



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

BRUNO MARINHO MEIRELLES

**MOTIVAÇÕES POR TRÁS DA ESCOLHA DE UMA PORTARIA
REMOTA PARA CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS: UM ESTUDO DE
CASO DA PORTER RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro - RJ

2019

BRUNO MARINHO MEIRELLES

**MOTIVAÇÕES POR TRÁS DA ESCOLHA DE UMA PORTARIA
REMOTA PARA CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS: UM ESTUDO DE
CASO DA PORTER RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Orientador: Alexis Cavichini Siqueira

Rio de Janeiro - RJ

2019

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Série histórica da taxa de Letalidade Violenta por 100 mil habitantes - Estado do Rio de Janeiro.

Gráfico 2 - Evolução do Faturamento do Setor de Segurança Privada de 2010 a 2014.

Gráfico 3 - Ocorrências de Roubo a Residências de 2003 a 2018.

Gráfico 4 - Itens que Condôminos julgam Importantes dentro das Ações Administrativas do Condomínio.

Gráfico 5 - Composição das Despesas Ordinárias - Condomínio Residencial.

Gráfico 6 - Nível de Satisfação de Clientes de Bancos em Relação a Canais de Autoatendimento.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Categoria Antiga Portaria do Método de Análise de Conteúdo.

Tabela 2 - Categoria Solução Porter frente ao Modelo Antigo de Portaria do Método de Análise de Conteúdo.

Tabela 3 - Categoria Destaque da Solução do Método de Análise de Conteúdo.

Lista de Siglas

ISP - Instituto de Segurança Pública

SEPOL - Secretaria Municipal de Políticas de Segurança, Infraestrutura Urbana e Gestões Tecnológicas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

FENAVIST - Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transporte de Valores

ESSEG - Estudo do Setor de Segurança Privada

SSP - Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo

SECOVI-RJ - Sindicato da Habitação do Rio

CPTED - *Crime Prevention Trought Environmental Design*

ICON - Índice de Custos Condominiais

IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

CADEG - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

Resumo

Este estudo visa apresentar as principais motivações que levaram moradores de condomínios da cidade do Rio de Janeiro a optar pela solução da portaria remota, desenvolvida e entregue pela Porter. Inicialmente são abordados alguns fatores importantes que influenciaram a tomada de decisão dessas pessoas, como insegurança e desafios na gestão econômica de condomínios, e também informações à respeito de segurança condominial e satisfação do consumidor frente a avanços tecnológicos. Apresenta pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas estruturadas com usuários do sistema Porter, que teve o Método de Análise de Conteúdo de Bardin (2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013) adotado para análise e discussão dos resultados obtidos. Finalmente são obtidas conclusões que permitem inferir os principais fatores externos e internos à solução, que participaram e influenciaram nesse processo de opção pela mudança no modelo de portaria.

Palavras-chave: portaria remota; segurança condominial; automação; condomínios residenciais; motivação para escolha; Porter Portaria Remota;

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	9
2.1. Insegurança no Rio de Janeiro.	10
2.2. Segurança Privada e Condominial.	13
2.3. Gestão de Condomínios e seus Desafios Econômicos.	17
2.4. Satisfação do consumidor e evolução da tecnologia.	19
3. Metodologia	22
3.1. Tipo de pesquisa	22
3.2. Participantes da pesquisa	22
3.3. Instrumento	23
3.4. Procedimentos de coleta e de análise das informações	23
4. Resultados e Discussão	26
4.1. A solução Porter Portaria Remota	26
4.2. Resultados e Discussão	28
5. Conclusões	36
Referências	36

1. Introdução

Durante as últimas décadas pudemos acompanhar toda a modernidade e evolução que a tecnologia trouxe para o nosso dia-a-dia, a cada ano num ritmo mais acelerado. Com ela, muitos processos conseguem ser agilizados por conta da automação desenvolvida e entregue, o que conseqüentemente nos traz uma elevação em otimização e eficácia dos mesmos. A partir disso, os consumidores saem ganhando em termos experienciais, devido à redução burocrática dos meios aliado ao aumento da autonomia e eficiência. Enquanto isso, pelo lado das empresas há outros benefícios criados, como a redução de custos (principalmente em despesas com mão de obra humana) e também a própria otimização dos processos, tornando a cadeia sempre mais fluida.

São muitas as funções humanas que foram gradativamente sendo substituídas pela automação ou máquinas. Tomamos o exemplo dos caixas de banco que, embora ainda existam até os dias atuais, estão em número muito reduzido em comparação com duas décadas atrás. Antigamente, perdia-se muito tempo em filas para concluir tarefas básicas, como pagar uma conta ou realizar uma transferência, devido à necessidade do atendimento e processamento das informações ser plenamente humano.

Devido ao desenvolvimento tecnológico e da informática, essas tarefas podem ser realizadas, hoje, no seu próprio smartphone ou computador a qualquer momento, ou também em caixas eletrônicos automatizados. Todas essas mudanças foram benéficas para o consumidor, que passou a ter mais autonomia e comodidade no seu dia-a-dia.

Podemos analisar que essas mudanças vêm se espalhando a cada ano que passa e chegando cada vez mais perto de nossa realidade. É, também, o caso de robôs que fazem faxina no chão de nossas casas, carros autônomos que estão em pleno e avançado desenvolvimento, inclusive já operando em certos locais do globo, e também drones que, num futuro próximo, farão entregas à domicílio. A tecnologia vem para ficar e nos trazer maior controle, autonomia, praticidade e segurança, cabendo a nós aceitar e saber aproveitar essa nova realidade.

A portaria remota é apenas mais um desses casos, e está ganhando cada vez mais espaço no mercado brasileiro. A Porter Portaria Remota é pioneira nesse setor no Brasil, e foi fundada em 2011 em Cuiabá, capital do Mato Grosso. Entretanto,

atualmente sua matriz é sediada em Florianópolis, capital de Santa Catarina, reconhecida por ser a versão brasileira do Vale do Silício localizado na Califórnia norte-americana, ou simplesmente Ilha do Silício como também é chamada.

Ao longo desses oito últimos anos, a Porter já desenvolveu junto à Kiper, desenvolvedora e fornecedora dos equipamentos para portaria remota, três gerações destes. Também, já superou a incrível marca de 700 condomínios em todo o Brasil, contando com bases em mais de 40 cidades espalhadas pelo país, e ainda sua primeira sede internacional, em Santiago do Chile. Atualmente, são mais de 100 mil usuários utilizando o sistema diariamente, com uma média mensal de crescimento de 3 mil usuários.

A Porter Portaria Remota nasceu a partir de empreendedores que forneciam serviço de terceirização de portaria com mão-de-obra humana, porém ao se deparar com deficiências na oferta e nível de instrução de pessoal, passou a desenvolver este modelo de negócio inovador. A portaria presencial já um modelo antiquado, ultrapassado e que possui suas falhas reconhecidas e comprovadas por muitos que os contratam. Falhas essas que ocorrem muitas vezes pela falta de protocolos, padrões e procedimentos, e que podem vir a acarretar na violação da segurança dos condôminos.

Enquanto a crescente violência praticada na cidade do Rio de Janeiro nos últimos anos assusta a população, os cidadãos vêm investindo cada vez mais em segurança. Somente nos últimos 5 anos, por exemplo, a frota de carros blindados na cidade aumentou quase 400%. Junto ao aumento da violência praticada nas ruas, as invasões a condomínios também aumentaram durante esse período, fazendo com que os condôminos não se sintam plenamente seguros, mesmo em ambientes controlados por um porteiro físico e presente.

Isso porque, em aproximadamente 90% dos casos, as invasões ocorrem pela porta da frente, com os invasores disfarçados de entregadores e prestadores de serviço, principalmente. No estado de São Paulo, por exemplo, esses casos aumentaram 56% entre 2017 e 2018. A instalação de sistemas de câmeras, alarmes, sensores e até segurança armada em condomínios são formas praticadas pelos cariocas para tentar afastar riscos de sofrer algum tipo de violência, embora a principal causa dos problemas não seja o arrombamento do portão.

Também não são raros os casos de condomínios que passam dificuldades financeiras, oriundos de uma inadimplência elevada e altos custos, deixando de

investir em coisas básicas, como manutenção. Como os gastos com portaria humana são bastante elevados (principalmente quando é 24 horas), muitos condomínios decidem pela redução do quadro de funcionários a fim de reduzir seus custos. Muitos outros não querem abrir mão de uma portaria em tempo integral e continuam onerando o condomínio e seus condôminos. Isso ocorre principalmente em condomínios pequenos, em que poucas unidades dividem os custos, tornando-os mais elevados para cada uma delas.

O trabalho a seguir foi desenvolvido com o intuito de auxiliar todos os empreendedores que lideram as unidades Porter espalhadas pelo Brasil e Chile, na forma de como direcionar seus esforços de marketing e vendas. Também se limita a moradores de condomínios no Rio de Janeiro em que o sistema Porter Portaria Remota foi instalado. Além disso, busca-se enriquecer o debate acerca de modelos de portaria não convencionais (não humanizados diretamente) e que envolvem automação e muita tecnologia, cuja ainda é uma abordagem muito jovem, embora inovadora, e que possui suas tendências de crescimento muito evidentes no mercado.

