FORMAÇÃO PRÁTICA EM GESTÃO CONDOMINIAL

Módulo 14
Comunicação, conflitos e convivência

Apostila de estudo e aplicação prática

Síndico Transparente

Conteúdo para síndicos, conselheiros, subsíndicos, equipes e moradores

Apresentação

A convivência condominial reúne pessoas com rotinas, expectativas e interesses diferentes. A comunicação da gestão precisa tornar decisões compreensíveis, orientar o uso das áreas comuns, receber reclamações e reduzir ruídos. Quando surge um conflito, o síndico deve acolher as informações, verificar fatos e regras, comunicar próximos passos e agir dentro dos limites do cargo.

Esta apostila aborda comunicação institucional, canais, atendimento, escuta ativa, prevenção e encaminhamento de conflitos, registros e convivência digital. A atuação administrativa pode facilitar uma conversa, mas não substitui mediação profissional, orientação jurídica ou intervenção de autoridades em situações graves.

O material integra a Formação Prática em Gestão Condominial do Síndico Transparente, apresentada por Josué Leite, administrador de empresas, pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos e síndico profissional há mais de 20 anos. Material educativo atualizado em 2 de novembro de 2026.

Objetivos de aprendizagem

- Planejar mensagens conforme objetivo, público, urgência e canal.
- Ouvir relatos sem tomar partido antes de verificar os fatos.
- Organizar uma conversa inicial de forma respeitosa e segura.
- Registrar ocorrências e encaminhamentos com objetividade e discrição.
- Aplicar regras internas com consistência e observar os procedimentos pertinentes.
- Reconhecer quando o caso exige advogado, profissional de mediação ou autoridade pública.

Como usar esta apostila

Os modelos são exemplos para adaptação à convenção, ao regimento, às deliberações e à realidade do condomínio. Não use um texto padrão como notificação ou multa sem verificar a regra aplicável e o procedimento vigente. Situações de ameaça, violência, discriminação, dano, risco à integridade ou possível crime devem ser tratadas com prioridade e encaminhadas aos serviços competentes.

1. Comunicação como parte da gestão

Comunicar é garantir que a informação certa chegue às pessoas afetadas, em tempo adequado e com espaço para perguntas. A transparência exige consistência entre o que a gestão sabe, o que ainda está apurando e o que fará em seguida. Uma comunicação previsível reduz boatos e ajuda moradores e funcionários a cooperar.

Objetivo	Exemplo de conteúdo	Cuidados
Informar	Interdição, manutenção, assembleia, alteração de rotina.	Indicar data, local, impacto, ação esperada e contato.
Orientar	Regra de uso de área comum ou procedimento de entrega.	Citar a regra de forma clara, sem tom ameaçador.
Prestar contas	Obra, despesa, contrato, serviço ou decisão tomada.	Separar fatos confirmados, valores, documentos e próximos passos.
Ouvir	Pesquisa, solicitação, reclamação ou consulta aos moradores.	Explicar finalidade, prazo, canal e como o retorno será utilizado.

Objetivo	Exemplo de conteúdo	Cuidados
Responder a crise	Falha, acidente, risco ou interrupção de serviço.	Priorizar segurança, informar o que está confirmado e atualizar quando houver fatos novos.

Para aprofundar a relação entre comunicação e rotina do síndico, leia o Guia para a função de síndico no blog

1.1 Comunicação de mão dupla

A comunicação da gestão não termina no envio do aviso. Defina um canal para dúvidas, acompanhe se a mensagem foi compreendida e informe o que foi decidido. Para temas que afetam apenas uma unidade, dê preferência ao atendimento privado. Para decisões coletivas, use canais que alcancem os condôminos e mantenha registro verificável.

2. O papel do síndico e os limites da atuação

O Código Civil atribui ao síndico deveres ligados à convocação de assembleias, representação do condomínio, cumprimento da convenção, do regimento e das deliberações, conservação das partes comuns, prestação de contas e cobrança das contribuições. Na prática, isso exige comunicação objetiva, aplicação coerente das regras e documentação dos atos de gestão.

