FORMAÇÃO PRÁTICA EM GESTÃO CONDOMINIAL

Módulo 17
Plano dos primeiros 90 dias

Apostila de estudo e aplicação prática

Síndico Transparente

Conteúdo para síndicos, conselheiros, subsíndicos, equipes e moradores

Apresentação

Os primeiros 90 dias de uma gestão oferecem uma estrutura útil para conhecer a realidade do condomínio, cuidar dos riscos imediatos, organizar informações e pactuar prioridades. Esse prazo é um roteiro de trabalho, não um prazo legal para resolver todos os problemas nem uma promessa de que cada diagnóstico ficará concluído em três meses.

O síndico deve equilibrar continuidade e mudança: proteger pessoas e patrimônio, cumprir as deliberações, ouvir quem conhece a rotina e reunir evidências antes de propor intervenções. Riscos urgentes exigem providência imediata; os demais temas podem ser levantados, avaliados, orçados e submetidos à decisão conforme a lei, a convenção, o orçamento e as alçadas autorizadas.

Esta apostila 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

- Organizar a transição e o levantamento inicial de documentos, contratos, saldos e pendências.
- Realizar uma inspeção visual e documental com registros e encaminhamentos apropriados.
- Conversar com equipe, conselho, moradores e administradora para compreender rotinas e prioridades.
- Montar um mapa de riscos e uma matriz de priorização com responsáveis, prazos e custos estimados.
- Apresentar um plano de ação realista e indicadores de acompanhamento.
- Revisar o plano ao longo do mandato sem confundir diagnóstico administrativo com laudo ou auditoria especializada.

Como usar esta apostila

Adapte o roteiro ao tamanho, à condição e à urgência do condomínio. Consulte convenção, atas, orçamento e autorizações. O síndico pode identificar sinais, registrar ocorrências e contratar apoio conforme as aprovações necessárias, mas não deve substituir profissionais habilitados em avaliações técnicas, nem advogado ou contador em análises especializadas.

1. O que os primeiros 90 dias precisam produzir

Ao final do período, a gestão deve ter construído uma visão inicial consistente: documentos localizados ou listados como ausentes; riscos urgentes encaminhados; contratos e obrigações com datas controladas; histórico de manutenção organizado; prioridades justificadas; plano de ação com responsáveis; e uma rotina de comunicação e prestação de informações.

O Código Civil atribui ao síndico deveres como representar o condomínio, cumprir convenção e deliberações, cuidar das partes comuns, elaborar orçamento, cobrar contribuições, prestar contas e realizar o seguro da edificação. Esse conjunto orienta o levantamento inicial, sempre considerado junto às regras específicas do condomínio.

Resultado esperado	Evidência prática
Continuidade	Acessos e contatos institucionais conferidos; calendário de vencimentos e decisões aberto.

Resultado esperado	Evidência prática
Visão financeira inicial	Saldo informado, compromissos próximos, receitas/despesas e prestação de contas em análise.
Panorama físico	Inspeção visual registrada, itens críticos encaminhados e avaliações técnicas solicitadas quando necessárias.
Gestão de pessoas e serviços	Rotinas ouvidas, responsáveis identificados e contratos/escopos reunidos.
Governança e comunicação	Pontos de decisão, conselho, canais, urgências e calendário de reuniões definidos.
Plano de ação	Prioridades justificadas, responsável, prazo, custo estimado e instância de aprovação indicados.

A gestão não deve esperar os 90 dias para proteger pessoas. Um perigo iminente, um vazamento ativo, uma falha de sistema crítico ou uma notificação com prazo curto precisa ser avaliado e encaminhado assim que identificado, com acionamento de emergência ou profissional habilitado quando cabível.

2. Antes de começar: reunião de transição

Se possível, realize uma passagem organizada com o síndico anterior, administradora, conselho e responsáveis operacionais. A ausência de documentos ou a recusa de entrega deve ser registrada com data, pedido realizado, pessoa contatada e medida de continuidade adotada. Evite presumir irregularidade antes de conferir documentos e ouvir as partes.

