

# **VIVER E TRABALHAR EM CONDOMÍNIO**

Amostra

Amostra

**ROBERTO VIEGAS**

**VIVER E  
TRABALHAR  
EM CONDOMÍNIO**

**UM GUIA PRÁTICO E SENSÍVEL  
SOBRE O AMBIENTE CONDOMINIAL**

Amostra



## Viver e trabalhar em condomínio

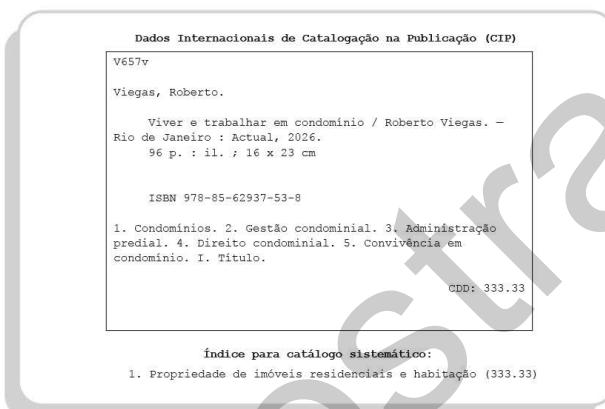
Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 ROBERTO VIEGAS

ISBN: 978-85-62937-53-8

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** Rodrigo Mentz

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutüs

**Produtor Editorial:** Ellen Mendes



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

Ouviridória: [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)

Editora  
afilhada à:



ASSOCIADO



Em nome de Deus, dedico este livro aos meus pais, Pedro e Maria dos Anjos, que me deram a vida, e à Mônica, minha mulher e companheira, cuja presença e apoio constantes me possibilitaram viver momentos como este.

Amostra

# Sobre o Autor

Roberto Viegas é jornalista e especialista em mercado imobiliário e condomínios. Atua no setor há mais de 25 anos. Foi diretor de Assuntos Corporativos de uma incorporadora, onde liderou o relacionamento com clientes, a gestão de crises e a comunicação estratégica.

Ao longo da carreira, implantou 208 condomínios — residenciais, comerciais, mistos e loteamentos — em 30 cidades brasileiras. Reconhecido por sua expertise em implantação e experiência do cliente, é convidado para palestras em empresas do setor e eventos promovidos pelo SECOVI-SP (Sindicato da Habitação) e pela AABIC (Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios). Atualmente, é colunista do portal SíndicoNet.

Formado em Jornalismo pela Universidade Braz Cubas (UBC), possui cursos de Política pela Universidade de Brasília (UnB) e de Responsabilidade Social pela ESPM. Iniciou sua carreira em veículos de Comunicação de Mogi das Cruzes (SP), e em seguida atuou como repórter e âncora na Rádio Excelsior, do Sistema Globo de Rádio — hoje CBN.

Em 1989, cobriu a primeira eleição presidencial após o fim do regime militar, período em que foi coautor do livro *O que pensam os Presidenciáveis*, com o jornalista Heródoto Barbeiro, por realizar a entrevista com o candidato do PDT, o ex-governador do Rio de Janeiro Leonel Brizola.

Também atuou como assessor de imprensa do governador de São Paulo, Luiz Antonio Fleury Filho (1990–1995); da Câmara Municipal de São Paulo (1997–2000); e da Prefeitura de Mogi das Cruzes (2005).

Em 2023, apresentou 22 episódios da temporada do videocast *Vemmorar.br*, no YouTube, em que entrevistou profissionais do universo condominial.

Hoje, é consultor nas áreas de mercado imobiliário e condomínios, em que atende incorporadoras, construtoras, administradoras e síndicos profissionais. É também mestre de cerimônias em assembleias gerais de instalação de condomínios (AGIs).

# Prefácio

Conheci o Roberto Viegas em 2009 e, de imediato, percebi que estava diante de um profissional especial: um jornalista com sensibilidade genuína para captar e lidar com os desafios humanos que fazem parte da vida em condomínio. Hoje sei também que se trata de um bom homem, pai dedicado, que criou sozinho seus dois filhos, amigo carinhoso, daqueles caras que raramente esbarramos na vida!