Consulte o Código Civil — Lei nº 10.406/2002

O síndico não é juiz de conflitos pessoais nem pode impor acordo. Pode explicar regras, coletar informações, orientar os envolvidos sobre o canal adequado e propor uma conversa voluntária quando for segura e apropriada. Se houver controvérsia jurídica, risco, intimidação ou desequilíbrio que inviabilize o diálogo, encaminhe para suporte profissional.

O síndico pode	Precisa avaliar antes	Não deve
Receber e registrar uma reclamação.	Se a ocorrência está comprovada e qual regra se aplica.	Declarar culpa ou divulgar acusação antes de apurar.
Orientar sobre convenção e regimento.	Se a medida cabe ao síndico ou depende de assembleia/assessoria.	Criar regra ou penalidade sem base aplicável.
Facilitar conversa voluntária e respeitosa.	Se as partes querem participar e se há condições seguras.	Forçar encontro, acordo ou pedido de desculpas.
Notificar ou aplicar providências previstas.	Procedimento, competência, prova, proporcionalidade e oportunidade de manifestação conforme a regra aplicável.	Usar exposição pública, ameaça ou retaliação como instrumento de gestão.
Encaminhar risco e buscar apoio.	A urgência e o serviço ou profissional adequado.	Tentar investigar crime, mediar violência ou substituir autoridade.

3. Canais e regras de comunicação

Cada canal tem uma finalidade. O condomínio pode combinar mural, circular, e-mail, aplicativo, telefone, livro de ocorrências, assembleia e grupo de mensagens, desde que todos saibam para que serve cada um.

Para comunicações importantes, avalie reforçar a informação por mais de um meio e manter prova de envio ou recebimento quando necessário.

Canal	Uso recomendado	Registro e limite
Mural / elevador	Avisos rápidos de interesse coletivo.	Data de publicação e retirada; não expor dados pessoais.
E-mail / aplicativo	Comunicados, solicitações, protocolos e documentos.	Guardar cópia, data e resposta; restringir destinatários.
Telefone / portaria	Urgência, atendimento imediato e orientação de acesso.	Registrar fato relevante depois; não substituir convocação formal quando exigida.
Livro ou formulário de ocorrência	Relato objetivo de fato e solicitação de providência.	Acesso controlado e tratamento responsável de dados.
WhatsApp	Avisos rápidos, atualizações e informações de utilidade coletiva.	Regras claras; levar casos individuais a canal reservado.
Assembleia	Deliberação formal e debate de assuntos coletivos.	Convocação, pauta, quórum, ata e comunicação das decisões conforme as regras.

Veja orientações do blog sobre grupos de WhatsApp em condomínios

3.1 Regra simples para a mensagem

1. Comece pelo assunto e pela ação necessária.
2. Informe o que aconteceu ou será feito, onde e quando.
3. Explique impacto, prazo e alternativa disponível, se houver.
4. Diga o que está confirmado e o que ainda está em apuração.
5. Indique canal para dúvida e data da próxima atualização.
6. Revise nomes, números de unidade, anexos e destinatários antes de enviar.

Mensagens sobre conflito, advertência, cobrança, reclamação de funcionário, ocorrência de segurança ou dados pessoais devem ir ao canal apropriado, com destinatários mínimos necessários. Não transforme um canal coletivo em tribunal público.

4. Comunicação escrita: modelos úteis

4.1 Aviso de manutenção ou interrupção

“Informamos que [serviço/equipamento] ficará indisponível em [local] no dia [data], entre [horário] e [horário], para [motivo confirmado]. Durante esse período, [impacto e alternativa, se houver]. A atualização será publicada em [canal] até [horário]. Dúvidas ou necessidade específica: [contato].”

4.2 Comunicado de ocorrência em apuração

“A administração recebeu relato sobre [descrição neutra do fato] em [local/período]. A situação está sendo verificada conforme as regras do condomínio. Pedimos que informações ou registros relacionados sejam encaminhados em particular para [canal] até [prazo]. Evitaremos divulgar nomes ou conclusões antes da apuração. Atualizaremos os envolvidos diretamente quando houver encaminhamento.”

4.3 Resposta ao morador que reclama

“Obrigado por registrar. Para avaliarmos, precisamos confirmar [informações necessárias: data, horário, local e descrição]. Vamos verificar [documento, regra, registro ou prestador] e retornaremos até [data]. Se houver risco imediato à segurança, ligue para [canal urgente].”