Desta forma, procuramos obter respostas que nos esclareçam o seguinte: quais são as principais razões e motivações dos clientes por trás da escolha pela Porter Portaria Remota em troca de uma portaria convencional? Para responder a essa pergunta, outras questões deverão ser igualmente respondidas: impactos da criminalidade e violência no ambiente condominial; quais os problemas existentes nos modelos de portaria tradicionais; quais os maiores desafios da gestão econômica de condomínios; quais as ferramentas de segurança que podem dificultar a atuação de criminosos.

2. Referencial Teórico

Quando se fala em mudança, pode-se dizer que sempre há algum motivo para que esta ocorra. Empresas podem mudar de dono, governos podem ter seu líder trocado (ou podem trocar seu líder, em um cenário autoritário) e pessoas podem mudar de opinião, bem como mudam diariamente.

Entretanto, muitos oferecem certa resistência às mudanças por estarem acostumadas e acomodadas a certos cenários, mesmo que nem sempre sejam favoráveis a elas mesmas. Segundo Coghlan e Steinburg (1993; 1992 apud MARQUES et al., 2014), a mudança obriga as pessoas a irem de um estado de conhecimento para desconhecimento, e é por este motivo que existe a resistência.

De forma a reduzir este nível de resistência, o acesso à informação e conhecimento podem vir a favorecer este processo, embora a mudança ocorra apenas com a vontade de quem tomará as decisões (ACUÑA; FERNÁNDEZ, 1995).

Assim, é preciso reconhecer as inseguranças das pessoas que participarão deste processo decisório, e então trabalhar em cima dessas dores. Além disso, é necessário compreender as falhas presentes nos modelos atuais de portaria convencional, e a partir de suas brechas identificar de que maneira elas estão relacionadas com o nível de insatisfação dos usuários e também a suscetibilidade a riscos.

2.1. Insegurança no Rio de Janeiro.

Ao longo das últimas décadas o Rio de Janeiro vem sendo drasticamente castigado pela violência urbana. De forma cotidiana, a população se assusta com casos recorrentes de criminalidade e sensação que a mídia nos transmite é a de que a situação está pior a cada dia. Pode-se julgar como um dos marcos mais importantes da história do Rio de Janeiro, no quesito de violência urbana, a eleição de Leonel Brizola como governador do estado na década de 1980.

Uma das medidas mais polêmicas do seu governo foi a proibição de operações policiais em morros da cidade carioca, que começavam a se tornar cada vez mais frequentes e, ao mesmo tempo, assustava seus moradores (SILVA, 2010). Ao mesmo tempo, o medo e a insegurança de outras camadas da população vieram à tona devido a um aumento de crimes violentos, que não mais ficavam

concentrados nas periferias, se espalhando pelas diversas regiões do Rio de Janeiro (SILVA, 2010).

Assim é que, à medida que os episódios de violência física cresciam no Rio de Janeiro em frequência, intensidade e, sobretudo, em exposição na mídia, expressando o novo formato do crime violento apreendido a partir das metáforas da guerra (Leite, 2001) e da “cidade partida” (Ventura, 1994), esse tema passou a dominar os debates, as propostas de intervenção e as escolhas eleitorais subsequentes. (SILVA, 2010, p.292)

Gráfico 1



O Gráfico 1, acima, apresenta a taxa de Letalidade Violenta por 100 mil habitantes no Estado do Rio de Janeiro, desenvolvido a partir de um estudo do Instituto de Segurança Pública (ISP, 2019) com auxílio de dados da Secretaria Municipal de Políticas de Segurança, Infraestrutura Urbana e Gestões Tecnológicas (SEPOL) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pode-se perceber que, desde 1991 até o ano de 2018, houve uma queda considerável nessa taxa, de 60,3 para 39,4. Entretanto, é imprescindível abordar o retomada de crescimento ocorrido a partir de 2012 até 2017, gerando o aumento de 4.666 para 6.749 mortes, o que resulta num percentual de quase 45%.

O Atlas da Violência é um outro estudo que deve ser posto em consideração, e foi realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018). Este indica que desde 2012 até 2016, o número de homicídios no estado do Rio de Janeiro aumentou em aproximadamente 27%, passando de 4.772 para 6.053

homicídios. Já a taxa de homicídio a cada 100 mil habitantes passou de 29,40 para 36,38, um crescimento de quase 24% dentro desse mesmo período.

Essas informações são dados que assustam a população carioca. Infelizmente, vive-se com alta sensação de insegurança e medo, muito também por conta da mídia. Adultos da classe média e classe alta costumam utilizar notícias publicadas pela imprensa nacional de forma a comprovar o medo que enfrentam (KOURY, 2011). O indivíduo altera seus hábitos de interação social e, portanto, se isola em sua casa por conta do constante receio de ser assaltado (KOURY, 2011). Koury (2011, p.477) ainda diz que “a cultura do medo constrói, assim, uma barreira invisível que separa as pessoas e as isola, fazendo-as temer a tudo e a todos e nunca confiar no outro”.

Zanotelli et al.(2012) afirmam que existem dois lados da manifestação da insegurança. O primeiro atinge a camada mais pobre da sociedade, em que existe um contexto real mais grave, e o outro se baseia na divulgação do medo por parte da imprensa e outros agentes que saem ganhando com isto. E são nessas dores que atuam os agentes motivacionais para pessoas morarem em condomínios fechados.

Os principais motivos que têm levado um número crescente de pessoas a optar por este tipo de moradia são a segurança, a privacidade e a busca por status em um ambiente socioeconomicamente homogêneo. (BOYCE e GELLER, 2000; BECKER, 2005 apud QUINTANA, 2013, p.36)

Além disso, em grande parte dos países da América Latina que se livraram recentemente de governos autoritários, como é o caso do Brasil, Chile e Argentina, há uma descrença e desconfiança bastante elevada em relação às autoridades policiais (SILVA; BEATO, 2013). Kahn (2003; apud SILVA; BEATO, 2013) conclui em seus estudos que 56% da população brasileira tem mais medo da polícia do que de bandidos. No sudeste, mais especificamente, dados da IPEA (2011) apontam que 75% dos cidadãos confia pouco ou não confia no trabalho da polícia, sendo esse o menor grau dentre todas as regiões do país. “No estado do Rio de Janeiro, apenas 7,3% de pessoas afirmaram confiar ou confiar totalmente na polícia militar” (LIMA, 2009 apud SILVA; BEATO, 2013, p.120).

Esse extremo contexto em que a população está inserida, de muitas inseguranças, incertezas, medos e desconfianças nas autoridades contribuem positivamente para esse movimento, ou cultura, de morar e se isolar em

condomínios. Entretanto, apesar desta solução transmitir uma sensação muito maior de segurança e tranquilidade, os condomínios ainda permanecem expostos a riscos, e contra isto existem diversas alternativas que podem vir a elevar o nível de segurança, ao reduzir eventos furtivos ou invasivos nessas áreas privadas.

2.2. Segurança Privada e Condominial.

Na mesma frequência que o desenvolvimento tecnológico, a preocupação com a segurança é algo que vem aumentando regularmente no nosso país. Existem quatro principais atividades que se encaixam em Segurança Privada: há os serviços de vigilância, proteção de patrimônio privado e público, segurança privada de pessoas físicas e transporte de valores (CUBAS, 2002). Dados da Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transporte de Valores (FENAVIST) divulgados no V Estudo do Setor de Segurança Privada (ESSEG, 2017) mostram que o faturamento deste setor no Brasil quase dobrou entre 2010 e 2014.

Gráfico 2



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços 2010-2014.
Elaboração: Departamento de Estatística da Fenavist (DEF)

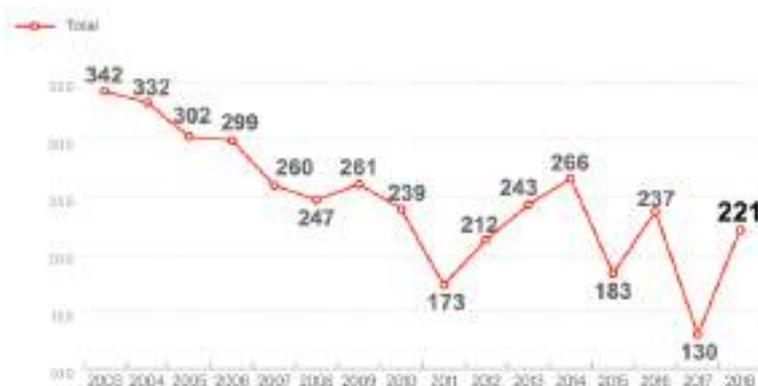
No Brasil, as seguranças privadas têm hoje efetivos maiores que as polícias civis e militares em diversos Estados brasileiros. Os investimentos em câmeras para vigiar ruas e pontos públicos, os controles por meio de fichas, fotografias, impressões digitais nas entradas de imóveis e conjuntos residenciais fechados e em sede de empresas e prédios comerciais se tornaram algo comum, inclusive nas Universidades. (ZANOTELLI et al., 2012. p. 622)

Bauman (2009, apud QUINTANA, 2013) conclui que uma parcela da população, em sua maioria que possui condições econômicas mais elevadas, estão se isolando e cercado em suas casas e outros locais privados, como shoppings,

fazendo com que as ruas e praças públicas estejam cada vez mais vazios. Carniello, Gandolpho e Zeurgo (2012) afirmam as duas principais razões para comprovação do crescimento do mercado de segurança privada e eletrônica foram o aumento da criminalidade e a busca por proteção da população. Dados da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP, 2018) indicam que, somente em 2018, houve um aumento de 56% no número de furtos e invasões a condomínios.