2.1 Itens de transição

- Ata de eleição, convenção, regimento, atas recentes e deliberações ainda não concluídas.
- Dados institucionais do condomínio, representação, certificados, acessos e procurações em vigor.
- Saldo bancário informado, contas a pagar e a receber, folha, tributos e despesas recorrentes.
- Contratos, aditivos, fornecedores, contatos de emergência, apólices e vencimentos.
- Obras, garantias, laudos, notificações, processos judiciais/administrativos e prazos conhecidos.
- Relação de funcionários e terceirizados, escalas, responsáveis e rotinas essenciais.
- Chaves, cartões, controles, equipamentos, arquivos físicos e localização de documentos digitais.
- Ocorrências em aberto, reclamações recorrentes e compromissos assumidos com moradores.

Crie um recibo ou protocolo de entrega com lista de itens recebidos, pendentes e não localizados. Credenciais pessoais não devem ser compartilhadas: solicite acessos individuais e institucionais, altere senhas quando apropriado e mantenha trilha de quem recebeu autorização.

3. Um roteiro em quatro etapas

Período sugerido	Foco principal	Entregas
Dias 1–15	Continuidade, urgências e escuta inicial.	Protocolo de transição; lista de riscos imediatos; contatos e calendário crítico.
Dias 16–30	Documentos, contratos, contas e inspeção visual.	Inventários preliminares; pendências documentais; solicitações de avaliações.

Período sugerido	Foco principal	Entregas
Dias 31–60	Análise, priorização e alternativas.	Matriz de riscos; comparação de opções; estimativa financeira e necessidades de aprovação.
Dias 61–90	Apresentação, decisão e acompanhamento.	Plano de ação aprovado/encaminhado; indicadores; comunicação e rotina de revisão.

As etapas podem se sobrepor. Uma notificação urgente, um sinistro, uma assembleia já convocada ou uma falha grave altera a ordem. Registre o motivo da mudança e atualize as pessoas afetadas.

4. Dias 1 a 15 — garantir continuidade e ouvir

4.1 Primeiros passos de gestão

1. Confirmar a ata de eleição, o prazo do mandato, os poderes e a forma de representação.
2. Agendar conversas breves com conselho, administradora e equipe; explicar que a primeira etapa é de escuta e levantamento.
3. Solicitar extratos, saldos, contas próximas, folha/encargos, contratos e obrigações com vencimento iminente.
4. Fazer caminhada inicial pelas áreas comuns com um responsável operacional, sem emitir diagnóstico técnico.
5. Identificar ocorrências que ameacem segurança, abastecimento, acesso ou continuidade de serviços essenciais.
6. Definir canal para solicitações, protocolo de urgência e prazo esperado de resposta.
7. Criar registro de pendências com responsável, evidência disponível, prioridade e próxima atualização.

4.2 Escuta estruturada

Com quem conversar	Perguntas úteis
Conselho e subsíndico	Quais decisões estão pendentes? O que precisa de aprovação? Que informação deve chegar periodicamente?
Administradora	Quais fechamentos, pagamentos, documentos, prazos e acessos precisam de atenção imediata?
Equipe do condomínio	Quais rotinas são críticas? O que costuma falhar? Quais recursos e instruções estão faltando?
Moradores	Quais problemas têm maior impacto? O que já foi comunicado e qual retorno foi dado?
Fornecedores essenciais	Qual serviço está contratado, qual a próxima visita e quais pendências foram registradas?

Ouvir não é prometer solução imediata. Confirme o que entendeu, solicite evidências quando necessário e explique qual será o próximo retorno. Trate dados pessoais e relatos sensíveis com discrição e acesso restrito.

5. Dias 16 a 30 — organizar documentos e levantar a situação

5.1 Inventário documental inicial

Grupo	Exemplos para localizar	Status / próxima ação
Governança	Convenção, regimento, atas, eleição, procurações e regras de aprovação.	_____
Financeiro	Orçamento, balancetes, extratos, contas, inadimplência, fundos e obrigações próximas.	_____
Contratos	Administradora, manutenção, limpeza, portaria, elevadores, bombas, seguros e serviços.	_____
Técnico e segurança	Projetos, laudos, certificados, planos de manutenção, vistorias, garantias e notificações.	_____
Trabalhista e operacional	Quadro de pessoal, escalas, registros, terceirizados, protocolos e contatos de emergência.	_____
Dados e sistemas	Acessos, aplicativos, câmeras, controles, backups e regras de compartilhamento.	_____

Use uma lista de localização, período e responsável pelo arquivo. Não marque “regular” só porque encontrou um documento: valide sua vigência, escopo, assinatura e relação com a condição atual, recorrendo ao especialista adequado quando houver dúvida.