A trajetória do autor, que acompanhou de perto a implantação de mais de duzentos condomínios, como diretor de uma grande incorporadora, é retratada com atenção às nuances do cotidiano de um ambiente repleto de particularidades.

Seu contato direto com milhares de clientes e sua atuação na comunicação institucional, em um período de grandes mudanças no mercado imobiliário brasileiro, conferem à obra não apenas credibilidade, mas também um compromisso claro com a realidade prática vivida por tantos moradores, síndicos, conselheiros e administradores.

Ao longo de três décadas conduzindo assembleias, já enfrentei todo tipo de situação. E em muitas dessas jornadas — algumas delicadas, outras quase improváveis — encontrei no Roberto Viegas um parceiro estratégico, com talento para mediar conflitos e serenidade para acalmar até os ânimos mais exaltados.

Jamais vou esquecer uma viagem a trabalho que fizemos juntos para Fortaleza, onde teríamos uma assembleia de instalação de condomínio. Viegas não largava o celular, digitando freneticamente, com algumas interrupções para um bom papo. Quando chegamos ao hotel, combinamos descansar um pouco e ele pediu para irmos ao local da assembleia com duas horas de antecedência. Pensei: “Que cara caxias! Pra que tanta antecedência?”

Só depois entendi que ele estava lidando com casos de clientes críticos do empreendimento e queria chegar antes para avaliar a situação, abordá-los e acalmá-los. Estava, na verdade, preparando o terreno para facilitar o meu trabalho como condutor da assembleia, prevenindo danos. Um companheirismo incrível! Naquela viagem aprendi muito sobre comprometimento e responsabilidade.

Isso demonstra que este livro nasce da experiência concreta de quem esteve, de fato, lado a lado com moradores e síndicos, ouvindo histórias, superando obstáculos e construindo pontes. Mas o que realmente diferencia esta obra é o olhar humano e atento que o autor dedica a cada fase — da compra do imóvel à convivência entre vizinhos.

*Viver e trabalhar em condomínio* tem como propósito mostrar como a conquista da casa própria pode transformar trajetórias de pessoas e famílias, e como a gestão condominial, quando feita com responsabilidade e bom senso, contribui para comunidades mais integradas e acolhedoras.

O livro conversa com um público amplo — desde clientes que aguardam com expectativa a entrega do seu primeiro imóvel adquirido na planta até os profissionais que atuam em diferentes etapas do setor imobiliário e condominial: síndicos, gestores, advogados, corretores, investidores, engenheiros, arquitetos, empreendedores e todos que desejam melhorar o dia a dia dos condomínios, como moradores ou como agentes de transformação.

Viegas não trata apenas sobre regras e estruturas. Ele fala sobre pessoas. Sobre sonhos, divergências, conquistas e aprendizados. E faz isso com a leveza de quem conhece não só o terreno, mas também o coração de quem o habita. Não por acaso, tenho o privilégio de ser padrinho de casamento do autor, que, já mais coroa, encontrou uma nova companheira de vida, que lhe encheu de alegria e jovialidade, mostrando-lhe a importância de equilibrar trabalho com diversão e prazer.

É uma alegria apresentar este trabalho. Mais do que um guia, é um convite à construção de espaços mais humanos e respeitosos. Que esta leitura inspire boas práticas e bons encontros — dentro e fora dos condomínios. Boa leitura!

— Marcio Rachkorsky

*Advogado especialista em condomínios, palestrante e conferencista do SP1  
(TV Globo) e da Rádio CBN.*

# Introdução

Além do grande saber jurídico, o advogado, professor, desembargador e escritor Sylvio Capanema de Souza, era espíritooso ao extremo, a tal ponto que a ele é atribuída a criação do termo “condemônio”, que tenta retratar um ambiente, às vezes, inexplicável: o condomínio.

