FORMAÇÃO PRÁTICA EM
GESTÃO CONDOMINIAL

Módulo 5
Gestão de funcionários e relações de trabalho

Apostila de estudo e aplicação prática

Síndico Transparente

Conteúdo para síndicos, conselheiros, subsíndicos, equipes e moradores

Apresentação

A equipe do condomínio transforma decisões administrativas em serviços cotidianos: acolhe visitantes, mantém áreas comuns limpas, acompanha equipamentos, organiza acessos e responde a situações urgentes. Uma gestão responsável combina respeito às pessoas, clareza de funções, condições seguras de trabalho, controles consistentes e comunicação previsível.

Este módulo aborda a gestão de empregados próprios e de serviços terceirizados, da definição da necessidade à rotina de acompanhamento. Também apresenta noções de jornada, folha, férias, adicionais e desligamento, para que o síndico saiba quais perguntas fazer, quais documentos organizar e quando envolver a administradora, a contabilidade, a medicina e segurança do trabalho ou a assessoria jurídica. Não é um manual de cálculo de folha nem substitui aconselhamento profissional.

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.

Objetivos de aprendizagem

- Organizar funções, responsabilidades, escalas e canais de comunicação da equipe.
- Planejar seleção, admissão, integração, treinamento e acompanhamento com registros adequados.
- Distinguir a gestão de empregados próprios da fiscalização de empresa terceirizada.
- Reconhecer os principais documentos e eventos de folha, férias, adicionais e desligamento.
- Identificar riscos de saúde e segurança, inclusive fatores psicossociais, e encaminhá-los corretamente.
- Planejar revisão de escalas e contratos diante da mudança constitucional de jornada prevista para dezembro de 2026.

Como usar esta apostila

Use os roteiros e formulários como ponto de partida, adaptando-os à convenção do condomínio, aos contratos, à legislação vigente e à norma coletiva da categoria na base territorial. Os exemplos não definem direitos ou obrigações universais. Antes de alterar jornada, salário, função ou contrato, valide a medida com os profissionais responsáveis.

1. O papel do síndico na gestão de pessoas

O síndico organiza a prestação dos serviços do condomínio e acompanha o trabalho contratado. Na gestão de empregados próprios, isso requer delegação clara, respeito aos direitos trabalhistas, registros confiáveis e tratamento profissional. A administradora pode processar rotinas conforme o contrato; a contabilidade e os profissionais de saúde e segurança do trabalho oferecem suporte técnico. A contratação desses apoios não dispensa o síndico de acompanhar prazos, documentos e decisões sob sua responsabilidade.

A primeira tarefa é definir a necessidade do condomínio: quais serviços precisam ocorrer, em quais horários, com que padrão, quem responde por cada atividade e como será coberta uma ausência. Um quadro simples evita ordens contraditórias, acúmulo informal de tarefas e expectativas que nunca foram comunicadas.

Ator	Responsabilidade usual na rotina	Limite / boa prática
Síndico	Define prioridades, autoriza atos conforme poderes e orçamento, orienta a operação e acompanha resultados.	Documentar decisões; não improvisar cálculo trabalhista nem ignorar normas coletivas.

Ator	Responsabilidade usual na rotina	Limite / boa prática
Administradora	Executa rotinas administrativas previstas em contrato, organiza documentos e encaminha informações.	Confirmar escopo, prazos, responsável e evidência de conclusão.
Contabilidade / folha	Processa folha, eventos, guias e obrigações acessórias conforme dados e regras aplicáveis.	Enviar eventos completos e revisar relatórios antes de aprovar pagamentos.
Profissionais de SST / saúde ocupacional	Apoiam avaliação de riscos, exames e programas ocupacionais conforme exigências aplicáveis.	Não substituir avaliação técnica por opinião informal do síndico.
Conselho	Acompanha a gestão nos limites da convenção e das deliberações.	Preservar dados pessoais e evitar dirigir o trabalho diário da equipe.
Empregado / encarregado	Executa atividades previstas, informa ocorrências e segue procedimentos e orientações.	Funções, liderança e canal de reporte devem ser conhecidos.
Empresa terceirizada	Disponibiliza o serviço contratado, supervisiona seus empregados e responde pelas obrigações do empregador.	O condomínio fiscaliza o contrato e aciona o preposto da empresa.

