FORMAÇÃO PRÁTICA EM GESTÃO CONDOMINIAL

Módulo 3
Assembleias e tomada de decisões

Apostila de estudo e aplicação prática

Síndico Transparente

Conteúdo para síndicos, conselheiros, subsíndicos, equipes e moradores

Apresentação

A assembleia é o espaço formal em que os condôminos deliberam sobre matérias coletivas. Para que uma decisão seja compreensível e executável, a gestão precisa organizar a convocação, a pauta, os documentos, a participação, a votação, o registro e a comunicação posterior. Uma reunião bem conduzida não elimina divergências; oferece um procedimento claro para que elas sejam debatidas e decididas.

Esta apostila apresenta um método prático para preparar e conduzir assembleias presenciais, eletrônicas ou híbridas. As regras gerais do Código Civil convivem com a convenção, o regimento e as decisões anteriores do condomínio. Por isso, antes de cada reunião, confira os documentos e a regra específica da matéria. Em casos controvertidos, especialmente sobre quórum, representação ou validade de deliberação, solicite análise jurídica.

O material foi preparado para 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.

Objetivos de aprendizagem

- Preparar convocação e pauta que permitam aos condôminos compreender o que será deliberado.
- Identificar quem pode convocar, participar, votar ou representar uma unidade.
- Localizar e calcular o quórum aplicável sem confundir presença, instalação e aprovação.
- Organizar votação, ata e comunicação das decisões.
- Planejar assembleias eletrônicas e híbridas com participação e registro adequados.
- Aplicar um roteiro de condução a uma situação de conflito.

Como usar esta apostila

Leia o procedimento antes de uma assembleia real. Use os modelos como lista de conferência, adaptando-os à convenção e à legislação vigente. Nos exercícios, não procure apenas “quem está certo”: identifique os fatos que faltam, a regra aplicável, o órgão competente, o quórum, o registro necessário e a providência seguinte.

1. Para que serve a assembleia

A assembleia delibera sobre temas que a lei ou os documentos do condomínio atribuem aos condôminos, como aprovação de contas e orçamento, eleição, alterações de regras e decisões sobre despesas e obras. Ela também é um momento de prestação de informações e de participação. O síndico deve preparar a reunião, esclarecer os assuntos e executar as deliberações válidas, sem assumir que toda questão precisa ser levada à votação.

Uma enquete em grupo de mensagens, uma conversa informal ou uma coleta de opiniões pode ajudar a conhecer a posição dos moradores, mas não substitui automaticamente uma assembleia regularmente convocada. Antes de tratar uma votação digital como deliberação, confira se ela atende aos requisitos legais e convencionais para assembleia eletrônica.

Para pensar a competência de cada agente e reduzir decisões tomadas no nível errado, consulte também o artigo do blog sobre governança condominial

2. Regras que devem ser conferidas antes da convocação

A preparação começa pela leitura conjunta dos documentos. Consulte o Código Civil, a Lei nº 4.591/1964 quando aplicável, a convenção, o regimento interno e as atas que tratem do assunto. Confira ainda contratos, laudos, orçamentos e pareceres necessários para que os participantes tenham elementos para decidir.

Pergunta de preparação	Onde conferir
Quem pode convocar e qual antecedência observar?	Código Civil, convenção e regimento.
A matéria pertence ao síndico ou depende de assembleia?	Lei, convenção, regimento, contratos e deliberações anteriores.
Há quórum especial ou regra específica de votação?	Lei aplicável à matéria e convenção.
Quem pode votar e como cada voto será ponderado?	Código Civil, cadastro de unidades, situação de adimplência e convenção.
A assembleia será presencial, eletrônica ou híbrida?	Convenção, regras do condomínio e condições técnicas.
Quais documentos os participantes precisam conhecer antes?	Ordem do dia e natureza da decisão.

O síndico convoca anualmente a assembleia ordinária na forma prevista na convenção. Se não houver convocação, um quarto dos condôminos pode convocá-la. Assembleias extraordinárias podem ser convocadas pelo síndico ou por um quarto dos condôminos. A assembleia não pode deliberar se todos os condôminos não tiverem sido convocados. A forma de convocação e o prazo devem ser verificados na convenção e na legislação pertinente; não adote um prazo “padrão” sem essa conferência.