Informações divulgadas pela ISP (2019), apontados no Gráfico 3, mostram que, desde 2003 até 2011, tem ocorrido uma redução progressiva das ocorrências de roubo a residências. A partir de então, o povo carioca enfrentou constantes aumentos nessas ocorrências, até 2014 quando atingiu um novo pico e desde então passou a variar entre altos e baixos, estes ainda muito elevados. Coincidentemente, ou não, estatísticas da ISP (2019) também apontam que, a partir de 2012 até 2014, houve um aumento na taxa de letalidade a cada 100 mil habitantes, o que pode indicar o aumento generalizado das ocorrências e, conseqüentemente, dos níveis de segurança.

Gráfico 3



Assim como em São Paulo, o Rio de Janeiro, de 2017 para 2018, também passou por um aumento muito brusco no quesito roubo a residências. Segundo dados do ISP (2019), os números passaram de 130 para 221 ocorrências, ou seja, 70% a mais dentro de somente um ano, configurando um cenário mais crítico do que o estado vizinho.

Todo o contexto de insegurança em que as pessoas que moram em condomínios fechados estão inseridas os levam a investir em câmeras de segurança, alarmes e até segurança armada. Planos e propostas de dispositivos de segurança são assuntos recorrentes em assembléias condominiais, onde moradores

buscam e sugerem alternativas de forma a garantir um espaço de tranquilidade para os contribuintes (FREIRE, 2014).

As soluções que são mais encontradas para proteção de condomínios são, primeiramente, as barreiras físicas, como grades, portões e muros, de forma a isolar o condomínio do exterior (BECKER, 2005 apud QUINTANA, 2013). Algumas características específicas do espaço físico podem vir a facilitar operações criminosas ou também impedi-las (JACOBS, 2000; NEWMAN, 1972; POYNER, 1983; VOORDT e WEGEN, 1993; HILLIER e SAHBAZ, 2005; SHU, 2009; VAN NES e LÓPEZ, 2010 apud QUINTANA, 2013).

Apesar disso, na grande maioria dos casos de invasão e roubo a residências em condomínios fechados o infrator acessa o condomínio pela porta da frente. Godoy (2009), cujo é oficial da Polícia Militar de São Paulo, afirma que 90% dessas ocorrências acontecem após o bandido ter a entrada liberada pelo porteiro presencial, pelo portão que por vezes fica aberto e até por próprios moradores, que seguram a porta ao achar que são outros moradores ou visitantes.

“Levantamento do Sindicato da Habitação do Rio (Secovi-RJ) constatou que, em 90% dos casos, criminosos entram pela porta da frente, se fazendo passar por moradores ou disfarçados de entregadores e prestadores de serviço” (O DIA, 2015). No caso de quando é liberado pelo próprio agente de portaria, os invasores se disfarçam de entregadores de farmácia, pizza e flores, pedreiros que dizem estar realizando serviço em alguma unidade e também prestadores de serviço, como técnicos da NET.

Assim a segurança é influenciada tanto por fatores contextuais, relacionados ao ambiente físico, na medida em que estes facilitam ou inibem as possibilidades de ocorrência de eventos criminais, quanto por fatores econômicos, políticos, sociais e éticos, os quais são características composicionais que podem estar relacionados à personalidade do criminoso. (BASSO, 2002 apud QUINTANA 2013)

O *Crime Prevention Thought Environmental Design* (CPTED) é um conjunto de técnicas de desenho urbano que foram desenvolvidas com o intuito de anular a atuação de criminosos, a partir da gestão de risco baseada em um conjunto de pilares fundamentais. “Baseia-se em seis características gerais: vigilância, controle de acesso, territorialidade, imagem/manutenção, apoio à atividade do programa, alvo de endurecimento” (PARK, 2010 apud QUINTANA, 2013, p.48).

O segundo deles, o controle de acesso, pode ser considerado o pilar principal de toda essa composição pois seguindo a linha de raciocínio de Godoy (2009) e um estudo realizado pelo SECOVI-RJ divulgado no jornal O Dia (2015), em que 90% das ocorrências criminosas acontecem por meio da entrada pelo portão do condomínio, estas poderiam ser evitadas caso houvesse um sistema de controle de acesso seguro e eficaz. “A segurança é baseada em um tripé: tecnologia, funcionários treinados e instalações adequadas” diz Raimundo Castro, especialista em segurança patrimonial do SECOVI-RJ para o jornal O Dia (2015).

Com o auxílio de três especialistas, Schwartz (2009) desenvolveu uma lista de itens relevantes relacionados à preservação do condomínio contra a entrada de invasores:

- 2 – Segurança contra a entrada de intrusos.
 - 2.1 CFTV com gravação.
 - 2.2 Monitoramento 24 horas por empresa especializada em segurança.
 - 2.3 Cerca monitorada 24 horas por empresa especializada.
 - 2.4 Botão de pânico na portaria monitorado por empresa especializada.
 - 2.5 Guarita blindada.
 - 2.6 Portões duplos na entrada social com inter-travamento.
 - 2.7 Portões duplos na entrada da garagem com inter-travamento.
 - 2.8 Normas de segurança aprovada em assembleia para funcionários e moradores.
 - 2.9 Funcionários treinados sobre segurança.
 - 2.10 Sistema de interfones.
 - 2.11 Sistema eletrônico de monitoramento do vigia.
 - 2.12 A portaria permanece fechada sem que haja contato com os visitantes.
 - 2.13 As encomendas e correspondências são entregues sem que o porteiro tenha de sair da portaria.
 - 2.14 Os carros dos moradores possuem identificação, sem mencionar o nome do condomínio.
 - 2.15 Os visitantes entram no condomínio após autorização dos moradores.
 - 2.16 Todos os prestadores de serviço são identificados e o número do documento anotado.
 - 2.17 Os entregadores não têm acesso ao interior do condomínio.
- (SCHWARTZ, 2009, p.47)

Schwarz (2009) também desenvolveu, a partir de pesquisas, o gráfico abaixo, que apresenta os itens que condôminos julgam mais importantes dentro das ações administrativas do condomínio. Pode-se perceber que em segundo lugar no nível de importância está a segurança contra a entrada de intrusos, o que demonstra a preocupação dos mesmos quanto à segurança de seu patrimônio.

Gráfico 4

Itens	%
1.º – Honestidade da gestão	7,059
2.º – Segurança contra a entrada de intrusos	7,031
3.º – Segurança contra incêndio	7,012
4.º – Ações embasadas na Convenção e no RI	6,812
5.º – Transparência	6,802
6.º – Baixa inadimplência	6,755
7.º – Imparcialidade do síndico	6,745
8.º – Manutenção bem realizada	6,717
9.º – Bom atendimento dos funcionários	6,622
10.º – Valorização patrimonial	6,593
11.º – Valor adequado de condomínio	6,546
12.º – Limpeza geral	6,498
13.º – Bom atendimento da administração	6,498
14.º – Organização das assembleias	6,222
15.º – Ambiente harmonioso	6,089
	100,00

Nesse sentido, pode-se dizer que na grande maioria das ocorrências, as falhas ocorrem por vulnerabilidades na instrução de porteiros e dos próprios moradores, além de precários procedimentos, infraestrutura do local (permitindo o não fechamento de um portão, por exemplo). Essas são características chave na preservação da segurança do condomínio e de seus moradores.

2.3. Gestão de Condomínios e seus Desafios Econômicos.

Uma gestão condominial eficaz é fundamental para o condomínio apresentar um quadro econômico de equilíbrio e salutar, para que não onere os moradores e o próprio condomínio conseqüentemente. O síndico e conselheiros necessitam assegurar de que, a partir do orçamento anual previsto, haja um planejamento eficiente, porque é fundamental para esse objetivo ser alcançado. Então, o orçamento deverá ser alocado da melhor forma possível, aplicando-o sempre visando a otimização dos recursos, muitas vezes bastante limitados. “O principal objetivo do orçamento está fundamentado em princípios do planejamento, do controle orçamentário, do controle do resultado através de operações formais das empresas” (PRIORE et al., 2015, p.72).

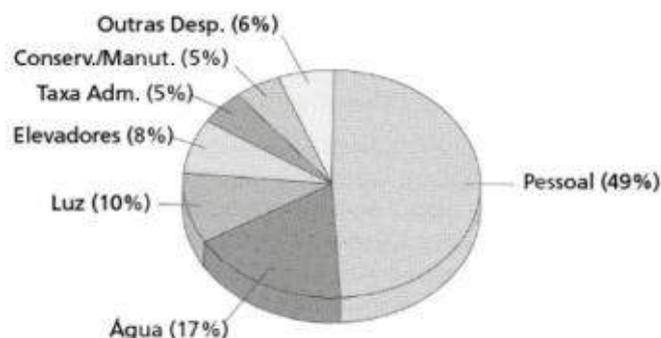
A gestão financeira do condomínio é importante tanto para manter o equilíbrio econômico quanto a valorização do imóvel. Uma vez que não há controle das despesas, o condomínio se vê na obrigação de aumentar a sua taxa, onerando os condôminos. Conseqüentemente, o imóvel perde seu valor comercial, principalmente quando são alugados, o quadro de inadimplência se eleva (reduzindo a arrecadação) e os moradores se tornam insatisfeitos, dizem Priore et al. (2015).

Schwarz (2017), com base em uma pesquisa feita em condomínios residenciais da cidade de São Paulo, obteve uma média da composição de suas despesas, como indica o Gráfico 5. Pode-se perceber que os gastos com pessoal corresponde a praticamente metade do total, seguido de custos com água, luz e elevadores, sendo estes os mais relevantes para a gestão.