Um dos autores do texto que levou à Lei do Inquilinato, a Lei nº 8.245/1991, Capanema usava a expressão para ilustrar, com humor ácido, os conflitos e dificuldades comuns entre pessoas residentes em unidades privativas que deveriam dividir espaços coletivos.

O criador da expressão faleceu em 2020, aos 82 anos, mas sua cria permanece viva — e atual. As confusões continuam a pipocar em reuniões e assembleias tumultuadas, brigas entre vizinhos por barulho, riscos nos carros e infiltrações, nas suspeitas de desvio de recursos e processos de destituição de síndicos.

Com frequência, os condomínios ganham destaque nas redes sociais e na imprensa, em reportagens que documentam essas situações por meio de câmeras internas, celulares dos moradores e até em coberturas jornalísticas de operações policiais, com mandados de busca e apreensão e, em casos extremos, prisões. Tudo isso expõe os condomínios — e seus moradores — à execração pública.

Por sorte, há também um movimento silencioso que discute a qualidade de vida, os relacionamentos interpessoais e formas de reduzir os embates entre condôminos, síndicos, incorporadoras, construtoras e administradoras. Profissionais de diversas áreas do mercado imobiliário e condominial estão engajados nesse esforço. Mas ainda falta conquistar a adesão de um personagem essencial: o condômino.

A missão é transformar o trocadilho de Capanema numa palavra que apenas nos divirta, nos provoque e nos inspire. Afinal, nem mesmo ele gostava de ambientes conturbados assim.

*Viver e trabalhar em condomínio* é um convite à reflexão sobre os principais desafios do mundo condominial atual. E mais do que isso: é um chamado para que todos — moradores, gestores e profissionais — se empenhem na construção de espaços de convivência saudáveis, com segurança, qualidade de vida e paz.

— O Autor

# Cenário

Num período em que o mercado imobiliário brasileiro produz cada vez mais empreendimentos, cabe resgatar a trajetória do mercado paulistano, que viveu, nos últimos 30 anos, uma enorme transformação nos produtos que desenvolveu e nos públicos atendidos.

As incorporadoras empreendiam com recursos próprios ou com a participação de sócios-investidores, que acreditavam na rentabilidade do negócio, para desenvolver edifícios de médio-alto padrão, com poucas áreas decoradas ou de lazer.

Na outra ponta, só adquiriam esse imóvel na planta profissionais liberais, empresários, comerciantes e outras pessoas que possuíam uma reserva financeira ou contavam com algum recurso extra.

Esses clientes tinham condições de pagar uma parcela de sinal que chegava a 50% do valor do imóvel e mensais elevadas durante a construção.

Na conclusão da obra, o plano era quitar o saldo devedor do contrato com recursos próprios ou assumir um financiamento de, no máximo, 120 meses, diretamente com a incorporadora.

Já a moradia popular estagnara. Sem o Banco Nacional da Habitação (BNH), extinto em 1986, e que havia viabilizado milhares de unidades construídas pela Cohab, em São Paulo, eram frágeis as iniciativas para combater o déficit habitacional.

Restavam os modelos do passado, como a Cohab José Bonifácio, em Itaquera, Zona Leste paulistana, com torres de quatro ou cinco andares, sem elevador, onde moram mais de 100 mil pessoas.

Próximo da virada do milênio, houve inúmeras mudanças. A estabilidade do real, instituído em 1994, veio acompanhada de medidas que deram importante incentivo ao negócio imobiliário.

Em 1997, entrou em vigor a Lei nº 9.514, que instituiu o Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI) e a alienação fiduciária como um mecanismo de garantia do valor contratado.

A partir desse período, os bancos passaram a ampliar sua carteira de clientes, que ficariam vinculados a eles, pelo financiamento e outros serviços, por pelo menos 30 anos, até o surgimento da portabilidade.