Para aprofundar as atribuições do síndico na preparação e na execução das deliberações, consulte o Guia para a função de síndico

3. Edital e ordem do dia

O edital precisa permitir que o condômino entenda quando, onde e como será a reunião e quais decisões poderão ser tomadas. A ordem do dia deve ser específica e compatível com a importância da matéria. Evite esconder uma votação relevante em expressões abertas como “assuntos gerais”. Esse item pode servir para informes e manifestações, mas não deve surpreender os participantes com deliberação que exige conhecimento prévio.

Quando houver mais de um tema, organize itens separados. Indique se haverá votação, eleição, aprovação de despesa, alteração de regra, escolha entre propostas ou autorização para contratar. Se a decisão depender de documentos, informe onde e quando poderão ser consultados. Se o assunto for complexo, disponibilize resumo objetivo e os anexos antes da reunião.

3.1 Lista de conferência do edital

- Nome do condomínio e identificação de quem convoca.
- Data, horário da primeira e da segunda convocação, respeitando a convenção.
- Local ou plataforma e instruções de acesso, incluindo regras de participação e votação se eletrônica.
- Pauta clara, com cada deliberação indicada em item próprio.
- Quórum especial conhecido, quando aplicável, ou aviso de que será conferido para cada matéria.

- Documentos de apoio, forma de acesso e canal para dúvidas antes da reunião.
- Forma e prazo de envio do edital a todos os condôminos, com registro que permita comprovar a convocação.

3.2 Exemplo de pauta clara

Pauta genérica a evitar	Pauta que informa a decisão pretendida
Assuntos gerais	Análise e deliberação sobre a contratação de empresa para impermeabilização da cobertura, com comparação das propostas anexadas e definição do limite de gasto.
Falar sobre garagem	Deliberação sobre a proposta de alteração do procedimento de controle de acesso à garagem, conforme minuta disponibilizada aos condôminos.
Resolver problemas do prédio	Apresentação do laudo de inspeção das bombas e deliberação sobre a contratação do serviço corretivo, incluindo custo e fonte de recursos.

4. Participantes, procurações e direito de voto

Antes de abrir a votação, a mesa precisa saber quem está presente, qual unidade representa, se atua como titular ou procurador e qual regra de voto será aplicada. O Código Civil prevê o direito de participar e votar nas deliberações ao condômino que esteja quite. A convocação de todos continua necessária, ainda que nem todos tenham direito de voto em determinada matéria.

A procuração deve permitir verificar quem concede poderes, quem representa, qual unidade está envolvida e se há poderes suficientes para participar e votar sobre a pauta. Confira exigências da convenção, limites de quantidade, formalidades, impedimentos e eventual prazo de validade. Não presuma que reconhecimento de firma é sempre obrigatório ou sempre dispensado: aplique a regra válida do condomínio e a legislação pertinente.

Quando comparecer inquilino, familiar, representante de pessoa jurídica ou coproprietário, identifique a condição e confira se pode votar ou se precisa de autorização do titular. A regra pode variar conforme a matéria e a documentação. Em dúvida que possa alterar o resultado, registre a questão e obtenha orientação antes de computar o voto.

4.1 Registro de presença

Unidade	Participante	Condição / procuração	Adimplência conferida	Voto habilitado?
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

5. Quóruns e contagem de votos

Quórum é a quantidade ou proporção exigida para instalar a reunião ou aprovar determinada matéria. Esses dois cálculos não devem ser confundidos. A regra geral do Código Civil prevê que, em primeira convocação, as deliberações sejam tomadas pela maioria dos votos dos condôminos presentes que representem pelo menos metade das frações ideais. Em segunda convocação, a assembleia pode deliberar pela maioria dos votos dos presentes, salvo quando a lei ou a convenção exigir quórum especial. A convenção pode prever critérios de votação diferentes da proporção das frações ideais, dentro dos limites legais.