4.4 Comunicação de decisão

“Na assembleia realizada em [data], foi deliberado [resumo fiel da decisão]. A execução ficará sob responsabilidade de [responsável], com prazo estimado de [prazo]. O impacto financeiro aprovado foi [valor/critério], conforme ata e documentos disponíveis em [canal]. Se houver atualização do cronograma, informaremos por [canal].”

4.5 Advertência ou notificação

“Em [data/hora], foi registrado [fato objetivo e específico] em [local], conforme [registros disponíveis]. A regra relacionada consta em [artigo/item da convenção, regimento ou deliberação]. Solicitamos [providência] até [prazo]. Caso queira apresentar esclarecimentos ou contestar o registro, utilize [canal e prazo], observando o procedimento previsto no condomínio. Esta comunicação é encaminhada de forma reservada.”

Antes de enviar advertência ou notificação, confirme a competência, os fatos, a regra e as etapas do procedimento. O texto acima é um roteiro de redação, não parecer jurídico nem autorização para aplicar penalidade.

5. Escuta, reclamações e registro de ocorrências

Um relato pode misturar fato, interpretação, emoção e pedido. O síndico pode ouvir sem concordar imediatamente com todas as conclusões. O objetivo inicial é compreender o que ocorreu, o impacto, a regra que pode incidir e qual solução ou retorno a pessoa espera.

5.1 Escuta ativa em quatro movimentos

1. Ouvir sem interromper e sem discutir a intenção atribuída à outra pessoa.
2. Resumir com palavras neutras: “Entendi que, no dia X, aconteceu Y e isso causou Z. Está correto?”
3. Perguntar o que ainda falta saber e que providência a pessoa solicita.
4. Combinar um próximo passo, responsável e prazo de retorno.

O CNJ apresenta a mediação como facilitação do diálogo por terceira pessoa imparcial e destaca princípios como autonomia das partes. Consulte Conciliação e Mediação — CNJ

Para aprofundar habilidades de escuta ativa e resumo, veja o Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal

5.2 Ficha de ocorrência

Campo	Registro
Número / data / responsável	_____
Data, horário e local do fato	_____
Descrição objetiva do que foi observado/relatado	_____

Campo	Registro
Pessoas envolvidas (acesso restrito)	_____
Registros disponíveis e onde estão guardados	_____
Regra ou procedimento que pode ser aplicável	_____
Medida imediata para segurança ou continuidade	_____
Contato feito, resposta e prazo combinado	_____
Encaminhamento, responsável e data de revisão	_____

Registre observações verificáveis, não insultos, diagnósticos ou conclusões prematuras. Separe relatos de terceiros daquilo que a administração presenciou. Evite compartilhar prints e vídeos fora do processo de apuração. Defina quem pode consultar o registro e por quanto tempo ele será mantido, conforme a necessidade e as regras de proteção de dados.

6. Prevenção e encaminhamento de conflitos

O conflito raramente se resolve quando a gestão responde apenas ao tom da mensagem. Procure identificar o problema concreto, o interesse envolvido, a regra pertinente e a solução possível. A função administrativa é manter um processo justo e previsível, não prometer que todos sairão satisfeitos.

Etapa	O que fazer	Pergunta de controle
1. Receber	Acolher, registrar e verificar se há risco urgente.	Alguém corre perigo ou há dano em andamento?
2. Separar fatos	Distinguir observação, relato, opinião e interpretação.	O que sabemos e o que ainda precisamos confirmar?
3. Verificar regras	Consultar convenção, regimento, ata, contrato e legislação relevante.	Qual regra existe e quem pode decidir?
4. Ouvir envolvidos	Fazer contatos reservados e oferecer oportunidade de esclarecimento conforme o procedimento.	As versões foram registradas sem exposição?
5. Definir encaminhamento	Orientar, reparar, conversar, notificar, deliberar ou encaminhar a profissional.	A providência é adequada e proporcional à regra?
6. Dar retorno	Informar decisão, prazo, responsável e possibilidade de revisão.	As pessoas sabem o próximo passo?
7. Acompanhar	Verificar cumprimento e reincidência; encerrar registro quando cabível.	A medida resolveu ou é necessário novo encaminhamento?