5.2 Inspeção inicial: observar, registrar, encaminhar

A inspeção de gestão é uma observação organizada das condições aparentes e dos registros disponíveis. Ela não certifica estabilidade, conformidade, funcionamento interno nem substitui uma inspeção técnica. Não abra máquinas, painéis, reservatórios ou locais restritos sem capacitação, autorização e condições seguras.

- Percorra acessos, rotas de circulação, iluminação, portas, áreas de lazer e locais de armazenamento.
- Observe sinais aparentes de vazamento, infiltração, corrosão, desplacamento, odor, ruído ou aquecimento.
- Confirme se contratos de equipamentos essenciais têm visitas, ordens de serviço e canais de emergência registrados.
- Registre data, local, descrição objetiva, fotografia adequada, restrição de acesso e pessoa avisada.
- Encaminhe sinais técnicos a profissional habilitado e peça escopo escrito, prioridade e recomendação.
- Em risco imediato, isole a área se isso puder ser feito com segurança e acione os serviços competentes.

Para aprofundar rotinas, consulte no blog: inspeção predial no Rio de Janeiro; manutenção de elevadores e recuperação estrutural. A decisão técnica permanece com profissionais habilitados.

6. Dias 31 a 60 — analisar e priorizar

Nesta etapa, transforme informações dispersas em problemas definidos e opções de ação. Separe fato documentado, relato, observação e hipótese. Para cada tema, avalie impacto, urgência, exposição a pessoas e patrimônio, prazo externo, custo aproximado, dependências e aprovação necessária.

6.1 Matriz de prioridade

Nível	Como reconhecer	Ação de gestão
P1 — imediato	Risco iminente, serviço essencial interrompido, vazamento grave ou prazo que vence já.	Proteger pessoas, acionar serviço apropriado, registrar medidas e comunicar responsáveis.
P2 — alto	Falha relevante ou obrigação próxima com potencial de dano ou custo crescente.	Solicitar avaliação/escopo, definir responsável e prazo curto; informar conselho.
P3 — programável	Pendência importante sem evidência de perigo imediato e com alternativas de execução.	Comparar propostas, estimar recursos e encaminhar à instância de aprovação.
P4 — melhoria	Oportunidade de eficiência, conforto ou modernização sem urgência demonstrada.	Levantar benefício, custo total e preferência dos condôminos; planejar quando viável.

A classificação é provisória e deve ser revista quando surgirem dados novos. Se houver dúvida sobre segurança, encaminhe para avaliação especializada; não reduza a prioridade apenas porque o orçamento ainda não está disponível.

6.2 Mapa de riscos e pendências

Problema / local	Evidência e fonte	Impacto / prazo	Responsável	Próxima ação / data
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

6.3 Compare alternativas antes de contratar

- Defina o problema e o resultado esperado antes de pedir orçamento.
- Separe diagnóstico, projeto, execução e fiscalização quando o tipo de serviço exigir etapas distintas.
- Peça escopo, prazos, materiais, garantias, exclusões, documentos técnicos e condições de pagamento.
- Verifique habilitação profissional, responsabilidade técnica e referências quando aplicável.
- Compare propostas pelo que será feito, riscos e custo total, não apenas pelo preço.
- Confirme alçada de aprovação, disponibilidade orçamentária e necessidade de assembleia.
- Registre a decisão, justificativa, votos, autorização e responsável pelo acompanhamento.

O blog tem leituras sobre [diagnóstico para regularização de segurança contra incêndio](https://sindicotransparente.com.br/condominio-sem-certificado-aprovacao-cbmerj/) e [documentos de projetos de combate a incêndio](https://sindicotransparente.com.br/projeto-combate-incendio-ca-cbmerj/). Verifique as exigências atuais do órgão competente e do município; artigos de blog apoiam o estudo, mas não substituem consulta oficial ou profissional.