Para uma visão prática sobre gestão de pessoas e fornecedores, consulte o artigo do blog Gestão de pessoas e fornecedores em condomínios

2. Dimensionamento, funções e organização da equipe

Dimensionar a equipe começa pela operação real, não por uma lista genérica de cargos. Faça o inventário das rotinas, horários de maior movimento, áreas que exigem cobertura, atividades técnicas, exigências de segurança, histórico de faltas e serviços já contratados. Compare alternativas: equipe própria, contratação de serviços, automação adequada ou combinação dessas opções. Considere custo total, continuidade, supervisão, qualidade e riscos.

2.1 Quadro de funções

Função / posto	Entregas esperadas	Quem orienta	Registros / indicadores
Portaria / controle de acesso	Aplicar protocolo de acesso; registrar ocorrências; comunicar situações fora do padrão.	Síndico ou responsável formal designado.	Livro/sistema de ocorrências; treinamento; cobertura de posto.
Zeladoria	Inspecionar áreas comuns; acompanhar prestadores; reportar falhas e necessidades.	Síndico ou gerente predial, conforme estrutura.	Rondas; ordens de serviço; pendências e prazos.
Limpeza / conservação	Executar plano de limpeza e comunicar falta de materiais ou riscos.	Encarregado ou responsável definido.	Rotina concluída; insumos; áreas críticas.
Manutenção	Realizar tarefas compatíveis com qualificação e segurança; acompanhar chamados.	Responsável técnico ou síndico, dentro dos limites.	Chamados, inspeções, certificações e bloqueios.
Administrativo	Organizar atendimento, documentos e tarefas de apoio conforme atribuição.	Síndico / administradora, conforme contrato.	Prazos, protocolo e confidencialidade.

Os exemplos não substituem descrição formal do cargo ou classificação profissional aplicável. Evite atribuir a trabalhadores tarefas técnicas ou perigosas sem qualificação, autorização e condições de segurança adequadas. A nomenclatura do posto não resolve, por si só, a questão: compare as tarefas efetivamente realizadas com o contrato e a norma coletiva.

2.2 Dimensionamento para cobertura contínua

Em portaria e atendimento 24 horas, calcule primeiro as horas de cobertura por semana e compare com as jornadas permitidas, folgas, férias, pausas, afastamentos e treinamento. Depois, modele a escala e o número de pessoas com apoio da administradora ou de profissional trabalhista. Um posto que precisa permanecer coberto não pode depender de horas extras habituais ou de uma única pessoa sem plano de substituição.

- Liste cada posto e os horários em que precisa estar coberto.
- Mapeie jornada contratada, intervalo, descanso semanal, férias e ausências previsíveis.
- Inclua cobertura de férias, afastamentos, reuniões e treinamentos no custo e na escala.
- Confira a convenção coletiva e os acordos coletivos da categoria e da região.
- Registre a escala aprovada e entregue informação clara aos trabalhadores.
- Revise a cobertura após mudança na operação, na jornada legal ou no contrato terceirizado.

3. Recrutamento, admissão e integração

3.1 Antes de divulgar uma vaga

1. Descreva a necessidade, tarefas essenciais, local, jornada prevista e linha de reporte.
2. Confirme orçamento, convenção coletiva, piso, benefícios, requisitos e forma de contratação com a administradora e a contabilidade.
3. Defina critérios relacionados ao trabalho, aplicados de forma igual a todas as pessoas candidatas.
4. Planeje quem fará entrevistas, quais dados são necessários e onde serão guardados.
5. Confirme os procedimentos de admissão, registro, exame ocupacional aplicável e eventos de folha com os responsáveis técnicos.