Matéria ou etapa	Referência geral	Cuidado de aplicação
Primeira convocação	Art. 1.352 do Código Civil: maioria dos votos dos presentes que representem pelo menos metade das frações ideais.	Confira a regra de instalação, a chamada e a fração ideal de cada unidade.
Segunda convocação	Art. 1.353: maioria dos votos dos presentes, salvo quórum especial.	A segunda convocação não elimina quórum específico previsto em lei ou convenção.
Alteração da convenção e mudança da destinação	Art. 1.351: aprovação de dois terços dos votos dos condôminos.	Identifique corretamente o universo de votos e a matéria; busque orientação quando houver dúvida.
Outras matérias especiais	Há regras próprias para temas como obras, destituição do síndico e sanções.	Consulte o artigo legal específico, a convenção e a jurisprudência aplicável ao caso.

Não calcule o resultado apenas por número de pessoas levantando a mão se a votação precisar considerar unidades, frações ideais, procurações ou quórum qualificado. Registre o total de votos favoráveis, contrários e abstenções, a base de cálculo e a regra utilizada. Em matérias sensíveis, prepare previamente uma memória de cálculo e peça revisão especializada.

Para um exemplo de pauta que exige cuidado especial com motivação, convocação e quórum, veja o conteúdo do blog sobre destituição de síndico

6. Condução da assembleia

Uma condução organizada dá previsibilidade à reunião e reduz interrupções. A presidência pode caber a quem a convenção indicar ou a pessoa escolhida pelos presentes. O secretário registra a sequência e os resultados. O síndico apresenta informações e responde dentro do que conhece; quando houver divergência técnica, jurídica ou contábil, registre a pergunta e o encaminhamento para parecer em vez de improvisar uma conclusão.

6.1 Roteiro de condução

1. Verifique a convocação, o horário, a lista de presença, as procurações e a condição de voto.
2. Declare aberta a reunião e confirme quem presidirá e secretariará os trabalhos.
3. Leia a ordem do dia e explique o formato de manifestação e votação.
4. Apresente, para cada item, o problema, os documentos, as alternativas, os custos e as consequências conhecidas.
5. Dê oportunidade razoável para perguntas e manifestações relacionadas ao item.

6. Formule uma pergunta de votação objetiva, sem misturar propostas incompatíveis.
7. Declare o critério de apuração, conte os votos e anuncie o resultado com a base utilizada.
8. Registre a decisão, as condições, os responsáveis e os prazos; informe quando a ata e os documentos serão encaminhados.

6.2 Como administrar conflito e manter o foco

- Peça que a pessoa descreva o fato e a proposta, sem ataques pessoais.
- Resuma os pontos de concordância e a divergência que precisa ser decidida.
- Aplique o mesmo tempo e os mesmos critérios de fala a posições diferentes.
- Interrompa ofensas e exposição de dados pessoais; redirecione a discussão ao assunto da pauta.
- Se um fato novo mudar materialmente o tema, avalie se a deliberação deve ser adiada e convocada novamente.
- Não transforme “assuntos gerais” em votação surpresa sobre tema não informado.

Votações informais em grupos de mensagens não substituem, por si só, uma assembleia com convocação, pauta e registro. Para refletir sobre limites de grupos digitais, consulte o artigo do blog sobre grupos de WhatsApp em condomínios

7. Assembleias eletrônicas e híbridas

O Código Civil admite que a convocação, a realização e a deliberação de assembleias ocorram por meio eletrônico, desde que a convenção não vede essa possibilidade e sejam preservados os direitos de voz, debate e voto. O edital deve informar que a assembleia será eletrônica e explicar como acessar, manifestar-se e votar. A assembleia também pode ser híbrida, com participantes presenciais e virtuais no mesmo ato.

Planeje a ferramenta e o procedimento para que os participantes possam identificar-se, acompanhar a discussão, pedir a palavra e entender quando e como o voto será colhido. Disponibilize documentos da pauta em meio físico ou eletrônico. Defina um canal para suporte técnico, um método de registro de presença e votos e uma alternativa para interrupções que impeçam a participação efetiva. A lei não transfere ao condomínio a responsabilidade por qualquer falha de equipamento ou conexão individual, mas a administração deve cumprir o que controla: convocação clara, instruções, condução e registro.

