

Sumário

ATOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO – TCE N.º 2.729, DO DIA 19/03/2026	1
ATOS NORMATIVOS FEDERAIS DO DIA 19/03/2026	7
BOAS PRÁTICAS.....	7

ATOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO – TCE N.º 2.729, DO DIA 19/03/2026

PROCESSO N.º 149.409-TCE/AC - Processo Eletrônico

CLASSE: INSPEÇÃO

ENTIDADE: PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO BRANCO

OBJETO: INSPEÇÃO PARA APURAR POSSÍVEL AFRONTA AO ARTIGO 107, INCISO X, DA LEI MUNICIPAL N.º 1.794/2009 POR PARTE DA SERVIDORA ADNA ROCHA DE ARAÚJO MAIA (CPF N.º 564.052.002-72), TENDO EM VISTA A POSSÍVEL PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS CIS - CENTRO INTEGRADO DE SAÚDE LTDA (CNPJ N.º 21.310.193/0001-57) E CICAPET INOVA SIMPLES (CNPJ N.º 52.301.485/0001-57)

RESPONSÁVEL: SEBASTIAO BOCALOM RODRIGUES

RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual n.º 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC n.º 128/2024, CITAR o Senhor SEBASTIÃO BOCALOM RODRIGUES, Prefeito Municipal de Rio Branco, para, querendo, tomar ciência do Relatório Preliminar de Análise Técnica (fls. 19/22) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar justificativas quanto à irregularidade descrita no subitem 2.1 do referido documento. Na mesma oportunidade, o gestor deverá informar se houve a instauração de Processo Administrativo Disciplinar (PAD) para apurar a conduta da servidora mencionada. Em caso positivo, deverá encaminhar cópia do resultado final; em caso negativo, deverá informar quais medidas administrativas foram adotadas para apuração dos fatos.

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE n.º 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, n.º 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 27-28 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 4-5)

PROCESSO Nº 149.575-TCE/AC - Processo Eletrônico
CLASSE: INSPEÇÃO
ENTIDADE: PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO BRANCO
OBJETO: INSPEÇÃO PARA VERIFICAR A REGULARIDADE DO CONTRATO Nº 01160060/2024, PROMOVIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE INFRAESTRUTURA E MOBILIDADE URBANA – SEINFRA, QUE TEM COMO OBJETIVO A IMPLANTAÇÃO DE UM VIADUTO NO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO/AC (AV. CEARÁ/DIAS MARTINS)
RESPONSÁVEL: SEBASTIAO BOCALOM RODRIGUES
RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual nº 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC nº 128/2024, CITAR o Senhor ANTONIO CID RODRIGUES FERREIRA, Secretário Municipal de Infraestrutura e Mobilidade Urbana, responsável pela gestão e autorização dos atos relativos ao Contrato nº 01160060/2024, para, querendo, tomar ciência do Relatório Complementar de Análise Técnica (fls. 875/881) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar justificativas técnicas e administrativas acerca das inconsistências relatadas, conforme as condutas individualizadas a seguir: Apresentar justificativa a respeito da inconsistência descrita nos itens 2 e 4.1 do relatório técnico (fl. 876/880).

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE nº 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, nº 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 884-885 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 5-6)

PROCESSO Nº 149.575-TCE/AC - Processo Eletrônico
CLASSE: INSPEÇÃO
ENTIDADE: PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO BRANCO
OBJETO: INSPEÇÃO PARA VERIFICAR A REGULARIDADE DO CONTRATO Nº 01160060/2024, PROMOVIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE INFRAESTRUTURA E MOBILIDADE URBANA – SEINFRA, QUE TEM COMO OBJETIVO A IMPLANTAÇÃO DE UM VIADUTO NO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO/AC (AV. CEARÁ/DIAS MARTINS)
RESPONSÁVEL: SEBASTIAO BOCALOM RODRIGUES
RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual nº 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC nº 128/2024, CITAR o Senhor GUSTAVO MENEZES MATEUS, Fiscal Titular do Contrato nº 01160060/2024, conforme portaria nº 099/2024, para, querendo, tomar ciência do Relatório Complementar de Análise Técnica (fls. 875/881) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar justificativas técnicas e administrativas acerca das inconsistências relatadas, conforme as condutas individualizadas a seguir: Prestar esclarecimentos a respeito da inconsistência descrita nos itens 2 e 4.1 do relatório técnico, em face da execução de serviço em desconformidade com as normas técnicas (fl. 876/880).

