) dias antes do vencimento da apólice, deve ser solicitada à Previ indicação do valor para fins de contratação.

Quanto ao seguro de Responsabilidade Civil, recomenda-se ao próprio condomínio, em conjunto com a seguradora, estimar seu valor. Também compete ao síndico observar a vigência das apólices e garantir que a renovação dos seguros ocorra em tempo hábil.

Avaliada a natureza e extensão da intervenção, ao condomínio recomenda-se zelar para que o prestador de serviço apresente apólice de seguro de responsabilidade civil, com cobertura compatível com os potenciais riscos envolvidos.

Orienta-se ao síndico remeter tempestivamente à Previ cópia das propostas de seguro contratadas e, tão logo disponíveis, as respectivas cópias das apólices.

XI – Tributos e encargos – prestação de serviços

Ao síndico deve zelar pela regularidade fiscal do empreendimento, mantendo acompanhamento sobre os itens capazes de trazer gravames sobre o imóvel, ainda que estas atividades estejam sendo operacionalizadas por uma empresa Administradora/Gerenciadora condominial. Sugere-se que esta empresa emita mensalmente declaração formal a respeito, endereçada ao condomínio.

São os itens de relevância a serem observados, entre outros:

A - Folha de pagamento

- Contribuições Previdenciárias: Patronal e Pessoal - FGTS
- Imposto de Renda
- Contribuição Sindical: Patronal e de Funcionários

B - Prestadores de serviços

- Contribuições Previdenciárias: Patronal e Pessoal
- Imposto de Renda
- ISS
- PIS/COFINS/CSLL
- Obrigações Acessórias: GFIP (Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social, DCTF (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais), RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Ministério do Trabalho)

C – Impostos e taxas incidentes sobre a propriedade

- IPTU (Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana)
- Taxa de Uso e Ocupação do Solo
- Taxa de Fiscalização de Estabelecimento
- Taxa de Fiscalização de Anúncios
- Taxa de Elevador
- Contribuição de Melhoria
- Contribuição para Custeio do Serviço de Iluminação Pública
- Quaisquer outros tributos que venham a incidir sobre a propriedade

O Condomínio deve manter sob guarda, na forma do que explicita a lei, as guias pagas dos tributos incidentes sobre a propriedade. Ressalta-se que estes documentos sejam mantidos disponíveis, organizados e em condições de preservação adequadas.

XII – Conclusão

A concepção deste documento resultou de reflexões baseadas na experiência dos funcionários da Previ na gestão de participações imobiliárias, tarefa cujos desafios - sejam técnicos ou administrativos - aumentam a cada dia, dada a crescente complexidade das edificações e exigências de seus usuários.

As orientações aqui contidas, devem ser aplicadas dentro da realidade de cada empreendimento. Além da atenção a essa realidade específica, esperamos que as ações dos síndicos sejam permanentemente pautadas pelo intuito de agregar valor aos ativos imobiliários.

A publicação deste Guia constitui oportunidade de se criar um ambiente de debate, com vistas ao desenvolvimento de formas de atuação cada vez mais transparentes e efetivas, tornando os empreendimentos melhores para seus proprietários, administradores, usuários, funcionários, fornecedores, prestadores de serviços e comunidade.

Dessa forma, este Guia está permanentemente aberto a sugestões de modo a incorporar novas percepções, seja por demandas do mercado, seja por experiências vividas tanto pelos funcionários da Gerai como pelos síndicos indicados pela Previ.

XIII – Anexo

Anexo 1 - Relatório do síndico

Anexo 2 - Sugestão de Cláusula – Contrato com Fornecedores (Lei 12.846/2013)

Anexo 1

Nome do condomínio Endereço Relatório Mensal - mm/aaaa _____ m ² (área privativa)
--

a) Valor recebido pelo condomínio	
b) Valor recebido pelo fundo de contingência	
c) Valor total recebido pelo condomínio (c=a+b)	
d) Custo condominial (d=c/m ²)	

Pavimentos / conjuntos vagos	
Movimentação de locatários no mês	
Inadimplência de cota condominial	