Gráfico 5

Composição das despesas ordinárias – Condomínio residencial

Valor médio de mercado



A partir deste estudo, pode-se constatar que manter funcionários no condomínio é a atividade que mais onera o mesmo:

Elevadores, piscina, portaria vinte e quatro horas, entre outros, demandam manutenção constante e impactam no aumento do custo de operação do condomínio e, conseqüentemente, no aumento da cota condominial repassada para cada unidade (FILHO e MONETTI, 2017, p.1).

O Índice de Custos Condominiais (ICON) entrega informações relevantes no tocante às condições que enfrentam atualmente os moradores e condomínios, principalmente quando comparados ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Entre 2009 e 2016, houve a evolução de 54% do ICON, contra 46% do IPCA, o que demonstra que há um desequilíbrio quanto ao orçamento familiar que acaba dificultando o cumprimento de todos os gastos, dizem Filho e Monetti (2017). “(...) a substituição da portaria vinte e quatro horas por um porteiro eletrônico ou central de portaria remota, soluções que permitem manter o monitoramento e processo autorização de entrada na portaria” (FILHO e MONETTI, 2017, p.23), por conta dos altos custos do pessoal que incidem sobre as taxas condominiais, essa é

uma das soluções que podem ser utilizadas de forma a reduzir o impacto sobre o bolso das famílias.

Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2019), indicam que profissionais de portaria possuem um salário mensal médio de R\$1.359,52. Entretanto, há muitos outros custos que entram na conta e precisam ser levados em consideração. Gastos com encargos trabalhistas, impostos, 13º salário, férias, horas-extra, vale transporte e refeição são alguns destes, e são decisivos para a contratação ou manutenção de pessoal. Gastos com triênio e quinquênio igualmente são comuns, visto que muitos porteiros trabalham há muitos anos no mesmo local. Adicional Noturno (para aqueles que trabalham na escala à noite) e Artigo 71, quando não tiram a hora de descanso são outros gastos que agregam à conta. Considerando apenas INSS e FGTS, o valor aumenta em 28% sobre o salário, quando enquadrado no Simples Nacional. Quando a portaria é terceirizada, os custos se tornam ainda maiores para o condomínio, onerando o mesmo.

2.4. Satisfação do consumidor e evolução da tecnologia.

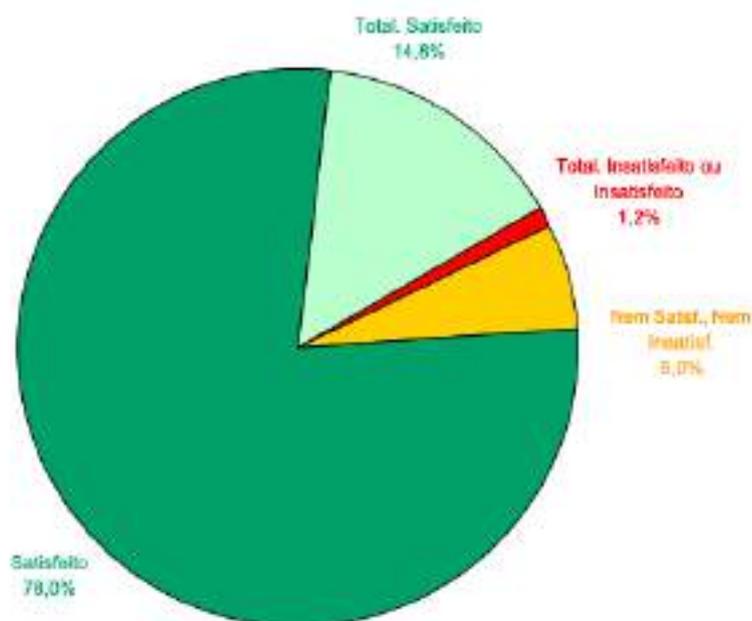
A partir das últimas décadas, o mundo passou por grandes transformações digitais e que influenciaram diretamente na vida diária e na experiência de consumo e usufruto de serviços de consumidores. Evrard (1993 apud PRADO, 1995) diz que a satisfação do consumidor pode ter fontes diferentes, e deve-se destacar uma delas, referente à experiência do consumo (posterior à compra). Westbrook (1982 apud PRADO, 1995) defende que as origens da satisfação são, em primeiro plano, relacionados à experiência de compra e de consumo, o que apresenta a importância da combinação das experiências para que o cliente atinja e conclua em uma avaliação final geral dos fatores de compra.

As conclusões desenvolvidas pelos autores acima tornam evidente que possuir um produto ou serviço muito bom, no que toca sua finalidade, não é o suficiente para deixar os consumidores plenamente satisfeitos. A experiência de compra, ou seja, a forma com que os a marca trata, apresenta e vende o produto faz diferença direta para que esses indivíduos voltem a consumir seus produtos. Naturalmente, um consumidor deseja ser bem atendido e, ao mesmo tempo, adquirir um bem ou serviço que tenha valor percebido e supra as expectativas do mesmo (KOTLER, 2000 apud GIACOBO; ESTRADA; CERETTA, 2003).

Atualmente, principalmente com a tecnologia dos smartphones, que permitem alcance a qualquer momento, diversas tarefas do dia-a-dia e que levavam tempo podem ser feitas em questão de segundos, o que promove a satisfação experiencial do consumidor. É o que defende Meuter et al (2000 apud SCHWINGEL, 2001, p.43): “benefícios tais como estar apto para produzir e consumir o serviço quando necessita ou aonde necessita foram achados serem importantes fatores na satisfação resultante”. Em seus estudos, diz que o principal fator motivacional para satisfação dos clientes é o aumento da oferta do serviço de acordo com a necessidade do indivíduo, em canais de autoatendimento.

O gráfico abaixo apresenta o nível de satisfação de clientes de bancos em relação a canais de autoatendimento, baseado em pesquisa de Schwingel (2001). Os dados apresentados mostram um enorme nível de satisfação, que ultrapassa 90% dentre o total de pessoas entrevistadas no processo:

Gráfico 6



"(...) as instituições financeiras estão ampliando seus investimentos em informática como forma de reduzir custos, estimular o auto-atendimento,

vincular o cliente com o banco e melhorar a qualidade e velocidade dos serviços" afirma Vergili (1994 apud TAKATA, 2002, p.33).

A autora citada acima afirma também que o atendimento presencial em agência é quatro vezes maior do que o atendimento em máquinas. Outro fator que também contribui para essa mudança de cultura em atendimento para *home banking* é a economia de tempo dos usuários (VERGILI, 1994 apud TAKATA, 2002).

Ao analisar a categoria de automação residencial, Wortmeyer, Freitas e Cardoso (2005, p.1.066) dizem que "Como qualquer novidade, a automação residencial é percebida inicialmente pelo cliente como algo caro, que representa *status* e modernidade", e em seguida, economia, segurança, conforto e praticidade passam a ser os fatores mais importantes quando as tecnologias automotivas são avaliadas e pensadas.

A partir disso, pode-se perceber que os consumidores vêm com bons olhos as mudanças trazidas pela automação e avanços tecnológicos. A partir deles, o indivíduo possui mais autonomia para tomar decisões e usufruir dos serviços que, anteriormente, eram limitados por conta de tempo, disponibilidade e oferta de serviço. Além disso, o consumidor ganha também em tempo, pois já não necessita enfrentar filas para realizar grande parte dos serviços que, hoje em dia, podem ser feitos no computador ou no smartphone de forma extremamente veloz, segura e livre.

3. Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa

A classificação da pesquisa foi baseada em dois conceitos apresentados por Vergara (1990), que são quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa a seguir é caracterizada por ter uma abordagem qualitativa, explicativa quanto aos fins, uma vez que é focada na descoberta dos principais fatores e motivações, em ordem de relevância, que levam os consumidores a optar pela Porter Portaria Remota para seus condomínios, em vez de uma portaria convencional. A partir das informações levantadas com o estudo, a equipe comercial da empresa poderá focar suas abordagens exatamente onde os consumidores mais enxergam os diferenciais positivos desse sistema, e assim otimizar seus esforços de venda.

Já para os meios, a pesquisa em questão é enquadrada como sendo uma pesquisa de campo, porque foram realizadas entrevistas estruturadas (focalizada) com os clientes da Porter Portaria Remota, no local onde residem. Ainda quanto aos meios, também deve ser classificada como um estudo de caso, pois foram entrevistados clientes da empresa (usuários do sistema). Com base nos diferenciais enxergados pelos clientes e existentes no modelo de portaria, na solução entregue e nos serviços prestados, foram obtidas informações que permitem indicar as principais motivações por trás da escolha da Porter para seus condomínios.

3.2. Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa realizada são moradores de condomínios em que a solução Porter Portaria Remota foi escolhida para praticar seus serviços, todos da cidade do Rio de Janeiro. Ao todo, dez pessoas, de condomínios distintos, definidas por critério de acessibilidade (GIL, 1987 apud VERGARA, 1990), foram entrevistadas. Essas entrevistas foram realizadas presencialmente nos condomínios onde a solução foi implantada, ou seja, na residência dos mesmos. Dentre os entrevistados, todos têm entre 28 e 70 anos de idade e são pessoas das mais diversas formações e ocupações, como advogados, aposentados, donas de casa, empresários, engenheiros e médicos. Dentre eles, seis são mulheres.