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE nº 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, nº 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 884-885 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 6)

PROCESSO Nº 149.756-TCE/AC - Processo Eletrônico

CLASSE: INSPEÇÃO

ENTIDADE: PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO BRANCO

OBJETO: INSPEÇÃO PARA REALIZAR LEVANTAMENTO IN LOCO DAS CONDIÇÕES DE INFRAESTRUTURA DA ESCOLA MUNICIPAL BOA UNIÃO, DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE RIO BRANCO/AC

RESPONSÁVEL: SEBASTIAO BOCALOM RODRIGUES

RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual nº 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC nº 128/2024, CITAR o Senhor SEBASTIÃO BOCALOM RODRIGUES, Prefeito Municipal de Rio Branco, para, querendo, tomar ciência do Relatório Técnico Preliminar (fls. 27/43) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar as providências a serem implementadas com vistas a corrigir as deficiências constantes dos achados citados nos itens 1 a 10 do relatório técnico (fl. 41). Tais itens referem-se a: Infraestrutura física e condições de segurança; Acessibilidade e saneamento básico; Oferta de espaços para esporte e lazer; Gestão e utilização de recursos materiais e institucionais da unidade escolar.

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE nº 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, nº 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 46-47 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 9-10)

PROCESSO Nº 149.756-TCE/AC - Processo Eletrônico

CLASSE: INSPEÇÃO

ENTIDADE: PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO BRANCO

OBJETO: INSPEÇÃO PARA REALIZAR LEVANTAMENTO IN LOCO DAS CONDIÇÕES DE INFRAESTRUTURA DA ESCOLA MUNICIPAL BOA UNIÃO, DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE RIO BRANCO/AC

RESPONSÁVEL: SEBASTIAO BOCALOM RODRIGUES

RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual nº 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC nº 128/2024, CITAR o Senhor ALYSSON BESTENE LINS – Secretário Municipal de Educação de Rio Branco, para, querendo, tomar ciência do Relatório Técnico Preliminar (fls. 27/43) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar as providências a serem implementadas com vistas a corrigir as deficiências constantes dos achados citados nos itens 1 a 10 do relatório técnico (fl. 41). Tais itens referem-se a: Infraestrutura física e condições de segurança; Acessibilidade e saneamento básico; Oferta de espaços para esporte e lazer; Gestão e utilização de recursos materiais e institucionais da unidade escolar.

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE nº 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, nº 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 46-47 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 10)

PROCESSO Nº 149.976-TCE/AC - Processo Eletrônico

CLASSE: INSPEÇÃO

ENTIDADE: SUPERINTENDÊNCIA MUNICIPAL DE TRANSPORTE E TRÂNSITO - RBTRANS

OBJETO: INSPEÇÃO DESTINADA A APURAR A REGULARIDADE DA MANUTENÇÃO DE CONTRATAÇÃO EMERGENCIAL, A AUSÊNCIA DE LICITAÇÃO DEFINITIVA E A GESTÃO DE SUBSÍDIOS PÚBLICOS DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO/AC, À LUZ DA LEI Nº 14.133/2021 E DAS LEIS COMPLEMENTARES MUNICIPAIS Nº 164/2022 E Nº 352/2025

RESPONSÁVEL: CLENDES VILAS BOAS

RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual nº 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC nº 128/2024, CITAR o Senhor SEBASTIÃO BOCALOM RODRIGUES, Prefeito Municipal de Rio Branco, para, querendo, tomar ciência do Relatório Técnico Preliminar (fls. 23/36) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar justificativas técnicas e administrativas acerca das inconsistências relatadas, conforme as condutas individualizadas a seguir: Apresentar razões de justificativa em face dos apontamentos constantes nos subitens 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 e 7.5 do relatório acima citado.

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE nº 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, nº 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 40-41 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 10-11)

PROCESSO Nº 149.976-TCE/AC - Processo Eletrônico

CLASSE: INSPEÇÃO

ENTIDADE: SUPERINTENDÊNCIA MUNICIPAL DE TRANSPORTE E TRÂNSITO - RBTRANS

OBJETO: INSPEÇÃO DESTINADA A APURAR A REGULARIDADE DA MANUTENÇÃO DE CONTRATAÇÃO EMERGENCIAL, A AUSÊNCIA DE LICITAÇÃO DEFINITIVA E A

GESTÃO DE SUBSÍDIOS PÚBLICOS DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO/AC, À LUZ DA LEI Nº 14.133/2021 E DAS LEIS COMPLEMENTARES MUNICIPAIS Nº 164/2022 E Nº 352/2025

RESPONSÁVEL: CLENDES VILAS BOAS

RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual nº 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC nº 128/2024, CITAR o Senhor FRANCISCO JOSÉ BENÍCIO DIAS, Superintendente da RBTRANS à época, para, querendo, tomar ciência do Relatório Técnico Preliminar (fls. 23/36) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar justificativas técnicas e administrativas acerca das inconsistências relatadas, conforme as condutas individualizadas a seguir: Apresentar razões de justificativa em face dos apontamentos constantes nos subitens 7.1, 7.2, 7.3, e 7.5 do relatório acima citado.