7.1 Checklist técnico e de participação

- Teste o acesso, áudio, vídeo, compartilhamento de documentos e coleta de votos antes da reunião.
- Inclua no edital o endereço ou instruções de acesso e os canais para suporte.
- Explique como solicitar a palavra, apresentar questão de ordem e votar.
- Tenha lista de participantes, vínculo com as unidades, procurações e horários de entrada e saída.
- Evite divulgar link de acesso em canais abertos; envie-o pelos meios previstos e proteja a reunião contra acesso indevido.
- Registre as falhas relevantes e a providência adotada, sem excluir participante que possa ser reintegrado.
- Após a soma e divulgação dos votos, lavre a ata eletrônica e encerre formalmente a assembleia.

Para rever a estrutura de competências antes de escolher o formato da reunião, consulte também governança condominial

8. Sessão permanente para quórum especial

Quando uma deliberação exigir quórum especial e ele não for alcançado, o art. 1.353 do Código Civil permite que a maioria dos presentes autorize a conversão em sessão permanente, desde que sejam cumpridas condições formais. Essa possibilidade não é uma extensão informal da reunião nem uma autorização genérica para recolher votos depois.

- A ata deve indicar data e hora da continuação, em até 60 dias, e identificar a deliberação cujo quórum não foi atingido.
- Os presentes devem ficar expressamente convocados, e as unidades ausentes devem ser convocadas conforme a convenção.
- Deve ser lavrada ata parcial com registro circunstanciado dos argumentos apresentados sobre a pauta e enviada aos ausentes.
- Na continuação, a ata deve seguir a anterior e consolidar as deliberações.
- Os votos registrados na primeira sessão permanecem válidos sem nova confirmação, mas o participante presente na sessão seguinte pode pedir alteração do seu voto até a conclusão da deliberação.
- A assembleia pode ser prorrogada, mas deve ser concluída em até 90 dias da abertura inicial.

Como os requisitos são cumulativos e podem afetar a validade da deliberação, confira o texto vigente do art. 1.353 antes de adotar esse procedimento. A lei não autoriza dispensar convocação ou registro sob a justificativa de que todos já conhecem o assunto.

9. Ata, comunicação e execução

A ata transforma o que ocorreu em registro consultável. Deve permitir que quem não esteve presente compreenda a convocação, os participantes, os temas tratados e o resultado de cada votação. Registre as decisões e os dados necessários para demonstrar como o resultado foi apurado. Não é preciso reproduzir cada fala literalmente, exceto quando a lei exigir registro circunstanciado, como na etapa inicial de sessão permanente; em geral, um resumo fiel, claro e suficiente é mais útil do que uma transcrição desorganizada.

9.1 Elementos recomendados para a ata

- Identificação do condomínio, data, horário, local ou plataforma e modalidade da assembleia.
- Forma de convocação, chamados realizados e declaração de que os condôminos foram convocados.
- Nome de quem presidiu e secretariou e indicação de como a presença foi registrada.
- Ordem do dia, com as propostas submetidas a deliberação.
- Resumo objetivo das informações e documentos apresentados.
- Para cada votação: texto da pergunta, critério aplicado, votos favoráveis, contrários, abstenções e resultado.
- Condições aprovadas, limite de gasto, fonte de recursos, responsável e prazo, quando houver.
- Registro de ressalvas relevantes e encaminhamentos pendentes.
- Horário de encerramento e assinaturas ou forma de validação prevista nos documentos do condomínio.

Depois da assembleia, comunique as deliberações aos condôminos no prazo legal e pelos meios previstos. A Lei nº 4.591/1964 estabelece a comunicação pelo síndico nos oito dias subsequentes. Em seguida, transforme cada decisão em uma tarefa controlável: responsável, prazo, orçamento, documento de execução e retorno aos moradores. Uma aprovação sem acompanhamento pode não produzir o resultado esperado.

Deliberação	Responsável	Prazo	Documento / evidência	Status
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

10. Estudo de caso: obra urgente e opiniões divergentes

O condomínio recebe um laudo que aponta falha de impermeabilização na cobertura. Há risco de infiltração em unidades. A administração apresenta três propostas com valores e escopos diferentes. Alguns condôminos querem aprovar imediatamente a opção de menor preço; outros pedem novo laudo e mais tempo. Um grupo começa a discutir acusações contra o síndico.