6.1 Conversa facilitada: roteiro

Use a conversa somente quando for voluntária, segura e adequada. Faça um encontro curto, em local reservado e com regras de respeito. Se houver ameaça, violência, intimidação, discriminação grave, ordem judicial ou forte desequilíbrio de poder, não promova reunião conjunta; procure apoio apropriado.

1. Explique seu papel: facilitar a conversa e esclarecer regras administrativas, sem decidir quem tem razão em disputa pessoal.
2. Combine tempo de fala, ausência de interrupções e foco em fatos e efeitos.
3. Peça a cada participante que descreva o que ocorreu e o que precisa para seguir adiante.
4. Resuma pontos de concordância e divergência; confirme se o resumo está correto.
5. Explore opções concretas, verificáveis e compatíveis com as regras do condomínio.
6. Registre apenas os compromissos e providências necessários, sem prometer sigilo absoluto quando não puder garanti-lo.
7. Defina prazo para acompanhar o combinado; se não houver acordo, indique o próximo caminho formal.

O síndico não deve se apresentar como mediador profissional se não tiver formação e atribuição para oferecer esse serviço. Conflitos complexos podem ser encaminhados a profissional independente ou ao CEJUSC, conforme disponibilidade e adequação do caso.

7. Regras, advertências e medidas proporcionais

A resposta administrativa precisa apoiar-se em regra aplicável, informação verificável e procedimento consistente. O Código Civil prevê deveres dos condôminos e atribuições do síndico, mas a análise de advertência ou multa depende da convenção, do regimento, das deliberações, do tipo de infração e das circunstâncias. Confirme o texto vigente e busque orientação jurídica quando houver dúvida ou risco de contestação.

7.1 Escalonamento administrativo possível

Momento	Providência possível	Cuidados
Primeiro contato	Orientação cordial sobre a regra e o comportamento esperado.	Evitar acusar sem fato; registrar se a situação exigir acompanhamento.
Reincidência ou ocorrência relevante	Comunicação formal reservada e pedido de esclarecimento ou correção.	Citar fato, data, local, regra e canal para manifestação conforme procedimento.
Persistência / penalidade prevista	Encaminhar advertência ou multa conforme competência e procedimento aplicável.	Conferir quórum/competência, prova, critérios e oportunidade de defesa prevista.
Risco, ameaça ou dano grave	Acionar serviço público, advogado, seguradora ou profissional pertinente.	Priorizar segurança; preservar evidências sem exposição indevida.

A gradação acima é uma referência gerencial, não uma sequência obrigatória para todo caso. O regimento pode prever tratamento distinto e situações graves podem exigir providência imediata. A equipe não deve prometer punição antes da verificação nem suspender direitos por conta própria.

8. Convivência digital e grupos de mensagens

Uma mensagem enviada rapidamente pode circular além do grupo original, perder contexto e aumentar o conflito. Defina por escrito a finalidade do grupo oficial, quem administra, horários razoáveis, como tratar emergências e quais assuntos devem ir para canal individual. Mantenha alternativas para pessoas que não usam o aplicativo.

- Use o grupo para avisos gerais e atualizações úteis à coletividade.

- Não publique dados de inadimplência, documentos, imagens de câmera ou informação pessoal sem necessidade e base adequada.
- Não permita insultos, ameaça, discriminação, exposição ou acusação sem apuração.
- Peça que reclamações sobre uma unidade sejam encaminhadas por canal reservado.
- Corrija informação incorreta com clareza e sem ridicularizar quem a publicou.
- Registre a ocorrência relevante e preserve a mensagem original; evite editar ou recortar o material.
- Quando o debate se tornar improdutivo, pause a discussão e indique procedimento formal e prazo para resposta.

Veja também o guia do blog sobre WhatsApp eficiente para síndicos e prevenção de conflitos

Para orientações sobre problemas recorrentes e convivência, consulte Problemas em condomínio residencial: como resolver

O grupo não substitui convocação formal, notificação, protocolo, assembleia ou comunicação prevista na convenção. Confirme o meio exigido em cada ato.