Na seleção, faça perguntas ligadas às atividades e às situações que a pessoa enfrentará. Evite perguntas discriminatórias ou coleta excessiva de informações pessoais. Limite o acesso a currículos e documentos, retenha-os apenas pelo tempo necessário e descarte-os com segurança, observando a legislação de proteção de dados.

3.2 Roteiro de integração

Momento	Ações de integração	Evidência simples
Antes do primeiro turno	Confirmar admissão e escala; preparar identificação, uniforme e equipamentos; avisar a equipe sobre a chegada.	Checklist de documentos e itens entregues.
Primeiro dia	Apresentar áreas, pessoas de referência, tarefas, limites, pausas, canais de comunicação e regras de convivência.	Termo de integração assinado; dúvidas anotadas.

Momento	Ações de integração	Evidência simples
Primeira semana	Demonstrar rotinas e procedimentos; treinar controle de acesso, ocorrências e emergências conforme função.	Registro de treinamento e responsável.
Primeiro mês	Conversar sobre adaptação, dificuldades, materiais, carga de trabalho e necessidades de orientação.	Registro objetivo dos combinados e prazos.
Acompanhamento contínuo	Revisar desempenho e condições de trabalho periodicamente; corrigir procedimentos e reconhecer boas práticas.	Reuniões breves, plano de ação e acompanhamento.

A integração deve incluir respeito, prevenção de assédio e discriminação, confidencialidade, proteção de dados, segurança do trabalho, uso de equipamentos e como pedir ajuda. Confirme quais treinamentos formais são exigidos para cada atividade com o profissional de saúde e segurança do trabalho.

4. Comunicação, liderança e acompanhamento

A equipe trabalha melhor quando recebe instruções consistentes. Defina um canal para ocorrências, um responsável para cada turno e um modo de registrar pendências. Oriente sobre o que pode ser resolvido no posto, o que deve ser comunicado imediatamente e o que precisa de autorização. Mudanças de rotina devem ser transmitidas por escrito quando afetarem segurança, escala ou responsabilidade.

4.1 Conversa de orientação

1. Descreva o fato observado com data, horário, local e impacto, sem rótulos ou julgamento pessoal.
2. Ouça a explicação da pessoa e verifique se havia instrução, treinamento, recurso e condição de trabalho adequados.
3. Explique o padrão esperado e ofereça orientação específica.
4. Combine uma ação, um prazo e a forma de verificar se houve melhora.
5. Registre o encontro de forma objetiva e restrita; encaminhe situações graves ou repetidas à administradora e à assessoria trabalhista.

Advertências, suspensões, mudanças de função e desligamentos exigem análise dos fatos, documentos e regras aplicáveis. O síndico deve evitar decisões impulsivas, exposição em grupos de moradores ou medidas diferentes para situações equivalentes. Em casos de ameaça, violência, assédio, discriminação ou risco imediato, priorize a segurança, registre a ocorrência e busque os canais competentes.

4.2 Rotina mínima de acompanhamento

Frequência	Acompanhamento	Pergunta útil
Diária / por turno	Passagem de serviço, ocorrências críticas, equipamento indisponível e pendências urgentes.	A próxima pessoa sabe o que está acontecendo e quem foi avisado?
Semanal	Revisão de tarefas pendentes, materiais, cobertura de escala e serviços contratados.	Há risco de falha, falta de pessoal ou acúmulo de tarefa?
Mensal	Folha e ponto; férias e afastamentos; treinamentos; documentos da terceirizada; indicadores.	O que precisa de decisão, orçamento ou suporte profissional?

Frequência	Acompanhamento	Pergunta útil
Trimestral / semestral	Revisão de funções, clima, riscos, contratos e plano de capacitação.	O arranjo atual continua adequado à operação e às regras?

5. Jornada, escalas e mudança constitucional em 2026

Jornada e descanso devem ser analisados junto com contrato, instrumento coletivo, função e forma de controle. A Constituição prevê remuneração do serviço extraordinário de pelo menos 50% sobre a hora normal, e a legislação disciplina regimes como 12x36 em condições específicas. Adicionais legais ou coletivos podem variar conforme horário, atividade e norma aplicável. Confirme cada situação com a administradora e o profissional trabalhista antes de montar ou alterar a escala.