Locatários

RECEITAS EXTRAORDINÁRIAS

Cessão espaço	
Cessão espaço	
Cessão espaço	
Estacionamento	
Financeiras	
Outras	

SALDOS

Fundo de contingência	
Fundo de reserva	
Fundo de melhoria	

Informações relevantes do condomínio

Informações relevantes a respeito dos locatários da

Obras concluídas

São de movimentação de locatários nos próximos meses
--

Outras informações

SUGESTÃO DE CLÁUSULA – CONTRATO COM FORNECEDORES Lei 12.846/2013

A **CONTRATADA**, no desempenho das atividades objeto deste Contrato, compromete-se perante o **CONTRATANTE**, a abster-se das seguintes práticas: (i) efetuar qualquer pagamento ilegal a Autoridade Governamental, funcionário público, partido político ou candidato a cargo político; (ii) praticar qualquer ato de suborno, pagamento por influência, propina ou outro pagamento ilegal ou de natureza semelhante ou comparável, a qualquer pessoa ou entidade pública, independentemente da forma, em dinheiro, bens ou serviços em seu nome ou em nome do **CONTRATANTE**; (iii) efetuar qualquer pagamento a administrador, funcionário ou colaborador do **CONTRATANTE**, para obter tratamento favorável nos seus negócios ou concessões privilegiadas; (iv) praticar ato que possa constituir uma violação à legislação aplicável, incluindo a Lei 12.846/2013, e, no que forem aplicáveis, os seguintes tratados internacionais: a Convenção Interamericana Contra a Corrupção (Convenção da OEA), a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (Convenção das Nações Unidas), e a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção da OCDE). **O CONTRATANTE** (i) declara, por si e por seus administradores, funcionários, representantes e outras pessoas que agem em nome do **CONTRATANTE**, direta ou indiretamente, estar ciente dos dispositivos contidos na Lei no 12.846/2013; (ii) se obriga a tomar todas as providências para fazer com que seus administradores, funcionários e representantes tomem ciência quanto ao teor da mencionada Lei.

Referências:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9.050. Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. www.abnt.org.br.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 16280 – Reforma em edificações. Sistema de gestão e reformas. <http://www.abnt.org.br>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 13.994. Elevadores de passageiros - Elevadores para transporte de pessoa portadora de deficiência. <http://www.abnt.org.br>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 14.001. Sistemas da gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso. <http://www.abnt.org.br>. Sistema de Gestão Ambiental (www.iso.org/iso/home/standards/.../iso14000.htm)

BRASIL. LEI No 4.591, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1964. [Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4591.htm. Acesso em: 1 nov. 2013.

BRASIL. LEI No 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002. [Institui o Código Civil]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em: 1 nov. 2013.

BRASIL. LEI No 10.098, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000. [Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm. Acesso em: 1 nov. 2013.

BRASIL. DECRETO No 5.906, DE 26 DE SETEMBRO DE 2006. Regulamenta o art. 4o da Lei no 11.077, de 30 de dezembro de 2004, os arts. 4o, 9o, 11 e 16-A da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, e os arts. 8o e 11 da Lei no 10.176, de 11 de janeiro de 2001, que dispõem sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologias da informação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5906.htm. Acesso em: 1 nov. 2013.

CENTRO BRASILEIRO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA. Etiquetagem em edificações. [PROCEL Info]. Disponível em: www.procelinfo.com.br/etiquetagem_edificios/. Acesso em: 1 nov. 2013. FUNDAÇÃO VANZOLI. Processo AQUA – Alta Qualidade Ambiental. Disponível em: www.processoaqua.com.br/. Acesso em: 1 nov. 2013. GREEN BUILDING COUNCIL BRASIL. Certificação LEED. Disponível em: <http://www.gbcbrasil.org.br/?p=certificacao>. Acesso em: 1 nov. 2013.

. Política de responsabilidade sócio-ambiental. Disponível em: http://www.previ.com.br/portal/page?_pageid=57,963077&_dad=portal&_schema=PORTAL. Acesso em: 1 nov. 2013.. Código de melhores práticas de governança corporativa.

Disponível em:

http://www.previ.com.br/pls/portal/docs/PAGE/_DESENV/DOCUMENTOS/ENCONTRO%20DE%20G

OVERNAN%C3%87A_CODIGO%202012_FINAL.PDF. Acesso em: 1 nov. 2013. PRI. Principles of Responsible Investments. Disponível em: www.unpri.org/. Acesso em: 1 nov. 2013. US GREEN BUILDING COUNCIL. LEED Leadership in Energy and Environmental Design. Disponível em: www.usgbc.org/leed. Acesso em: 1 nov. 2013.