Análise orientada

1. Confirme se o laudo descreve risco imediato e se indica medida emergencial.
2. Separe a providência necessária para conter o dano da contratação definitiva, se forem decisões distintas.
3. Confira convenção, contratos, regra sobre obras e quórum aplicável à intervenção proposta.
4. Disponibilize o laudo, os escopos, os preços e os critérios de comparação antes da votação, sempre que possível.
5. Formule itens de pauta claros e evite votar uma proposta sem apresentar seu escopo e impactos.
6. Conduza as manifestações com foco nos fatos e ofereça tratamento equilibrado aos participantes.
7. Registre o resultado, a base de cálculo, as condições da contratação, o responsável e o prazo de acompanhamento.
8. Se faltar informação essencial ou houver dúvida sobre quórum, adie a decisão não urgente e providencie análise técnica ou jurídica.

Perguntas para discussão

- Que informações faltam para diferenciar uma medida urgente de uma obra planejada?
- A assembleia pode aprovar apenas o limite de gasto e delegar a escolha do fornecedor? Em que condições?
- Como a pauta deve descrever a decisão pretendida?
- Que dados precisam aparecer na ata para permitir fiscalização posterior?

11. Exercícios de aprendizagem

Exercício 1 — Reescreva a pauta

Transforme “assuntos gerais: garagem, despesas e reclamações” em itens claros, indicando quais assuntos serão apenas informados e quais poderão ser votados. Escolha um caso concreto e descreva a decisão que os condôminos precisam tomar.

Exercício 2 — Procuração

Uma pessoa comparece com uma procuração digitalizada e deseja votar em três itens. Liste o que a mesa deve conferir antes de aceitar a representação. Indique como proceder se a convenção exigir formalidade que não está comprovada.

Exercício 3 — Resultado de votação

Em uma votação, há unidades com frações ideais diferentes, dois procuradores e um participante com pendência de cotas. Crie uma memória de apuração que indique a regra aplicável, quem vota, o peso dos votos e como registrar votos favoráveis, contrários e abstenções.

Exercício 4 — Assembleia virtual

Durante assembleia eletrônica, parte dos participantes perde acesso antes da votação de um item. O grupo conectado quer prosseguir. Descreva quais fatos a presidência deve verificar, como preservar a participação, que decisão pode ser adiada e o que deve constar da ata.

12. Modelos práticos

12.1 Minuta de edital

CONDOMÍNIO: _____

EDITAL DE CONVOCAÇÃO — Ficam convocados os condôminos para Assembleia [Ordinária/Extraordinária], a realizar-se em [data], às [hora da primeira convocação] e, em segunda convocação, às [hora], em [local ou plataforma].

ORDEM DO DIA:

1. [Informes ou apresentação de documentos, sem deliberação, se for o caso].
2. [Assunto específico e decisão que será submetida à votação].
3. [Assunto específico, proposta e limite financeiro, se aplicável].

Na modalidade eletrônica ou híbrida, incluir as instruções de acesso, manifestação e coleta de votos, além do canal de suporte. Os documentos da pauta poderão ser consultados em [local/link] até [data]. A convocação será enviada pelos meios previstos na convenção. [Cidade], [data]. [Responsável pela convocação].

12.2 Roteiro de ata e apuração

Campo	Registro
Condomínio / modalidade / data	_____
Horários das convocações e instalação	_____
Presidente / secretário	_____
Participantes e unidades representadas	Lista anexa; procurações conferidas conforme convenção.
Item da pauta e pergunta votada	_____
Critério e base de cálculo do quórum	_____
Favoráveis / contrários / abstenções	_____

Campo	Registro
Resultado e condições aprovadas	_____
Responsável / prazo / execução	_____
Encerramento / validação	_____

12.3 Conferência final antes de encerrar

- ☐ Todos os itens deliberativos da pauta foram tratados?
- ☐ Os resultados e quóruns foram anunciados e registrados com clareza?
- ☐ Há responsável e prazo para executar cada deliberação?
- ☐ A ata informa como os condôminos receberão o resultado?
- ☐ Os documentos e procurações foram organizados e guardados com acesso adequado?