3.3. Instrumento

O roteiro da entrevista foi estruturado em seis perguntas bastante objetivas, buscando a todo momento trazer a comparação do modelo anterior com o atual de portaria. Dessa forma, torna-se possível criar conclusões mais precisas sobre os principais motivos sobre a tomada de decisão na mudança de portaria, com base nas experiências anteriores com portarias. As perguntas feitas são as redigidas a seguir:

1. Qual era o modelo de portaria instalado no seu condomínio?
2. Você estava satisfeito(a) com o antigo serviço de portaria?
3. Quais eram os principais problemas da portaria anterior?
4. Você acha que o sistema da Porter Portaria Remota foi capaz de solucionar todas essas falhas? De que maneira?
5. Quais são os principais diferenciais da nossa solução quando comparada à portaria antes existente?
6. Na sua opinião, qual foi o fator mais decisivo para que ocorresse a mudança no modelo de portaria? Por que?

A partir da obtenção das respostas e posterior análise, será possível entender mais sobre o comportamento dessas pessoas e suas opiniões individuais acerca da portaria remota e seus atributos. Ainda quanto às respostas, Guba e Lincoln (1984 apud MATTOS, 2005, p.831) afirmam que “a análise racional deles, preferencialmente em linguagem formal e clara, leva ao conhecimento objetivo, que pode assim tornar-se produto, eventualmente manipulado, aplicado e reproduzido”.

3.4. Procedimentos de coleta e de análise das informações

As entrevistas foram feitas individual, presencial e oralmente, nos condomínios das pessoas entrevistadas. As respostas foram anotadas em um computador pelo entrevistador e também gravadas em áudio para posterior análise e lapidação das respostas, com o objetivo de atingir maior acurácia e fidedignidade. Antes de ser iniciada a etapa das entrevistas, os participantes, que se voluntariaram para participar, foram explicados sobre todo o processo, como a quantidade de perguntas que serão feitas, bem como o conteúdo delas e também de que maneira

serão colhidas as respostas, ou seja, por transcrição e gravação do áudio. Após a conclusão deste processo, os entrevistados poderão consultar o que foi escrito e também fazer os ajustes que julgarem necessários.

Laville e Dionne (1999, apud SILVA et al., 2005), enunciam que é necessário que haja um método de operacionalização para facilitar o trabalho do pesquisador, objetivando o direcionamento do trabalho de pesquisa. O Método de Análise de Conteúdo foi utilizado como meio de se chegar às conclusões, a partir das respostas fornecidas pelos entrevistados. De acordo com Bardin (2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013), este método pode ser dividido em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação)

Na primeira fase, de pré-análise, foi realizada uma leitura “flutuante” do material, quando será feito o primeiro contato com a transcrição feita a partir das entrevistas, em sua totalidade (BARDIN, 2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013). Após a primeira leitura, “passa-se a escolha de índices ou categorias, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e a organização destes em indicadores ou temas” (HOFFMAN-CÂMARA, 2013, p.185). Em seguida, na segunda etapa, foi realizada a classificação em blocos, que foram categorizados à priori, baseados em cada tema abordado e que foram avaliados e dissertados pelos entrevistados (BARDIN, 2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013).

A terceira fase, de tratamento dos resultados, busca a legitimação destes para o pesquisador, a partir de duas técnicas principais: a inferência e a interpretação. De acordo com Bardin (2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013), a inferência é um instrumento que nos induz a investigar as causas a partir dos efeitos.

Já a interpretação pode ser de conceitos e proposições. Quanto aos conceitos, Hoffman-Câmara (2013, p.188) explica que eles “dão sentido de referência geral” e que “é preciso comparar enunciados e ações entre si, para ver se existe um conceito que os unifique. Quando se encontram temas diferentes, é necessário achar semelhanças que possa haver entre eles”. Já as proposições podem ser explicadas da seguinte maneira:

A proposição é um enunciado geral baseado nos dados. Enquanto os conceitos podem ou não ajustar-se, as proposições são verdadeiras ou erradas, mesmo que o pesquisador possa ou não ter condições de demonstrá-lo. O certo é que as proposições derivam do estudo cuidadoso dos dados. (HOFFMAN-CÂMARA, 2013, p.188-189)

Dessa forma, a Análise de Conteúdo busca definir uma metodologia concisa na busca pelo tratamento das informações qualitativas. A partir disso, as conclusões atingidas terão um maior aprofundamento teórico, dando mais credibilidade e robustez à pesquisa desenvolvida.

4. Resultados e Discussão

Antes que haja a apresentação dos resultados e discussão, é fundamental que seja feita uma contextualização do estudo de caso, ou seja, da empresa Porter Portaria Remota e a sua solução.

4.1. A solução Porter Portaria Remota

Atualmente, empresa Porter Portaria Remota faz parte de um forte grupo empresarial que contém outras duas empresas, a Kiper e a Segware. A primeira é responsável pelo desenvolvimento dos equipamentos (já na terceira geração) utilizados na operação, ou seja, os interfones e leitores de QR Code e tags, todos pensados para portaria remota. Já a segunda é responsável por desenvolver o software da solução, onde toda a tecnologia se integra, dando origem a operação do sistema como um todo, feita pelos operadores remotos nas centrais de monitoramento. Operadores esses que precisam possuir, no mínimo, o ensino médio completo para obter certificação para operar.

A operação da portaria remota, apesar de não haver uma pessoa presencialmente no condomínio, é completamente humanizada, tendo o atendimento como um dos principais pilares. O atendimento é realizado na forma padrão: o visitante ou prestador de serviço toca o interfone, e imediatamente gera uma demanda de atendimento na base de operação. O atendente irá atender à chamada e realizar a abordagem da forma tradicional: “portaria, bom dia!”, por exemplo. A pessoa, então, deverá se identificar e dizer qual unidade que deseja visitar ou realizar a entrega. Em seguida, o atendente liga para o morador, que poderá atender à chamada pelo celular, sem a necessidade de atender ao interfone domiciliar. Só após a autorização do morador, que é gravada e arquivada, é que a pessoa poderá ter acesso ao condomínio. Os procedimentos são todos padronizados e protocolados, incluindo, ainda, auditoria de atendimento por parte da matriz.

Além disso, as portas de acesso ao condomínio são totalmente automatizadas, logo, é o operador quem dá os comandos para abertura de porta, e monitora tudo através de câmeras. Como as portas se fecham automaticamente, não há necessidade de comandar o fechamento dela, impossibilitando que permaneça aberta.

Outro pilar importantíssimo é a instalação de eclusas nos acessos ao condomínio. Logo, a pessoa deverá sempre passar por duas portas, que não se abrem simultaneamente, para acessar, impossibilitando também a entrada furtiva ou invasão. Outra característica muito importante da solução é relacionada à entrada de veículos. Todos os portões, automatizados, possuem motores que permitem o fechamento veloz, em uma velocidade aproximada de 1 metro por segundo. Além disso, são instalados sensores de presença, portanto na medida em que o carro passar por completo pelo portão, ele fechará imediatamente, sem necessidade de comandar de forma manual o fechamento do mesmo; e também sensor de carona, que irá gerar um alerta imediato na base caso algum carro ou pessoa entre no “vácuo” do morador.

Outra característica relevante é o aplicativo, pelo qual o usuário pode acessar o condomínio por meio de QR Codes dinâmicos, enviar convites para visitantes, que recebem QR Codes por SMS com o dia e hora de início e fim do evento, o que permite entradas velozes. Através do aplicativo, também, é possível visualizar todos os registros de acesso da unidade do usuário, ou seja, a hora a pessoa que entrou e saiu do condomínio, gerando um controle de acesso acessível e prático e também pode visualizar as câmeras do condomínio, permitindo a conferência de visitantes antes de autorizar sua entrada, por exemplo.

Além dessas características, uma bastante importante é a função pânico em todos os meios de acesso, permitindo o envio de um alerta para nossa base caso algum usuário esteja acessando o condomínio em uma situação de risco. E todo esse sistema custa menos do que uma portaria humanizada 24 horas para um condomínio. A economia pode chegar a cerca de 50% com os custos de portaria, e dada a condição econômica e da relevância desse custo para os condomínios, é um fator muito importante da solução como um todo. Por fim, a solução entregue é extremamente completa, fornecendo elevado nível de controle e segurança de acesso para seus usuários.

Tendo como base a lista de itens relevantes à preservação do condomínio de Schwartz (2009), expostos na página 16 deste trabalho, dos 17 itens elencados, a Porter conta com 13 destes, sendo que 2 (portaria blindada e carros com identificação) não se aplicam devido à portaria não ser presencial, e o morador possuir controle remoto para acesso veicular. Um dos dois restantes, relacionada à entrada ou não de entregadores nos condomínios, varia de acordo com regimento

do mesmo, já quanto à cerca monitorada, não se enquadra na nossa solução pois é focada no controle e gerenciamento dos acessos.

4.2. Resultados e Discussão

Após a realização das entrevistas com os 10 clientes da Porter Portaria Remota no Rio de Janeiro, obtivemos uma série de informações. Com base nas perguntas feitas e no Método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013) e após a pré-análise das respostas dadas, elas foram categorizadas com base no tipo de pergunta para melhor avaliação e comparação das opiniões fornecidas, o que deu origem à segunda etapa do método, a de exploração do material.