Desde que a Cyrela abriu seu capital em 2005, cerca de 20 incorporadoras ingressaram na Bolsa de Valores de São Paulo, a B3, dando início a um novo ciclo do setor, que cresceu exponencialmente.

Esse fenômeno coincidiu com a profissionalização do mercado imobiliário brasileiro, que, ao longo de décadas, teve nas empresas familiares seu principal ponto de referência e de resistência.

Ao contrário de hoje, no passado, essas empresas investiam na construção e só colocavam os imóveis à venda depois dos empreendimentos prontos, ou ainda os mantinham para locação.

O crescimento no número de lançamentos e a acelerada compra de terrenos pelas empresas de capital aberto, visando atender às novas disposições do Plano Diretor, transformaram a cidade em um canteiro de obras em todas as suas regiões.

O negócio imobiliário, além do seu produto final, passou a oferecer uma opção de investimento para milhares de pessoas, que se tornaram acionistas e coparticipantes de uma escalada no setor.

Nesse movimento, destacam-se os empreendimentos voltados aos programas de habitação popular mantidos pelo governo federal.

Em termos de Volume Geral de Vendas (VGV), esses projetos já se equiparam aos empreendimentos de alto padrão na capital. Embora o valor unitário das moradias populares seja menor, o grande número de unidades comercializadas compensa, tornando o segmento altamente relevante para as incorporadoras.

O modelo desenvolvido por meio do Minha Casa Minha Vida (MCMV) resgatou as iniciativas dos extintos Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAPs), criados entre 1930 e 1940, e que, durante décadas, viabilizaram o acesso à casa própria para seus associados.

Esses institutos buscavam garantir direitos sociais aos trabalhadores formais, incluindo a moradia como item de proteção, o que lhes concedeu um importante papel na habitação social.

É nesse ambiente de reinvenção permanente que o mercado imobiliário paulistano tem contribuído para a reconfiguração urbana, com seus arranha-céus cada vez mais altos e imponentes. Isso inclui a criação de bairros em áreas industriais desativadas, como Mooca, Vila Leopoldina e Barra Funda, a expansão de habitações populares em bairros mais distantes do centro e a verticalização intensa em regiões como Tatuapé e Brooklin, possibilitando imóvel próprio para milhões de pessoas.

Amostra

# **Sumário**

1. O Condomínio na Prática	1
2. Haja Condomínio!	3
3. Da Planta à Implantação	5
4. Plano de Ação do Novo Condomínio	7
5. Ações do Síndico na Implantação	9
6. Situações que Afetam o Trabalho do Primeiro Síndico	11
7. Erros na Passagem de Bastão	13
8. Comunicação e Política no Condomínio	15
9. O que Parece Óbvio Deve Ser Dito	18
10. Como o Síndico Pode Ter Sucesso na Gestão	20
11. Maiores Desafios da Implantação de Condomínios	22
12. Reflexões Sobre o Cliente do Imóvel na Planta	25
13. Síndico Profissional: Mercado em Expansão	28
14. Clientes x Incorporadoras	31
15. O Síndico É como um Prefeito	37
16. Quero Ser o 1º Síndico do Meu Condomínio	40
17. Condomínio Seguro, Síndico Responsável	44
18. O Síndico em Busca de uma Boa Reputação	46

19. Como o Síndico é Visto pelos Condôminos	48
20. Quer Ser o Síndico do Reino Encantado?	50
21. O Seu Condomínio É Mesmo Seguro?	52
22. Cadê a Paz e a Harmonia da Assembleia?	54
23. Lançamento com Prazo de Entrega Maior	56
24. A Rede de Serviços no Condomínio	58
25. A Verdade e o Efeito Bumerangue	61
Histórias e Reflexões	63
1– França, campeã no condomínio e na Copa	
2– Em busca da receita adicional	
3– Negociador virando o jogo	
4– Ouvindo as dores do cliente	
5– Carta na manga na eleição	
6– Um intruso na assembleia	
7– Garrafa na parede do banheiro	
8– O síndico na berlinda	
9– Eleição sob procuração	
10– Não se deixe intimidar	
11– Vassoura e pá na mão	
12– Reversão de uso necessária	
13– Carregando o carro elétrico	
14– Invasão e arrastão em condomínio	
15– Patrimônio de afetação	
16– O provérbio das três verdades	
17– O poder do condômino	
18– Habitação popular	
19– Interesse social	
20– O foco do cliente	
Dicas Sobre Condomínio para Iniciantes	76