9. Comunicação em situações delicadas

9.1 Reclamação de barulho

Receba data, faixa de horário, local e descrição do impacto. Consulte as regras de sossego e registros disponíveis; evite assumir que ruído é infração sem verificar contexto e regra. Fale reservadamente com os envolvidos, documente a providência e acompanhe reincidência.

9.2 Reclamação contra funcionário ou prestador

Receba o relato com discrição, registre fatos e testemunhas quando houver, proteja a dignidade das pessoas envolvidas e encaminhe à gestão de equipe ou contratante. Não faça julgamento público nem prometa demissão ou penalidade antes de apurar e observar o procedimento trabalhista ou contratual adequado.

9.3 Boato ou informação falsa

Responda com o que está confirmado, informe a fonte e a data, corrija o erro sem repetir dados sensíveis e ofereça canal para dúvida. Se não souber, diga que está verificando e indique quando retornará.

9.4 Ameaça ou risco à integridade

Interrompa tentativa de mediação informal, priorize afastamento seguro, acione emergência ou autoridade competente quando necessário e consulte apoio jurídico. Preserve registros e limite a circulação da informação aos responsáveis pelo atendimento.

10. Estudos de caso

Caso 1 — Reclamação no grupo geral

Um morador acusa outro de causar barulho e publica nome e número do apartamento no WhatsApp. A administração pede que o grupo não divulgue acusações pessoais, orienta o reclamante a registrar o fato por canal reservado e conversa com os envolvidos separadamente, consultando as regras e os registros necessários.

Caso 2 — Aviso de obra que gera revolta

O comunicado informa que “haverá transtornos por tempo indeterminado”, sem detalhar o serviço. A gestão confirma escopo e cronograma com o responsável técnico, prepara nova mensagem com áreas afetadas, horários, segurança, alternativa, prazo estimado e data de atualização.

Caso 3 — Reclamação contra a portaria

Uma moradora relata atendimento desrespeitoso. O síndico acolhe e registra o relato em canal restrito, ouve a equipe e consulta imagens ou registros apenas quando necessário e permitido. Define acompanhamento e resposta, sem expor o funcionário ou a moradora no grupo.

Caso 4 — Discussão presencial com ameaça

Durante uma discussão no hall, um dos participantes ameaça o outro. O síndico não tenta conduzir uma conversa conjunta. A equipe prioriza separar as pessoas com segurança e aciona serviços competentes conforme o risco. O registro é reservado e o caso recebe orientação adequada.

Atividade prática

Para cada caso, identifique: fato confirmado; informação ainda pendente; regra ou procedimento a consultar; canal de comunicação; risco de exposição; responsável e prazo de retorno; critério de encerramento.

11. Ferramentas práticas

11.1 Checklist antes de enviar comunicado

- ☐ O objetivo e o público estão claros?
- ☐ O assunto aparece logo no início?
- ☐ Datas, horários, valores e local foram conferidos?
- ☐ Separei fato confirmado de previsão ou hipótese?
- ☐ Expliquei impacto, ação esperada e alternativa disponível?
- ☐ Informei canal de dúvidas e data de atualização?
- ☐ Evitei nomes, dados pessoais ou acusações desnecessárias?
- ☐ O canal escolhido alcança as pessoas afetadas?
- ☐ Mantive cópia ou registro do envio?

11.2 Plano de comunicação de um tema recorrente

Tema / público	Canal principal e alternativa	Responsável / frequência	Como confirmar o retorno
Obras: moradores afetados	_____	_____	_____
Interrupção urgente	_____	_____	_____
Assembleias e decisões	_____	_____	_____
Reclamação individual	_____	_____	_____
Equipe e prestadores	_____	_____	_____

11.3 Registro de conversa e compromisso

Campo	Preencher
Data, local e participantes	_____
Objetivo da conversa	_____
Fatos e regras esclarecidos	_____
Opções consideradas	_____
Compromisso aceito voluntariamente	_____
Responsável e prazo	_____
Próximo acompanhamento	_____
Acesso e armazenamento do registro	_____

11.4 Regras de convivência para grupo oficial

"Este canal é destinado a avisos e informações de interesse coletivo do condomínio. Para reclamações individuais, solicitações com dados pessoais ou documentos, use [e-mail/aplicativo/telefone]. Mantenha linguagem respeitosa; não publique acusações, ameaças, dados pessoais, imagens de segurança ou informações não confirmadas. Situações urgentes devem ser comunicadas por [canal de emergência]. A administração responderá assuntos não urgentes em até [prazo definido]. O grupo não substitui assembleias, notificações ou protocolos formais."