Essas respostas foram categorizados, dando origem aos três índices a seguir: antiga portaria; solução Porter frente ao modelo antigo; destaque da solução. A partir dessa definição, foi iniciada a terceira etapa, a do tratamento dos dados. Esta é a etapa principal desse modelo de análise qualitativa de informações, pois é nela que baseia-se a transmissão da informação, ou seja, a mensagem que deve ser passada ao leitor, da forma mais realista e precisa que der. Assim, nenhuma informação deve ser deixada de fora da interpretação, visando sempre o enriquecimento do estudo realizado.

A Tabela 1, abaixo, apresenta as respostas fornecidas às perguntas feitas, de acordo com a categoria “Antiga Portaria”, definida após a segunda etapa do modelo de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013).

Tabela 1

Entrevistado	Categoria: Antiga Portaria
1	Antes o condomínio tinha uma portaria 24 horas, os funcionários eram do próprio condomínio. A gente gostava bastante deles porque nos ajudavam a carregar compras e ficavam de olho nas crianças enquanto brincavam no parquinho. Mas a única coisa que eu não gostava é que às vezes eles dormiam à noite. Várias vezes ficava esperando no lado de fora buzinando para eles abrirem o portão. Nunca aconteceu nada, mas a gente ficava com medo, né.
2	Como o prédio é muito novo e pequeno, a gente nunca teve portaria porque é um custo muito alto para um prédio com 5 apartamentos, então cada um tinha sua chave e controle pro portão de garagem. Como são poucos moradores e o prédio é novo, nunca tivemos problemas.
3	A gente tinha portaria 24 horas que era a mesma coisa que nada. Tavam sempre

	dormindo, vendo TV ou fora da portaria resolvendo outra coisa. Eles deixavam qualquer um entrar, nem perguntavam aonde a pessoa ia e ela já tava dentro do condomínio. Sempre que eu pedia alguma coisa em casa, eu só ia saber que chegou quando tava na minha porta tocando a campainha. Teve até uma vez que entraram e levaram embora bicicleta de morador.
4	Tinha uma terceirizada que fazia portaria 24 horas, mas os porteiros tavam sempre mudando. Quase toda semana tinha uma pessoa nova trabalhando aqui e isso era ruim porque eles não conheciam direito quem mora aqui porque são mais de 400 moradores, qualquer um podia chegar no portão que eles abriam sem perguntar nada. Mas aí teve um dia que entraram e arrombaram um apartamento, a sorte foi que o vizinho viu e chamou a polícia.
5	A portaria era 24 horas, mas acabou virando 12 horas porque tava caro pro condomínio. Os porteiros eram ótimos, nunca tivemos problemas, mas a gente não dormia tranquilo porque tinha medo porque já assaltaram o prédio do lado duas vezes.
6	O prédio tinha porteiro o dia inteiro, mas terceirizado você sabe como é... Toda hora troca, e ainda tinham uns folgados que ficavam dormindo e debochavam de morador que reclamava. Aí a gente rompeu o contrato com a empresa e contratou funcionários próprios, mas não adiantou muito não. Eles também dormiam, abriam pra qualquer um e ainda ficavam na rua de papo com os outros porteiros, com o portão escancarado. A gente tentava passar instruções pra eles, tipo pra anotar o nome dos visitantes que entravam, não deixar entrar sem autorização, mas passavam 3 dias e já voltava pro que era antes.
7	Sempre foi 24 horas, só que a gente tem 3 portarias aqui no condomínio, então eram 12 porteiros. Alguns deles já trabalhavam aqui há quase 20 anos, aí já recebiam bem acima da média, mas eles eram bons funcionários. O custo foi aumentando cada vez mais e muita gente já não tava conseguindo pagar direito, e como o condomínio é velho, tá cheio de reforma pra fazer. É uma pena porque todo mundo gostava deles, já conheciam todo mundo, mas não teve outro jeito.
8	Tinha só 12 horas durante o dia, mas só os dois já davam muita dor de cabeça. Faltavam toda hora sem dar satisfação alguma, e nunca interfonaram pra mim quando chegava alguma visita ou entrega. Era muito difícil de lidar porque não tinham instrução e treinamento suficiente pra exercer o cargo. A gente tentava ensinar mas nunca adiantou.
9	Nem tinha porteiro, era só o interfone que a pessoa tocava lá fora e a gente recebia a chamada aqui em casa. O chato era ter que descer pra abrir sempre que alguém chegava, e também toda hora o portão ficava aberto porque tinha morador que saía pra passear com cachorro, ou ir no mercadinho aqui do lado, e deixava o portão encostado. Por sorte nunca aconteceu nada. Ah, e também a gente vivia tendo problema com os portões de garagem, várias vezes tive que estacionar fora do condomínio porque o portão tava com problema.
10	A gente tinha porteiro 24 horas aqui, mas a minha maior preocupação era à noite porque às vezes eu chegava e estavam dormindo. Teve até uma vez que eu cheguei e tava tudo completamente aberto, portão de garagem e de pedestre. Quando entrei ele tava roncando e com os pés em cima da mesa. Só não mandei embora na mesma hora porque não tinha ninguém para ficar no lugar dele. Como sou o síndico, no dia seguinte já comecei a procurar uma alternativa e encontrei a Porter.

A tabela acima evidencia o tipo de portaria que havia antes da Porter e também explicita o nível de satisfação e os problemas que existiam no modelo

anterior. A partir da interpretação das respostas, podemos inferir que os entrevistados 1, 3, 4, 6, 8, 9 e 10 não estavam satisfeitos com o modelo de portaria que estava instalado no condomínio. Destes, os entrevistados 1, 3, 4, 6, 8, 10 estavam extremamente insatisfeitos com a atuação dos porteiros presenciais, que não seguiam protocolos ou regras impostas pelo condomínio. Já os entrevistados 2, 5 e 7 não estavam insatisfeitos com o modelo existente, porém o 5, quando se tornou 12 horas, o entrevistado passou a sentir certa insegurança, o que pode ser configurado como insatisfação com o novo modelo imposto.

A partir dessa análise, torna-se possível inferir, também, que os entrevistado estavam insatisfeitos com a portaria devido a uma sensação de insegurança que ela transmitia. Eles mostraram-se preocupados principalmente com a falta de instrução e protocolos, que poderiam resultar na violação da segurança dos condôminos.

A Tabela 2, abaixo, segue o mesmo padrão da Tabela 1. Porém, está focada nas respostas que foram enquadradas como sendo da segunda categoria do Modelo de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013), “Solução Porter frente ao modelo antigo”.

Tabela 2

Entrevistado	Categoria: Solução Porter frente ao modelo antigo
1	Sim, acho que a Porter foi capaz de resolver a questão do porteiro que dormia. E também, como cada morador tem seu controle remoto, a gente não fica esperando no lado de fora pra entrar. Acho que a questão do acesso rápido é uma grande vantagem. Também gostei muito de poder saber quando meu filho chega da escola, e meu marido chega do trabalho. Como eu viajo muito, gosto de ter esse controle.
2	Bom, acho que a portaria remota só agregou à portaria do meu prédio, que não existia. Achei bastante interessante o acesso pela eclusa, e também gostei de não precisar mais sair sempre com a chave porque tenho ela no celular. Outra coisa que achei legal foi a automação das portas porque agora não correm risco de ficar abertas.
3	A portaria nova resolveu esses problemas mais pesados que a gente tinha aqui no prédio, principalmente a entrada das pessoas. É muito bom receber a ligação da portaria no celular porque odeio levantar pra atender o interfone. E fico tranquilo em saber que não vão liberar a entrada de ninguém sem a minha autorização. É muito prático também essa opção de mandar convite pras pessoas, fiz um jantar aqui em casa semana passada e mandei pros meus amigos pra não precisar atender a portaria. E eles adoraram.
4	Acho que a Porter conseguiu resolver os problemas que a gente tinha sim, pelo menos esses piores. Acabou aquela história de qualquer um parar na frente do portão, e o porteiro abrir. Ainda mais por ser um condomínio com

	<p>muitas pessoas, esse controle que a gente tem de quem entrou e saiu é muito bom, acho que trouxe mais segurança pra nós.</p>
5	<p>Essa mudança foi ótima pra mim e minha família. Ainda tô me acostumando porque não tem gente lá embaixo né, mas à noite não fico tão preocupada porque sei que tem uma portaria funcionando. Achei o acesso veloz muito bacana e traz mais segurança pra gente. Também gostei da função pânico porque toda hora tem assalto aqui na rua.</p>
6	<p>Foi impressionante, parece que depois que a portaria remota começou a funcionar aqui no condomínio ninguém aqui tocou mais no assunto portaria. Fiquei muito satisfeito, principalmente porque agora a gente tem um controle de acesso que funciona. Eu trabalho com segurança, e pra mim, o padrão de atendimento e automação das portas são diferenciais muito importantes.</p>
7	<p>Como eu tava falando, não tínhamos grandes problemas com a portaria, mas achei a portaria remota muito moderna. O nosso custo mensal com a portaria ainda diminuiu 40%. Gostei de como a gente consegue entrar e sair do condomínio bem rápido e também achei ótimo esse sistema da eclusa pra entrar, que a gente não tinha antes. Depois que comecei a usar percebi que tem mais segurança do que antes.</p>
8	<p>Olha, acho que muita coisa melhorou aqui no prédio depois que a portaria mudou, principalmente em relação à entrada de visitantes e prestadores de serviço, porque antes não tinha controle nenhum. Achei os procedimentos muito bons porque resolveu o nosso pior problema.</p>
9	<p>Sim, esses problemas não acontecem mais aqui no condomínio porque eles controlam tudo, me ligam no telefone e não tem como alguém deixar a porta aberta mais. Isso fez toda a diferença porque obrigou os outros moradores a serem mais conscientes também. O acesso rápido que instalaram aqui muita gente gostou também, porque agora dá 5 segundos eu já to entrando no prédio.</p>
10	<p>Desde que a Porter instalou todo o sistema e automatizou as Portas eu não me preocupo mais com a portaria. Chegar em casa e ver todos os acessos fechados me transmite muito mais segurança. Essa automação faz toda a diferença, e hoje também não me desgasto de porteiro dormindo. E como esse portão de carro é rápido hein, dá até medo de fechar em cima do carro. Teve gente que até pediu pra diminuir um pouco a velocidade.</p>

Com base nas informações dadas, pode-se ver que os usuários estão bastante satisfeitos com a solução que foi entregue, e que resolveu os principais problemas que tinham antes na portaria. Eles deram os relatos baseado em suas experiências, o que configura uma fonte de geração de satisfação, afirma Evrard (1993 apud PRADO, 1995). Os registros e protocolos do controle de acesso foram muito elogiados. As pessoas perceberam as falhas na antiga portaria relacionados aos procedimentos dos porteiros, o que gerou sensação de insegurança.