7. Dias 61 a 90 — apresentar o plano e combinar acompanhamento

O plano dos próximos meses deve ser compreensível para quem vai deliberar e acompanhar. Explique o que foi verificado, o que ainda é incerto, quais são as alternativas, os custos estimados, os recursos disponíveis e quais decisões são necessárias. Não apresente orçamento preliminar como preço contratado nem previsão como garantia.

7.1 Estrutura de apresentação ao conselho ou à assembleia

1. Objetivo do levantamento e período observado.
2. Situação encontrada: fatos, documentos analisados e limitações do diagnóstico.
3. Riscos e pendências classificados por prioridade e prazo.
4. Ações já adotadas, responsáveis e resultados iniciais.
5. Alternativas para cada decisão relevante, com custo, risco e benefício esperado.
6. Pontos que precisam de aprovação, orçamento, contratação ou avaliação profissional.
7. Calendário de execução, comunicação, indicadores e próxima revisão.

7.2 Modelo de plano de ação

Prioridade / ação	Responsável	Prazo	Custo / aprovação	Indicador de conclusão
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

7.3 Indicadores simples para acompanhar

Área	Indicador ou sinal	Frequência de revisão
Financeira	Contas vencendo, conciliação pendente, variação frente ao orçamento e inadimplência reportada.	Mensal
Manutenção	Ordens abertas, preventivas realizadas, recomendações técnicas pendentes e reincidências.	Mensal
Atendimento	Solicitações abertas, tempo até primeiro retorno e casos aguardando terceiro.	Semanal ou mensal
Contratos	Vencimentos próximos, reajustes, documentos pendentes e serviços não conformes.	Mensal
Plano de ação	Ações concluídas, atrasadas, bloqueadas e decisões aguardando aprovação.	Quinzenal/mensal

8. Comunicação e prestação de informações

Uma mensagem de início de gestão deve informar quem responde, quais canais serão usados, como registrar urgências, quando haverá atualização e como documentos ou decisões poderão ser consultados. Explique que a gestão está levantando a situação e que os resultados serão comunicados conforme confirmados.

8.1 Modelo de comunicado de início

“Prezados condôminos, iniciei a gestão em [data]. Nas próximas semanas, organizarei a transição, reunirei documentos e contratos, conversarei com a equipe e verificarei as prioridades de manutenção e operação. Solicitações podem ser encaminhadas por [canal]. Em caso de emergência, utilizem [procedimento/contato]. À medida que as informações forem conferidas, compartilharei pendências, providências e decisões que dependam de aprovação. Agradeço a colaboração.”

Evite divulgar saldos, dados de inadimplentes, informações trabalhistas, imagens de câmeras ou relatos pessoais em grupos abertos. Compartilhe apenas o necessário, com quem precisa acompanhar, no canal adequado.

9. Situações que mudam o roteiro

Situação	Resposta inicial de gestão
Risco à vida ou segurança	Acione emergência e profissional/autoridade competente; afaste pessoas da área se for seguro; documente e comunique.
Vazamento ou falha relevante	Reduza o dano apenas com medidas seguras; chame responsável técnico/prestador e informe as pessoas afetadas.
Prazo judicial ou administrativo	Encaminhe imediatamente ao advogado e registre prazo, protocolo e documentos recebidos.
Divergência de documentos	Preserve versões, solicite cópias à administradora/gestão anterior e registre o que ainda falta.
Conflito entre moradores ou equipe	Faça escuta separada quando adequado, registre fatos sem adjetivação e siga convenção, procedimentos e orientação aplicável.
Despesa não prevista	Verifique urgência, alçada, saldo, contrato e necessidade de aprovação; registre justificativa e decisão.

O roteiro administrativo não concede autorização automática para despesas, obras ou mudanças de regra. Consulte a convenção, as deliberações, o contrato de gestão e a legislação para cada decisão.

10. Exercícios práticos

Caso 1 — Documentos incompletos

Na primeira semana, você recebe apenas parte dos contratos e nenhum relatório recente de manutenção dos elevadores. A empresa informa que a manutenção foi feita, mas não apresenta a ordem de serviço. Registre o que é fato, o que precisa ser confirmado e as próximas providências.

Pontos de análise: protocolo de solicitação; confirmação de contrato e responsável técnico; pedido de histórico; definição de prazo; avaliação de risco; comunicação ao conselho; medidas de continuidade sem concluir que houve descumprimento antes da apuração.