A Emenda Constitucional nº 141/2026 alterou o limite semanal de jornada e o repouso semanal remunerado. O texto prevê implantação gradual, com limite de 42 horas semanais a partir de 15 de dezembro de 2026 e 40 horas semanais um ano depois; também estabelece dois dias de repouso remunerado sem redução salarial. O texto integral e as regras transitórias devem ser lidos junto das normas coletivas e regulamentações vigentes. Como esta apostila foi preparada em novembro de 2026, o condomínio deve começar agora a mapear postos, contratos, escalas e custos e validar a data e a forma de adaptação com assessoria trabalhista. Não altere jornada, remuneração ou escala unilateralmente com base apenas neste resumo.

Texto constitucional consolidado: Constituição Federal no Planalto

Emenda e disposições de transição: Emenda Constitucional nº 141/2026

Para a data de início indicada no calendário de transição, consulte a notícia oficial do Senado Federal sobre as 42 horas semanais

A notícia oficial ajuda a interpretar o calendário, mas a aplicação ao condomínio depende do texto constitucional, de normas complementares e de eventual instrumento coletivo. Considere, entre outros aspectos, a cobertura de postos contínuos, turnos noturnos, domingos e feriados, horas extras, contratos terceirizados, custo de substituições e comunicação aos moradores.

O blog apresenta um roteiro de levantamento de postos e escalas em Escala 6x1 nos condomínios

Para conferir pisos e benefícios da categoria no território coberto, use como exemplo de leitura regional a Convenção Coletiva dos Condomínios 2026/2027

A convenção ligada acima é referência regional, não regra nacional. Localize o instrumento coletivo vigente para a categoria e o município do condomínio no sistema oficial do Ministério do Trabalho e Emprego: Sistema Mediador de Negociações Coletivas

6. Noções de folha, encargos, férias e adicionais

O custo de uma contratação não é apenas o salário-base. Pode incluir piso normativo, benefícios, contribuições e encargos, provisões de férias e décimo terceiro, horas extras, adicionais, substituição durante férias e custos de seleção, uniforme, equipamentos e treinamento. A composição depende do regime, da categoria, da legislação e da norma coletiva; use a contabilidade para estimar o custo total e conferir a folha.

6.1 Documentos e eventos que o síndico deve acompanhar

- Contrato e registro do empregado, função, salário, jornada e alterações formalizadas.
- Cartões ou registros de ponto, escalas, justificativas de ajustes e aprovações de horas extras.
- Folha de pagamento, comprovantes de pagamento, recibos e guias encaminhadas pela contabilidade.
- Programação e aviso de férias, recibos e confirmação de pagamento nos prazos aplicáveis.
- Afastamentos, atestados e comunicações de acidente, com acesso limitado aos dados de saúde.
- Comprovantes de treinamentos, entrega de equipamentos e documentos de saúde e segurança exigíveis.
- Termos e comprovantes de desligamento, devolução de bens e encerramento de acessos.

6.2 Adicionais: não presumir

Horas extraordinárias, trabalho noturno, insalubridade, periculosidade, acúmulo ou gratificação podem depender de fatos, enquadramento, laudo, previsão legal ou instrumento coletivo. Não conclua que o adicional é devido ou indevido apenas pelo nome do cargo. Registre a atividade e o horário reais e peça análise à contabilidade, ao profissional de segurança do trabalho ou à assessoria jurídica conforme o assunto.

Para referência geral, o texto da CLT prevê adicional mínimo de 50% para serviço extraordinário, disciplina o trabalho noturno urbano entre 22h e 5h e estabelece regras de férias. A convenção coletiva pode trazer condições mais favoráveis ou disciplinar aspectos específicos. Consulte o texto vigente da Consolidação das Leis do Trabalho no Planalto e peça conferência profissional antes de calcular valores.