Os entrevistados 1, 3, 6 e 8, em especial, mostraram sua preocupação muito grande com esse quesito, e a partir disso podemos inferir que é um diferencial importantíssimo da portaria remota em comparação a outros modelos de portaria. A

entrevistada 1, ainda citou o fato de ter no aplicativo os registros de acesso do seu filho e seu marido pelo, fato que a ajuda a manter o controle da família mesmo longe de casa.

O entrevistado 3 ainda comentou sobre sua experiência com os convites, que foi positiva, tanto pra ele, quando para os visitantes que utilizaram. Isso comprova o que foi defendido por Vergili (1994 apud TAKATA, 2002), que afirmou que os canais de autoatendimento no banco foram uma maneira de melhorar a qualidade e velocidade dos serviços, já que os visitantes puderam acessar o condomínio de forma imediata, ou seja, sem precisar pedir autorização pelo interfone, e ao mesmo tempo o entrevistado não teve necessidade de atender à portaria para liberar o acesso aos seus convidados.

Um outro fator que muitos abordaram foi em relação às entradas rápidas de carros, como fizeram os entrevistados 1, 5, 7, 9 e 10. Todos estes se mostraram satisfeitos com essa característica, que transmite mais segurança para os usuários, embora eles nem sentissem a necessidade de ter um acesso mais veloz antes. Foi um diferencial percebido principalmente após a experiência de uso. Um último fator diferencial muito comentado foi em relação à automação das portas de pedestre, principalmente pelos entrevistados 2, 9 e 10, que tinham preocupação com os portões que ficavam abertos. Dentre outros fatores que foram citados nessa etapa, podemos incluir o sistema de eclusas, a função pânico e o envio de convites para os convidados.

A Tabela 3, abaixo, mostra a relação das respostas fornecidas pelos entrevistados e que se enquadram na terceira categoria, “Destaque da Solução”, desenvolvida seguindo o Método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013).

Tabela 3

Entrevistado	Categoria: Destaque da Solução
1	Acho que a principal razão que eu tive pra buscar essa mudança foi a questão da entrada no prédio com carro. Eu costumo chegar tarde da noite e me sentia muito exposta tendo que parar o carro, buzinar e esperar o porteiro para abrir o portão pra mim. O acesso por controle remoto individual e veloz pra mim foi a questão central, até porque acredito que o porteiro abriria pra qualquer um que encostasse o carro no portão e buzinasse. Isso garantiu também que só vai entrar morador aqui no prédio.

2	O custo da portaria foi o fator mais importante pra ter essa mudança. A gente estava à procura de uma alternativa de portaria 24 horas que não pesasse tanto no nosso bolso. A gente avaliou com outras empresas que fazem serviço de portaria e a Porter foi a que teve melhor relação custo benefício.
3	O controle que eles fazem de quem entra e sai do condomínio foi a coisa que mais me fez querer mudar porque antes os porteiros não faziam nada para ter o mínimo de controle, qualquer um entrava aqui.
4	Sem dúvidas foi o controle de acesso dos moradores. A gente tinha muito problema com isso, porque como eu falei, são mais de 400 pessoas aqui. Então imagina pro porteiro saber todo mundo que mora aqui, a gente não tinha segurança nenhuma aqui porque eles abriam pra todo mundo que parava na porta.
5	A gente tava buscando alguma solução que nos desse segurança, porque ficamos com medo depois que a portaria ficou só 12 horas. Mas a gente só conseguiu colocar porque tem um preço mais acessível, então acho que o preço da Porter foi o principal.
6	Acho que foi o padrão de atendimento da empresa que mais me motivou a mudar. O condomínio não tinha nenhum controle de quem entrava, saía, visitantes, moradores, prestadores de serviço, todo mundo. Tava uma bagunça e enxerguei isso como primordial.
7	O principal motivo pra gente mudar foi o preço da portaria, sem dúvidas. A gente teve uma redução de custo que desonerou o condomínio e tá todo mundo podendo pagar com mais facilidade.
8	Então, nosso maior problema eram os porteiros que liberavam o acesso de quem não mora aqui, então a maior vantagem que eu percebi na portaria remota é o controle dos acessos que eles fazem. Agora só entra quem foi autorizado por alguém, e identificado.
9	Não acho que tenha um fator principal que me fez querer mudar. Vou ter que falar os dois que mais fizeram sentido pra mim, que foi o controle que eles fazem de quem quer acessar o condomínio e também a automação das portas. Só esses dois já resolveram 80% dos problemas que a gente tinha na portaria.
10	Com certeza foi a automação das portas e portão de garagem, porque depois do susto que tomei quando cheguei e vi tudo aberto, vi que isso podia estar acontecendo a qualquer hora do dia e sem eu saber. Agora tenho muito mais segurança de que está tudo certo, até porque consigo ver as imagens do condomínio pelo aplicativo.

Finalmente, com base na interpretação das respostas dadas às perguntas e categorização das mesmas, podemos inferir certos comportamentos. Os entrevistados 3, 4, 6, 8 e 9 concordaram que o controle de acesso que a empresa realiza foi o fator fundamental para a mudança. Isso denota que havia uma demanda por melhor controle por parte dos porteiros, que não seguiam padrões de atendimento. Este é um fator de extrema relevância quando levado em consideração que 90% das invasões ocorrem pela porta da frente, ou seja, pela liberação do

porteiro ou morador, indica Godoy (2009) . Com esse controle, a enorme maioria das tentativas de invasão poderão ser inibidas.

O custo da portaria remota foi mencionado pelos entrevistados 2, 5 e 7 como o principal fator para a mudança, principalmente para o 7, que obteve enorme redução de custo com a adoção do sistema. Considerando o estudo desenvolvido por Schwarz (2017), os custos com portaria giram em torno de 50% dos custos totais em condomínios, portanto pode-se dizer que essa foi uma mudança extremamente significativa, atingindo 40% de economia com esse custo. Os outros dois, os entrevistados 1 e 10, mencionaram o acesso veicular veloz e a automação das portas, respectivamente, como as principais motivações à mudança.

A partir do conjunto de respostas fornecidas, e após o tratamento das mesmas com base no Método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011 apud HOFFMAN-CÂMARA, 2013), é possível concluir que existem alguns fatores que as pessoas consideram mais relevantes dentro da solução. No entanto, foi notório que o anseio pela mudança na portaria dos condomínios parte inicialmente de experiências e fatores externos ao da solução, como a sensação de insegurança, defeitos no modelo de portaria que havia antes e também falta de consciência em atitudes e práticas por parte dos porteiros e também moradores, em alguns casos, que poderiam vir a causar uma infeliz eventualidade.

A segurança foi o fator percebido que as pessoas mais tinham preocupação, fato plenamente compreensível, considerando o aumento de 27% no número de homicídios no Rio de Janeiro de 2012 para 2016 (IPEA, 2018) e ainda dados referentes a invasão à domicílio que, segundo a ISP (2019), aumentou 70% entre 2017 e 2018. Especificamente, os entrevistados 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 e 10 indicaram preocupação com a segurança quando perguntados sobre o funcionamento da portaria anterior, apontando os defeitos existentes e transparecendo suas sensações de insegurança.

Outro fator externo à solução que foi mencionado, extremamente relevante para gerar essa predisposição de mudança, é a dificuldade econômica que os condomínios passam a fim de manter uma portaria em funcionamento. Isso tornou possível que a entrevistada 7, junto a outros moradores do condomínio, fosse em busca de uma solução mais acessível, o que de acordo com Priore et al. (2015), contribui tanto para a satisfação dos contribuintes, como também para a valorização do imóvel. Esses moradores seguiram as recomendações de Filho e Monetti (2017,

p.23, que afirmam: “(...) a substituição da portaria vinte e quatro horas por um porteiro eletrônico ou central de portaria remota, soluções que permitem manter o monitoramento e processo autorização de entrada na portaria”. Ao mesmo tempo, essa mesma entrevistada conseguiu enxergar os diferenciais positivos da Porter Portaria Remota após a experiência como usuária, inclusive dando indicações de que o sistema atual possui mais tecnologia empregada, entregando mais conforto e segurança na entrada dos moradores.