Caso 2 — Sinal de infiltração junto a instalação elétrica

Durante uma caminhada, um funcionário aponta umidade no teto próxima a luminárias. Como o síndico deve agir, que informações deve registrar e quem deve avaliar?

Pontos de análise: evitar acesso inseguro e intervenções improvisadas; proteger a área conforme possível; acionar profissional habilitado e prestador responsável; registrar evidências; tratar como prioridade segundo orientação técnica; informar os responsáveis e acompanhar o reparo.

Caso 3 — Muitas demandas e pouco orçamento

Moradores apresentam uma lista extensa de melhorias, enquanto existem contas em aberto e recomendações de manutenção pendentes. Organize uma apresentação que diferencie risco, obrigação, manutenção e melhoria desejável.

Pontos de análise: critérios explícitos de prioridade; custo e prazo; necessidade de laudo/projeto; alternativa temporária segura; fonte de recursos; deliberação; atualização dos moradores.

11. Ferramentas preenchíveis

11.1 Checklist de partida

- ☐ Ata de eleição, convenção, regimento e últimas deliberações recebidos ou solicitados.
- ☐ Acessos institucionais, chaves, contatos e representação conferidos.
- ☐ Saldos, vencimentos, folha, contas e compromissos dos próximos 30 dias levantados.
- ☐ Contratos, apólice, obras, garantias e notificações listados.
- ☐ Equipe, administradora, conselho e fornecedores essenciais ouvidos.
- ☐ Áreas comuns percorridas com registro de observações e encaminhamentos.
- ☐ Riscos urgentes encaminhados sem aguardar o encerramento do diagnóstico.
- ☐ Canal de atendimento, protocolo de urgência e rotina de atualização comunicados.

11.2 Plano de trabalho resumido

Período	Minha prioridade	Quem participa	Evidência de conclusão
Dias 1–15	_____	_____	_____
Dias 16–30	_____	_____	_____
Dias 31–60	_____	_____	_____
Dias 61–90	_____	_____	_____

11.3 Registro de reunião

Data / participantes	Assunto e evidências	Decisão / pendência	Responsável / prazo
_____	_____	_____	_____

Data / participantes	Assunto e evidências	Decisão / pendência	Responsável / prazo
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Revisão do módulo

- Os 90 dias são um roteiro adaptável, não um prazo para resolver todos os problemas.
- Riscos iminentes pedem atenção imediata, sem esperar o calendário do plano.
- Transição deve ser documentada; documentos ausentes precisam de solicitação e registro.
- Observação de gestão não substitui laudo ou avaliação técnica.
- Prioridades devem refletir risco, prazo, impacto, custo, recursos e aprovações.
- O plano precisa ter responsáveis, prazo, custo, evidência e rotina de revisão.
- A comunicação informa fatos confirmados, próximos passos e limites do diagnóstico.

Glossário essencial

Termo	Significado neste módulo
Diagnóstico inicial	Levantamento organizado de informações disponíveis, pendências e prioridades; não é, por si só, auditoria ou laudo.
Transição	Passagem documentada de informações, documentos, acessos, chaves e pendências entre gestões.
Risco iminente	Situação que exige avaliação e providência imediata para proteger pessoas, patrimônio ou serviço essencial.
Matriz de prioridade	Ferramenta para ordenar temas por urgência, impacto, prazo, risco e recursos necessários.
Indicador	Medida ou evidência que permite acompanhar uma rotina ou ação.
Alçada	Limite de autoridade para decidir ou autorizar despesas, conforme lei, convenção, orçamento, deliberações e procurações.

Referências e leituras complementares

BRASIL. Lei nº 10.406/2002 — Código Civil, arts. 1.347 a 1.350: texto oficial

Síndico Transparente. Leituras do blog: Guia para função de síndico; plano de ação para os primeiros 30 dias em segurança contra incêndio; autovistoria predial no Rio; manutenção de elevadores

Nota: calendários, documentos exigidos, procedimentos de emergência e competências podem depender da legislação local, da convenção, dos contratos e das características do edifício. Consulte fontes oficiais e profissionais habilitados. Esta apostila é educativa e não substitui avaliação técnica, orientação jurídica ou contábil.