6.3 Férias e afastamentos

Organize férias com antecedência suficiente para conciliar prazos legais, continuidade do serviço e cobertura do posto. A programação não deve ser improvisada nem resultar em férias vencidas por falta de planejamento. O aviso, o recibo, o pagamento e o cálculo da remuneração devem ser processados pela folha com conferência do síndico ou responsável autorizado. Atestados e dados de saúde são informações restritas: compartilhe apenas com quem precisa tratá-los.

6.4 Desligamento: roteiro de controle

1. Antes de comunicar a decisão, revisar motivo, registros, estabilidade ou afastamento, regras coletivas e riscos com a administradora e a assessoria trabalhista.
2. Definir quem fará a comunicação, com linguagem respeitosa e privacidade.
3. Pedir à contabilidade os cálculos, documentos e prazos de pagamento e de registro aplicáveis.
4. Providenciar devolução de chaves, cartões, uniforme, equipamentos e documentos do condomínio.
5. Revogar acessos físicos e digitais de forma coordenada, mantendo continuidade dos serviços.
6. Atualizar escalas, contatos, responsáveis por tarefas e plano de cobertura.
7. Arquivar documentos trabalhistas com acesso restrito pelo prazo e forma orientados pelo responsável técnico.

7. Saúde, segurança e riscos psicossociais

O condomínio deve identificar perigos, avaliar riscos e adotar controles de saúde e segurança compatíveis com as atividades. A gestão pode envolver programas, exames, treinamentos e documentos elaborados por profissionais habilitados, conforme as exigências aplicáveis. O síndico não deve diagnosticar trabalhadores nem substituir a análise técnica: deve contratar apoio qualificado, fornecer informações sobre as tarefas e acompanhar planos de ação.

A atualização da NR-1, com vigência a partir de 26 de maio de 2026, incluiu expressamente fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais. Na prática, isso reforça a necessidade de olhar para organização, carga e ritmo de trabalho, clareza de papéis, violência e assédio, apoio, comunicação e condições de execução, com método e participação dos trabalhadores. A avaliação deve ser conduzida no contexto do gerenciamento ocupacional, sem transformar conflitos cotidianos em diagnósticos individuais.

Consulte o texto e as orientações oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego sobre a NR-1 e os fatores psicossociais

Medidas de gestão úteis incluem dimensionar postos, prever pausas e substituições, fornecer ferramentas e EPIs adequados, reduzir ordens contraditórias, treinar a equipe, criar canal de relato e tratar situações de assédio ou violência com sigilo e seriedade. Se houver risco imediato à integridade, interrompa a atividade quando necessário e acione os serviços competentes.

7.1 Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio

A obrigação de constituir CIPA ou adotar representante designado depende do enquadramento da organização, do número de empregados e do grau de risco, conforme NR-5 e seus anexos. Não presuma que todo condomínio precisa constituir a mesma estrutura. Peça ao profissional de SST que verifique o enquadramento e registre a decisão.

A consulta oficial pode ser feita na NR-5 do Ministério do Trabalho e Emprego

8. Gestão de serviços terceirizados

Terceirizar muda a forma de contratar e fiscalizar o serviço; não elimina a necessidade de gestão. O condomínio contrata uma entrega e acompanha se ela foi realizada conforme o contrato. A empresa prestadora administra seus empregados. Para tratar falta, desempenho, substituição ou escala, comunique o preposto ou supervisor da prestadora e registre a solicitação. Evite dirigir rotineiramente o empregado terceirizado como se fosse empregado próprio ou alterar suas condições de trabalho sem a empresa.

8.1 Qualificar, contratar e fiscalizar

Etapa	Verificações úteis	Registro
Qualificação	Experiência, capacidade operacional, referências, regularidade cadastral e compatibilidade com o porte e o risco do serviço.	Ficha de fornecedor e documentos consultados.
Proposta	Escopo, postos, horários, número de profissionais, substituição, supervisão, materiais, treinamento e exclusões.	Quadro comparativo com critérios iguais.