# O Condomínio na Prática

COMO PRINCÍPIO, o QUE se deve buscar em um condomínio residencial é o bem comum — algo mais amplo do que simplesmente cumprir leis, regras e normas que regem a vida condominial. O desafio está na gestão dos espaços compartilhados, onde convivem pessoas com perfis, interesses, histórias e ansiedades diversas, muitas vezes até peculiares.

Invariavelmente, nesse processo, costuma prevalecer não a vontade da maioria, mas os desejos e preferências de indivíduos ou grupos que exercem algum tipo de influência nas decisões. Isso ocorre porque concentram maior poder, estão mais presentes nas assembleias e têm ascendência sobre quem pauta e quem delibera.

Sob essa mesma ótica, seria natural esperar que todos os condôminos tivessem clareza sobre seu papel e sobre as funções dos demais envolvidos na manutenção de um ambiente limpo, seguro e acolhedor — que, bem cuidado, contribui para a valorização do imóvel.

No entanto, essa não é a realidade da maioria dos condomínios, onde o papel mais importante para uma gestão bem-sucedida — o do síndico — é frequentemente incompreendido.

Os síndicos são, muitas vezes, personagens estereotipados de uma convivência que se torna cada vez mais comum nas cidades, especialmente nas metrópoles, onde se estimula a ideia de que o condomínio é um “reino encantado”, um lugar ideal para viver. Nesse cenário, muitos que adquirem imóveis na planta sequer têm noção do que é viver em condomínio, tampouco conhecem as regras mínimas de convivência que precisarão seguir.

No condomínio, não há espaço para tolerar música em volume máximo, como o novo morador costumava ouvir suas bandas, duplas e artistas no quintal da casa onde vivia. Certamente, o incômodo gerado aos vizinhos era semelhante, mas no condomínio existem regras que precisam ser cumpridas — e sua violação pode resultar em advertências e multas.

Por outro lado, o crescimento do mercado imobiliário gera inúmeras oportunidades de negócio, numa cadeia que começa com a aquisição de áreas compatíveis com o modelo de

incorporação, passa por todo o processo de construção e culmina com a entrada em cena das diversas empresas envolvidas na operação e manutenção do empreendimento, quando é instituído o condomínio.

Nesse percurso, estão incorporadoras, projetistas, corretores, construtoras e empresas contratadas para atividades específicas ligadas à execução da obra, além de indústrias de materiais de construção, fabricantes de elevadores, concessionárias de água, energia elétrica e gás, cartórios e a comunidade vizinha.

Do lado do poder público, espera-se o debate com a sociedade sobre as diretrizes da ocupação urbana, sem negligenciar a análise e aprovação legal das obras e as questões ambientais — tudo isso sem favoritismos ou perseguições, garantindo que os processos burocráticos sejam eficazes.

A fiscalização deve prezar pelo cumprimento das leis e normas, com autonomia para punir abusos, exigir compensações pelo impacto do empreendimento e responder aos questionamentos legais. Isso viabiliza a emissão do auto de conclusão (habite-se), amplia o número de contribuintes e aumenta a arrecadação de impostos, graças à expansão da área construída.

Na maioria das cidades, esse fenômeno não decorre de uma política pública clara e eficiente. Quem investe no mercado imobiliário precisa conciliar o preço do metro quadrado, a demanda e o zoneamento urbano — fatores que, combinados, têm permitido a aglomeração de moradias em ambientes fechados, verticais ou horizontais, de todos os padrões e portes.