13. Revisão do módulo

- A validade da decisão depende de convocação, pauta, competência, participação, quórum, votação e registro.
- Todos os condôminos precisam ser convocados, mesmo quando alguns não possam votar sobre determinada matéria.
- A regra geral de votação não substitui quóruns especiais previstos em lei ou na convenção.
- Procurações, frações ideais, adimplência e condição do participante devem ser conferidas antes da votação.
- Assembleias eletrônicas e híbridas devem preservar voz, debate e voto e seguir as instruções do edital.
- Decisão aprovada precisa ser comunicada, transformada em providência e acompanhada até a conclusão.

Questionário de fixação

1. Por que “assuntos gerais” não deve ser usado para votar uma matéria relevante não anunciada?

Resposta: _____

2. Qual é a diferença entre quórum de instalação e quórum de aprovação?

Resposta: _____

3. O que deve ser conferido em uma procuração antes de computar o voto?

Resposta: _____

4. Quais condições básicas devem ser observadas em assembleia eletrônica?

Resposta: _____

5. Que informações tornam o resultado de votação verificável?

Resposta: _____

Respostas orientativas

- 1. Porque os condôminos precisam conhecer previamente os assuntos que poderão ser deliberados e decidir se participam ou se serão representados.
- 2. Instalação é a condição para iniciar ou realizar a reunião; aprovação é o número ou proporção de votos exigidos para decidir a matéria. As regras podem variar.
- 3. Identificação, poderes, unidade representada, validade, assinatura e requisitos previstos na convenção e na legislação aplicável.
- 4. A convenção não pode vedar o formato; devem ser preservados voz, debate e voto; o edital deve incluir instruções de acesso, manifestação e votação.
- 5. Pergunta submetida, regra e base de cálculo, unidades/votos habilitados, votos favoráveis, contrários, abstenções e resultado.

Glossário essencial

Termo	Significado neste módulo
Convocação	Comunicação formal que chama os condôminos para a assembleia e informa data, formato e pauta.
Ordem do dia	Lista de temas que serão tratados e, quando indicado, submetidos à deliberação.
Quórum	Quantidade ou proporção exigida para instalar uma reunião ou aprovar determinada matéria.
Procuração	Instrumento de representação pelo qual uma pessoa concede poderes a outra, sujeito às regras aplicáveis.
Ata	Registro dos procedimentos, manifestações relevantes, deliberações e resultados da assembleia.
Sessão permanente	Continuação formal de assembleia para deliberação que exige quórum especial não alcançado, sujeita a requisitos legais.
Assembleia híbrida	Reunião que permite participação presencial e eletrônica simultânea.

Referências legais e leituras complementares

BRASIL. Código Civil, Lei nº 10.406/2002. Consultar especialmente os arts. 1.335, 1.347, 1.350 a 1.355 e 1.354-A. Texto oficial: Código Civil no Planalto

BRASIL. Lei nº 14.309/2022. Disciplina assembleias eletrônicas e sessão permanente. Texto oficial: Lei nº 14.309/2022 na Câmara dos Deputados

BRASIL. Lei nº 4.591/1964. Consultar especialmente o art. 24 e suas disposições sobre assembleias e comunicação das deliberações. Texto oficial: Lei nº 4.591/1964 no Planalto

Leituras do Síndico Transparente: governança condominial; destituição de síndico; grupos de WhatsApp em condomínios. Os artigos complementam o estudo, mas não substituem a lei, a convenção vigente nem a análise profissional de um caso concreto.

Nota de atualização: legislação, convenções, regimentos e decisões judiciais podem mudar. Antes de aplicar este material, confira a redação vigente das normas e os documentos do condomínio. Esta apostila tem finalidade educativa e não substitui parecer jurídico.

Encerramento

Uma assembleia bem preparada começa antes do edital e termina depois da votação. A gestão precisa explicar o assunto, assegurar participação, aplicar o critério correto, registrar a deliberação e acompanhar sua execução. Esse método ajuda o condomínio a transformar divergências em decisões claras e verificáveis.