Etapa	Verificações úteis	Registro
Contrato	Níveis de serviço, preposto, reajuste, cobertura, confidencialidade, proteção de dados, segurança, documentos e encerramento.	Contrato assinado e anexos operacionais.
Execução	Presença e continuidade do serviço, qualidade, reclamações, ordens, treinamentos e resposta a incidentes.	Relatório de fiscalização e chamados.
Documentação	Comprovantes trabalhistas e fiscais razoáveis e pertinentes, observadas as regras legais, contratuais e de privacidade.	Checklist mensal restrito, com pendências e correções.
Renovação / encerramento	Desempenho, custos, reajustes, transição, devolução de acessos e continuidade da operação.	Avaliação final e plano de transição.

A lista documental deve ser definida com a administradora e a assessoria jurídica e adequada ao tipo de serviço. Não solicite documentos excessivos ou dados pessoais sem finalidade. A existência de contrato não afasta automaticamente responsabilidades legais do tomador; guarde provas de fiscalização e encaminhe irregularidades para análise profissional.

Para comparar modelos de equipe própria e contratação externa, veja Mão de obra: cooperativas, terceirização e CLT

O guia do blog sobre terceirização em condomínios

9. Estudos de caso

Caso 1 — Posto descoberto e jornada excessiva

Um funcionário falta ao turno noturno. Um morador pede que o porteiro do turno anterior permaneça até a chegada de alguém, embora isso gere jornada prolongada. O que fazer?

Raciocínio orientativo: acionar o preposto ou a lista de cobertura prevista; garantir segurança do posto e registrar a ocorrência; evitar impor permanência irregular ou sem controle; consultar a administradora para tratamento da jornada e remuneração; revisar o plano de contingência para que a falha não se repita. Em urgência, priorize proteção das pessoas e dos bens, sem normalizar uma solução emergencial como escala permanente.

Caso 2 — Reclamações sobre terceirizado

Moradores reclamam da qualidade da limpeza e passam a dar ordens diretamente aos trabalhadores da empresa. Qual é a resposta de gestão?

Raciocínio orientativo: reunir exemplos verificáveis, conferir o escopo e o padrão contratado, abrir chamado ao preposto, acordar prazo de correção e monitorar a execução. Oriente moradores a usar o canal definido. Se a prestadora não corrigir, aplicar as medidas contratuais após análise dos fatos.

Caso 3 — Proposta de reajuste e redução de escala

A prestadora pede aumento de preço e propõe reduzir a equipe, alegando mudança de jornada em dezembro de 2026. O condomínio tem cobertura de portaria 24 horas. Como avaliar?

Raciocínio orientativo: pedir memória de cálculo e proposta formal; identificar postos, jornadas e cobertura atual; conferir a EC 141/2026 e instrumentos coletivos com assessoria; comparar alternativas, qualidade,

substituições e custo; avaliar se o contrato permite revisão; apresentar impactos e opções ao conselho ou à assembleia quando necessário. Não assumir que o percentual indicado se aplica a todo condomínio.

Caso 4 — Orientação disciplinar

Um funcionário repetiu uma falha de procedimento de acesso. Há registro de treinamento? A regra estava clara? O procedimento era praticável no turno? O equipamento funcionava? Antes de qualquer sanção, apure os fatos, escute a pessoa, corrija causas operacionais e consulte a administradora sobre a medida apropriada.

10. Exercícios de aplicação

Exercício 1 — Mapa de cobertura

Escolha um posto do condomínio. Registre dias e horários de cobertura, equipe atual, jornada contratada, folgas, férias, pausas, substitutos, custo estimado e principais riscos. Aponte três perguntas que precisam de validação profissional.

Exercício 2 — Descrição de função

Escreva uma descrição objetiva para uma função do condomínio, indicando propósito, tarefas principais, tarefas que exigem autorização ou qualificação, responsável pelo reporte, registros e critérios de acompanhamento.

Exercício 3 — Integração

Monte um roteiro de integração dos primeiros sete dias para um novo integrante da equipe, incluindo segurança, emergência, acesso, confidencialidade, comunicação e confirmação de treinamento.