Ajuste as regras com transparência e coerência com a convenção, o regimento e as decisões coletivas. Sempre que possível, mantenha alternativa para quem não participa do aplicativo.

12. Plano de ação para os primeiros 30 dias

Período	Ação	Entrega
Dias 1 a 7	Mapear canais existentes, regras internas, contatos e tipos de mensagem enviados.	Mapa de canais, responsáveis e lacunas.
Dias 8 a 14	Analisar reclamações frequentes e testar modelo de registro e prazo de resposta.	Fluxo de recebimento e acompanhamento.
Dias 15 a 21	Propor regras para canal digital, avisos urgentes e retorno de solicitações.	Proposta de comunicação e convivência.
Dias 22 a 30	Revisar com conselho/administradora, divulgar orientações e acompanhar as primeiras respostas.	Regras comunicadas e indicadores iniciais.

Indicadores simples de acompanhamento

- Tempo médio para confirmar recebimento de solicitações.
- Percentual de reclamações com responsável e prazo definidos.
- Número de comunicados corrigidos por erro de data, local ou orientação.
- Ocorrências recorrentes por tema, sem divulgar pessoas ou unidades.
- Percentual de decisões coletivas comunicadas pelo canal previsto.

- Avaliação dos moradores sobre clareza e facilidade de acesso aos canais.

Revisão do módulo

- Comunicação clara inclui informação, canal de resposta e acompanhamento.
- O síndico deve verificar fatos e regras antes de concluir ou punir.
- Conversa facilitada deve ser voluntária, segura e adequada ao caso.
- Ameaças, violência e riscos não devem ser encaminhados a mediação informal.
- Registros precisam separar fato, relato, opinião e providência, com acesso controlado.
- Grupos digitais não substituem atos formais e não devem virar espaço de exposição pública.
- Advertências e penalidades dependem da regra e do procedimento aplicáveis.
- Todo encaminhamento deve indicar responsável, prazo e retorno.

Glossário essencial

Termo	Significado neste módulo
Escuta ativa	Atenção ao relato, resumo do que foi compreendido e perguntas para esclarecer.
Conflito	Divergência de interesses, necessidades, percepções ou interpretações entre pessoas ou grupos.
Mediação	Procedimento em que terceira pessoa imparcial facilita diálogo para que as partes construam uma solução, se desejarem.
Conciliação	Método consensual em que facilitador imparcial pode sugerir opções, especialmente em conflitos mais simples.
Fato verificável	Informação que pode ser descrita objetivamente e confrontada com registros ou outras fontes.
Canal formal	Meio definido para comunicação que exige protocolo, registro, deliberação ou resposta documentada.
Comunicação de crise	Mensagem prioritária sobre risco ou interrupção, com fatos confirmados e instruções claras.
Confidencialidade	Dever ou compromisso de limitar a divulgação de informações; não deve ser prometida quando não puder ser garantida.

Referências e leituras complementares

BRASIL. Lei nº 10.406/2002 — Código Civil: texto oficial no Planalto

BRASIL. Lei nº 13.140/2015 — mediação entre particulares e autocomposição: texto oficial no Planalto

Conselho Nacional de Justiça. Conciliação e Mediação: portal institucional

Conselho Nacional de Justiça. Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal: manual institucional

Síndico Transparente. Leituras do blog: grupos de WhatsApp em condomínios; WhatsApp eficiente para síndicos; problemas em condomínio residencial; guia para a função de síndico

Nota: normas, convenção, regimento e decisões podem variar entre condomínios e sofrer alterações. Confirme a redação vigente e procure assessoria jurídica ou mediação profissional quando a situação exigir. Esta apostila é educativa e não substitui parecer jurídico, atendimento de emergência ou procedimento formal de mediação.

Encerramento

Convivência melhora quando as pessoas sabem onde falar, como serão ouvidas e quando terão retorno. O síndico fortalece a confiança ao separar fatos de conclusões, comunicar com respeito, aplicar regras com consistência e encaminhar cada situação ao procedimento adequado.