Já quanto aos fatores internos à solução, ou seja, as características e atributos próprios da Porter Portaria Remota, o método em que se inferiu maior exaltação pelos usuários é referente justo à demanda por segurança nos condomínios. Este fator é o controle e gerenciamento de acesso, cujo atendimento é padronizado, abordagens protocoladas e os acessos para os moradores eficientes, de forma a garantir um gerenciamento de acesso ideal visando a segurança de todos. Este, portanto, se mostrou como o fator convincente à mudança mais percebido. Este fator foi, ainda, elencado como um dos seis pilares fundamentais do CPTED na atuação contra criminosos (PARK, 2010 apud QUINTANA, 2013). Outros também merecem destaque, como o custo da solução, que gera economia em muitos casos, acesso veicular rápido e via controle remoto, a automação das portas, instalação das eclusas inter-travadas e a função pânico, todos esses fatores que irão garantir maior segurança para os usuários.

5. Conclusões

O estudo acima desenvolvido teve por objetivo evidenciar as principais motivações dos usuários da Porter Portaria Remota, instalada em condomínios na cidade do Rio de Janeiro, que os levaram a optar pela mudança na portaria. Foi percebido que existem dois tipos de fatores que, juntos, contribuem para esse processo tomar forma: externos e internos à solução. O primeiro é responsável pela primeira fase, ou seja, os fatores que levaram os clientes da Porter a reconsiderar o modelo de portaria que estava instaurado anteriormente.

A insegurança na cidade, precários (ou ausentes) procedimentos de controle de acesso das portarias anteriores, falta de consciência de alguns moradores e porteiros, e dificuldades econômicas dos condomínios se mostraram como principais fatores externos. Ou seja, os fatores que fizeram com que essas pessoas se tornassem insatisfeitas com o que tinham em seus condomínios, iniciando a busca por novas alternativas

Dentre os fatores internos à solução, pode-se destacá-los a seguir: controle e gerenciamento de acesso, custo acessível da solução (gerando economia em muitos casos), acesso veicular agilizado, automação das portas e eclusas com intertravamento. Esses fatores têm grande relevância no quesito convencimento das pessoas, e que juntas, conseguem superar as maiores dores dos usuários, referentes aos fatores externos à solução.

Dessa forma, este presente estudo pretende enriquecer o debate sobre portaria remota, e também portarias não convencionais, no Brasil. Essa é uma tendência clara que o mundo informatizado traz consigo, como têm feito nas últimas décadas de forma muito competente e eficaz. Suas limitações podem ser presentes devido ao limite geográfico imposto no estudo, considerando que o Rio de Janeiro possui uma realidade que pode se diferenciar de outras no Brasil. Estudos futuros sobre automação condominial poderão contribuir ainda mais na exploração desse campo de conhecimento, que ainda têm muito a ser descoberto por conta das fortes tendências globais na automatização de processos e procedimentos.

Referências

- ACUÑA A., E.; FERNÁNDEZ M., F.. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p.80-109, abr./jun. 1995.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª Ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASSO, L. V. **Influência do espaço construído na ocorrência de crimes em conjuntos habitacionais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BAUMAN, Z. **Confiança e medo na cidade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2009.
- BECKER, D. **Condomínios horizontais fechados: avaliação de desempenho interno e impacto físico espacial no espaço urbano**. 2005. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BOYCE, T. E.; GELLER, E. S. A community-wide intervention to improve pedestrian safety: guidelines for institutionalizing large-scale behavior change. **ENVIRONMENT AND BEHAVIOR**, vol. 32, n. 4, p. 502-520, jul., 2000.
- CARNIELLO, M. F.; GANDOLPHO, M. R.; ZEURGO, Suellen G.. O mercado de segurança privada. **Revista de Ciências Gerenciais**, São José dos Campos, v. 16, n. 23, p. 71-83, 2012.
- COGHLAN, D.. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership and Organization Development Journal**, 1993, v.14, p.10-14. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437739310039433>>.
- CUBAS, V. **A expansão das empresas de segurança privada em São Paulo**. 2002. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- EVRARD, Y. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. **Revue Française du Marketing**, n. 144-145, p. 53-65, 1993.
- FILHO, R. N.; MONETTI, E. Atributos que impactam no custo de condomínio e suas consequências: o caso de empreendimentos econômicos da Cury Construtora e Incorporadora. In: 16ª Conferência Internacional da LARES, São Paulo, 2017.
- FREIRE, J.. 'Violência urbana' e 'cidadania' na cidade do Rio de Janeiro: Tensões e disputas em torno das 'justas atribuições' do Estado. **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 73-94, jan./mar. 2014.
- GIACOBO, F.; ESTRADA, R.; CERETTA, P. S. Logística reversa: a satisfação do cliente no pós-venda. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, set.-out., 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- GODOY, J. E. **TÉCNICAS DE SEGURANÇA EM CONDOMÍNIOS**. 4ª ed. São Paulo: Senac SP, 2009.
- GUBA, E.; LINCOLN, I. **Naturalistic inquiry**. 1ª ed. New York: Sage, 1984.
- HILLIER, B.; SAHBAZ, O. High resolution analysis of crime patterns in urban street networks: an initial statistical sketch from an ongoing study of a London borough. **Space Syntax Laboratory**, Inglaterra, 2005. Disponível em: <<http://www.spacesyntax.org>>.
- HOFFMAN-CÂMARA, R. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul./dez., 2013.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. O Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS) – Segurança Pública. 2011. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: mar. 2019.

ISP - Instituto de Segurança Pública. Índices de Letalidades Violentas. 2019. Disponível em: <<http://www.isp.rj.gov.br/>>. Acesso em: mar. 2019.

JACOBS, J. **Morte e vida nas grandes cidades**. 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KAHN, T. Segurança pública e trabalho policial no Brasil. In: *Centre for Brazilian Studies*, 51, 2003, Oxford, University of Oxford, 2003, p.1-28.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOURY, M. G. P. Medos urbanos e mídia: o imaginário sobre juventude e violência no Brasil atual. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 471-485, set./dec. 2011.

LEITE, M. S. P. Para além da metáfora da guerra: Percepções sobre cidadania, violência e paz no Grajaú, um bairro carioca. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

LIMA, R. O. Análise das representações sociais da polícia: um estudo da produção de rap e da relação polícia e juventude. 2009. Monografia de Graduação - Escola Superior Dom Helder Câmara, Belo Horizonte, 2009.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre a resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr. 2014.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p.823-847, jul./ago., 2005.

NEWMAN, O. **Defensible Space**. 3ª ed. New York: Macmillan Publishing Co., 1972.

PARK, H. Designing out crime in South Korea: qualitative analysis of contemporary crime-related issues. **Asia Pacific Journal of Police & Criminal Justice**, Seoul, 2010.

POYNER, B. **Design against crime**. 1ª ed. Cambridge: University Press, 1983.

PRADO, P. H. M. **Automação comercial e satisfação do consumidor em empresas supermercadistas da região de Curitiba**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1995.

PRIORE, E. R. et al. A importância do planejamento e orçamento: um estudo de caso sobre o uso da ferramenta de orçamento em um condomínio. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 4, n. 1, p. 67-80, jan./jun., 2015.

QUINTANA, E. **Influência de características físico-espaciais na ocorrência de crimes e na percepção de segurança em áreas residenciais com condomínios fechados**. 2013. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

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

SCHWARTZ, R. B. O. **Revolucionando o condomínio**. 15ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

SCHWINGEL, C. J. **A automação bancária e a satisfação do cliente do Banco do Brasil**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SHU, C. Spatial configuration of residential area and vulnerability of burglary. In: 7º International Space Syntax Symposium, 2009. Stockholm: KTH, 2009, p. 102:1-102:15.

SILVA, G. F.; BEATO, C. Confiança na polícia em Minas Gerais: o efeito da percepção de eficiência e do contato individual. **OPINIÃO PÚBLICA**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 118-153, jun., 2013.

SILVA, L. A. M. “Violência urbana”, segurança pública e favelas - o caso do Rio de Janeiro atual. **Caderno CRH**, Salvador, v. 23, n. 59, p. 283-300, mai./ago. 2010.

STEINBURG, C. Taking charge of change. **Training & Development**, mar. 1992, p.26+. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000200004> Acesso em: 12 mar. 2019.

TAKATA, J. **A tecnologia da informação nos bancos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

VAN NES, A.; LÓPEZ, M. J. J. Macro and micro scale spatial variables and the distribution of residential burglaries and theft from cars: an investigation of space and crime in dutch cities of Alkmaar and Gouda. **The Journal of Space Syntax**, Inglaterra, dec. 2010.

VENTURA, Z.. **Cidade Partida**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

VERGILI, R. Bancos automatizam para reduzir custos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1994.

VOORDT, T.; WEGEN, H. The delft checklist on safe neighborhoods. In: **Journal of Architectural and Planning Research**, vol. 10, n. 4, p. 341-356, dez., 1993.

WESTBROOK, P.A. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. **Journal of Retailing**, v. 57, n. 3, p.68-85, 1981.

WORTMEYER, C.; FREITAS, F.; CARDOSO, L. Automação residencial: busca de tecnologias visando o conforto, a economia, a praticidade e a segurança do usuário. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2005.

ZANOTELLI, C. L. et al. A explosão dos condomínios fechados na região metropolitana da Grande Vitória - Espírito Santo - Brasil. **Geo UERJ**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 23, p. 619-655, 2012.

_____. Condomínios investem em capacitação de porteiros para evitar arrastões. **Jornal O DIA**, Rio de Janeiro, mai., 2015.