Exercício 4 — Revisão da terceirização

Escolha um contrato de serviço. Liste escopo contratado, indicador de qualidade, canal de chamados, documentos que serão conferidos, responsável, prazo de correção e procedimento de renovação ou encerramento.

Exercício 5 — Preparação para a nova jornada

Com base na EC 141/2026, faça uma lista das informações que o condomínio precisa levantar antes da entrada da primeira etapa em dezembro de 2026: escalas, turnos, cobertura contínua, contratos, instrumentos coletivos, custo, folgas, necessidade de substituição e plano de comunicação. Encaminhe a lista à administradora e à assessoria trabalhista para validação.

11. Modelos práticos

11.1 Quadro de responsabilidades e reporte

Rotina / posto	Responsável pela execução	Quem orienta / decide	Registro necessário	Substituto / contingência
_____	_____	_____	_____	_____

Rotina / posto	Responsável pela execução	Quem orienta / decide	Registro necessário	Substituto / contingência
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

11.2 Checklist mensal de gestão de equipe

- ☐ Escalas e registros de ponto revisados; divergências encaminhadas à folha.
- ☐ Horas extras e adicionais autorizados e conferidos conforme orientação profissional.
- ☐ Férias, afastamentos e exames ocupacionais acompanhados com acesso restrito.
- ☐ Folha, comprovantes e guias recebidos, conferidos e arquivados com segurança.
- ☐ Postos, cobertura de férias e plano de substituição atualizados.
- ☐ Treinamentos e entrega de equipamentos registrados.
- ☐ Ocorrências, reclamações e orientações registradas de forma objetiva.
- ☐ Documentos contratuais da prestadora conferidos conforme checklist aprovado.
- ☐ Pendências de saúde e segurança encaminhadas ao profissional responsável.
- ☐ Escalas e contratos avaliados diante do calendário de mudança da jornada.

11.3 Registro de orientação / reunião individual

Campo	Preenchimento
Data, horário e participantes	_____
Fato ou assunto objetivo	_____
Relato da pessoa / contexto verificado	_____
Orientação ou apoio acordado	_____
Ação, responsável e prazo	_____
Data de acompanhamento	_____
Local de guarda restrita / responsável	_____

11.4 Checklist de fiscalização de prestadora

Item	Situação / observação	Ação e prazo
Escopo e cobertura conforme contrato	_____	_____
Preposto acessível e substituições	_____	_____
Qualidade e chamados pendentes	_____	_____
Treinamento e segurança do trabalho	_____	_____
Documentação contratual conferida	_____	_____
Reajuste, custo e prazo de renovação	_____	_____

11.5 Plano de revisão de jornada e contrato

Informação a levantar	Responsável	Prazo	Validado por
Relação de postos e cobertura semanal	_____	_____	_____
Escalas e instrumentos coletivos aplicáveis	_____	_____	_____
Custo atual e cenários de adaptação	_____	_____	_____
Condições de contratos terceirizados	_____	_____	_____
Plano de substituição, folgas e comunicação	_____	_____	_____
Decisão e aprovação necessária	_____	_____	_____

12. Revisão do módulo

- Gestão de pessoas começa com funções, escala, cobertura, treinamento e comunicação claros.
- O síndico acompanha a gestão, mas deve contar com administradora, folha, contabilidade e profissionais de SST ou direito do trabalho para análises técnicas.
- Admissão, folha, férias, adicionais e desligamento precisam de dados completos, registros e prazos conferidos.
- Dados pessoais e de saúde da equipe devem ter finalidade definida, acesso limitado e guarda segura.
- Na terceirização, o condomínio fiscaliza o contrato e encaminha solicitações ao preposto da prestadora.
- Escalas devem ser reavaliadas à luz da EC 141/2026 e da norma coletiva aplicável; não altere condições sem validação.
- A NR-1 passou a incluir fatores psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais a partir de 26 de maio de 2026; avaliação e medidas devem integrar o processo técnico de SST.