Boa parte dos investidores do setor tem tradição e experiência no segmento, que pode oferecer boas margens de rentabilidade. No entanto, trata-se de um mercado explosivamente arriscado, sujeito a inúmeras variáveis que, a qualquer momento, podem comprometer a execução dos projetos.

## 2

# Haja Condomínio!

A EXPLOSÃO DE LANÇAMENTOS imobiliários durante a pandemia trouxe novas oportunidades para síndicos profissionais, administradoras e outras empresas que atuam na gestão condominial.

A paisagem das grandes cidades brasileiras está mudando com rapidez. O conceito de morar em condomínio vertical se consolidou de forma definitiva, especialmente nas metrópoles que vivenciam uma intensa expansão de empreendimentos imobiliários nos últimos 20 anos.

Em 2022, o Secovi-SP (Sindicato da Habitação) projetava que, apenas na cidade de São Paulo — maior mercado imobiliário do país — cerca de 1.700 projetos deveriam ser concluídos até 2025. Esse número reforça outro indicador, do Centro de Estudos da Metrópole (CEM), vinculado à Universidade de São Paulo (USP), que apontou que, em 2021, a capital paulista já possuía mais unidades em condomínios do que em residências horizontais formais, com base em dados da Secretaria Municipal da Fazenda, responsável pela emissão dos carnês do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU).

Nesse cenário, incorporadoras e construtoras disputam mercado com produtos capazes de atrair clientes e atender às novas demandas, especialmente após a Covid-19. Esse fenômeno global trouxe novos hábitos às famílias que vivem em apartamentos — e aos espaços comuns que elas compartilharão nos futuros condomínios.

Cada vez mais, esses empreendimentos, que nascem prometendo segurança e bem-estar, precisam oferecer soluções práticas, como áreas de recepção e *lockers* para armazenar compras feitas pela internet, além de refeições e medicamentos entregues por *delivery*.

Não há dúvida de que os investimentos para desenvolver esses projetos aquecem a economia, geram milhares de empregos e criam oportunidades em toda a cadeia produtiva do setor imobiliário. No início, para impulsionar as vendas de unidades ainda na planta, as empresas lançam mão de recursos que conferem glamour ao empreendimento, como

apartamentos decorados, maquetes, tours virtuais, exposições, recepções e até shows exclusivos.

Logo depois, máquinas pesadas e operários iniciam as obras, que costumam durar de 24 a 30 meses, em média. Nesse período, os vizinhos convivem com o barulho e o fluxo intenso de materiais, que afetam o trânsito local e quebram a tranquilidade de ruas antes pacatas. Mas essa é a dor do crescimento: empreendimentos prontos tendem a valorizar o metro quadrado dos imóveis vizinhos e a estimular novos investimentos em comércio e serviços.

Como referência dos recursos a serem injetados no mercado paulistano apenas com os 1.700 empreendimentos previstos até o fim de 2025, um condomínio com 200 apartamentos de 80 m<sup>2</sup> privativos pode gerar, em média, uma receita anual de cerca de R\$ 2 milhões.

Com o suporte das administradoras, que cuidam da gestão financeira e de outras áreas burocráticas — porém essenciais —, os síndicos (profissionais ou moradores) zelam pela conservação das áreas comuns, solucionam pendências com as construtoras, enfrentam os desafios operacionais do dia a dia e gerenciam conflitos entre pessoas.

Imagine quantas oportunidades de trabalho e negócios existem em uma cidade como São Paulo, que já conta com mais de 31 mil condomínios em funcionamento, de todos os tipos, portes e padrões. Amplie esse cenário com o que ainda surgirá na paisagem urbana de cidades de todo o país até 2030, somando-se aos milhares de empreendimentos já existentes.

Esse vasto mercado exigirá empresas e profissionais cada vez mais capacitados para realizar a gestão direta, a administração e uma centena de atividades especializadas no suporte técnico a condomínios — equipamentos urbanos cada vez mais complexos, ocupados por um público exigente e diversificado.