Questionário de fixação

1. Quais elementos devem constar em um quadro de funções e responsabilidades?

Resposta: _____

2. Por que a cobertura de férias e afastamentos precisa entrar no dimensionamento da equipe?

Resposta: _____

3. Como deve ser feita uma solicitação sobre desempenho de empregado terceirizado?

Resposta: _____

4. Quais profissionais devem ser acionados para validar cálculos de folha e adicionais?

Resposta: _____

5. O que muda no planejamento dos condomínios com a EC 141/2026?

Resposta: _____

6. Quem deve avaliar riscos ocupacionais e fatores psicossociais?

Resposta: _____

Respostas orientativas

- 1. Entregas esperadas, responsável, linha de reporte, limites, registros e contingência.
- 2. Para assegurar continuidade sem depender de horas extras ou improvisos e para prever custo real de substituição.
- 3. Registrar fatos e contrato, enviar ao preposto ou supervisor e acompanhar correção conforme os níveis de serviço.
- 4. Administradora e profissional de folha/contabilidade; assessoria trabalhista para interpretação jurídica e profissional de SST quando a questão envolver risco ou enquadramento técnico.
- 5. Exige mapear escalas, repousos, contratos e custos antes das etapas de transição, observando o texto da emenda e instrumentos coletivos.
- 6. Profissionais qualificados de saúde e segurança do trabalho, dentro do gerenciamento de riscos ocupacionais; o síndico fornece dados e acompanha medidas, sem fazer diagnóstico.

Glossário essencial

Termo	Significado neste módulo
Empregado próprio	Trabalhador contratado diretamente pelo condomínio, com vínculo e obrigações administrados segundo a legislação trabalhista.
Prestadora / terceirizada	Empresa contratada para entregar um serviço e responsável pela gestão de seus empregados.
Preposto	Representante indicado pela empresa para receber solicitações e tratar a execução do serviço.
Instrumento coletivo	Convenção ou acordo coletivo que pode estabelecer condições de trabalho para determinada categoria e base territorial.
PGR / GRO	Programa e gerenciamento de riscos ocupacionais conduzidos conforme as normas de saúde e segurança aplicáveis.
Risco psicossocial relacionado ao trabalho	Fator da organização ou das condições laborais que pode afetar a saúde e deve ser tratado no gerenciamento ocupacional.
Escala / jornada	Distribuição do tempo de trabalho e dos períodos de descanso, definida conforme contrato, lei e norma coletiva.

Referências legais e leituras complementares

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Consultar art. 7º, especialmente jornada, repouso semanal, serviço extraordinário e férias. Texto oficial: Constituição Federal no Planalto

BRASIL. Emenda Constitucional nº 141/2026. Altera a duração máxima semanal do trabalho e prevê dois dias de repouso semanal remunerado, com regras de transição. Texto: Emenda Constitucional nº 141/2026

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452/1943. Consolidação das Leis do Trabalho. Texto oficial: CLT no Planalto

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR-1 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Texto e orientações oficiais: NR-1 no MTE

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR-5 — Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio. Texto oficial: NR-5 no MTE

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Sistema Mediador de Negociações Coletivas: consultar instrumentos coletivos

Leituras do Síndico Transparente: gestão de pessoas e fornecedores; escala 6x1 nos condomínios; Convenção Coletiva dos Condomínios 2026/2027; terceirização em condomínios; equipe própria, terceirização e CLT

Nota de atualização: normas constitucionais, leis, normas regulamentadoras, convenções coletivas e contratos podem ser alterados. Confira o texto vigente e a base territorial antes de aplicar qualquer procedimento. Esta apostila tem finalidade educativa e não substitui orientação jurídica, contábil, de folha ou de saúde e segurança do trabalho.

Encerramento

Uma equipe bem gerida sabe o que precisa entregar, a quem recorrer, como registrar ocorrências e quais são os limites de cada função. O síndico fortalece essa estrutura quando planeja escalas, investe em integração, ouve a equipe, acompanha prestadores e procura apoio técnico no momento certo. Registros claros e tratamento respeitoso ajudam a manter os serviços e a confiança da comunidade.