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE nº 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, nº 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 40-41 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 11)

PROCESSO Nº 149.976-TCE/AC - Processo Eletrônico

CLASSE: INSPEÇÃO

ENTIDADE: SUPERINTENDÊNCIA MUNICIPAL DE TRANSPORTE E TRÂNSITO - RBTRANS

OBJETO: INSPEÇÃO DESTINADA A APURAR A REGULARIDADE DA MANUTENÇÃO DE CONTRATAÇÃO EMERGENCIAL, A AUSÊNCIA DE LICITAÇÃO DEFINITIVA E A GESTÃO DE SUBSÍDIOS PÚBLICOS DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO/AC, À LUZ DA LEI Nº 14.133/2021 E DAS LEIS COMPLEMENTARES MUNICIPAIS Nº 164/2022 E Nº 352/2025

RESPONSÁVEL: CLENDES VILAS BOAS

RELATOR: VALMIR GOMES RIBEIRO

CITAÇÃO

FINALIDADE: De ordem da Senhora Conselheira Relatora e, ainda, com fundamento no art. 57, II, da Lei Complementar Estadual nº 38/93 c/c o art. 6º, II e art. 11, ambos da Resolução TCE-AC

nº 128/2024, CITAR o Senhor CLENDES VILAS BOAS, Superintendente da RBTRANS até 11 de fevereiro de 2026, para, querendo, tomar ciência do Relatório Técnico Preliminar (fls. 23/36) e, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, apresentar justificativas técnicas e administrativas acerca das inconsistências relatadas, conforme as condutas individualizadas a seguir: Apresentar razões de justificativa em face dos apontamentos constantes nos subitens 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 e 7.5 do relatório acima citado.

OBSERVAÇÃO: O Relatório Técnico mencionado neste expediente está disponibilizado no endereço eletrônico <http://sistemas.tceac.tc.br/portaldogestor>, cujo acesso deve ser realizado com usuário e senha regularmente utilizados para acesso aos Sistemas deste Tribunal de Contas, bem como nos autos eletrônicos que estão no Sistema de Processo Eletrônico, disponibilizado no mesmo endereço para vista e consultas.

ADVERTÊNCIA: Não sendo oferecida defesa, a parte citada sujeitar-se-á aos efeitos da revelia nos termos do artigo 48, §3º, da LCE nº 38/93.

SEDE DO TRIBUNAL: Avenida Ceará, nº 2.994, Bairro 7º BEC, CEP: 69.918-111, nesta Capital. Telefone: (68) 3025-2032, E-mail: presidencia@tceac.tc.br

Citação expedida e subscrita por ordem do(a) Conselheiro(a)-Relator(a), nos termos do Despacho de fl. 40-41 do Processo supramencionado.

Rio Branco - Acre, 17 de Março de 2026

LUCIANO OLIVEIRA DE MELO

SECRETÁRIO(A) DAS SESSÕES

<http://sistemas.tceac.tc.br/diario/> (p. 12)

ATOS NORMATIVOS FEDERAIS DO DIA 19/03/2026

DIREITO DIGITAL. Decreto nº 12.880, de 18.3.2026 – Regulamenta a Lei nº 15.211, de 17 de setembro de 2025, que dispõe sobre a proteção de crianças e adolescentes em ambientes digitais, e institui a Política Nacional de Promoção e Proteção dos Direitos da Criança e do Adolescente no Ambiente Digital.

BOAS PRÁTICAS

HSM MANAGEMENT. GESTÃO. A empresa que você construiu foi projetada para um mundo que não existe mais. Sua estratégia de 3 anos foi desenhada para um ambiente que já virou história. O custo de continuar executando um mapa desatualizado é mais alto do que você imagina. Existe um tipo de armadilha que não aparece no balanço, não gera alerta no dashboard e raramente entra na pauta do board. Ela se instala devagar, com aparência de disciplina e consistência. Chama-se inércia estratégica e, em 2026, ela está cobrando um preço que muitas empresas ainda não sabem que estão pagando. **A maioria das organizações que conheço está executando, com competência admirável, uma estratégia construída para um mundo que deixou de existir.** Os pilares que sustentavam o planejamento dos últimos cinco anos (cadeias globais estáveis, previsibilidade regulatória, ciclos de disrupção graduais, um modelo claro de como o talento se comporta) estão sendo reescritos ao mesmo tempo, em velocidade que nenhum ciclo de planejamento tradicional consegue acompanhar. Não é pessimismo. É diagnóstico. **O que mudou** (de vez) e que ainda não entrou no seu planejamento Três forças estão redesenhando o tabuleiro simultaneamente, e a combinação delas é o que torna esse momento diferente de outros ciclos de turbulência: 1. **A geopolítica virou variável operacional.** Na data desta publicação, a reconfiguração das relações

comerciais entre EUA, China e Europa não é ruído de curto prazo, é uma reorganização estrutural de onde as coisas são produzidas, por quem e sob quais regras. Cadeias de suprimento que foram otimizadas por décadas para eficiência máxima estão sendo forçadas a priorizar resiliência e soberania. Para o Brasil, isso abre janelas reais, mas só para quem tiver posicionamento estratégico claro o suficiente para aproveitá-las. 2. **A IA comprimiu o ciclo de obsolescência** dos modelos de negócio. O que antes levava uma década para se tornar irrelevante, hoje leva dois ou três anos. Não porque a tecnologia seja mágica, mas porque ela redistribui vantagem competitiva com uma velocidade que estruturas organizacionais tradicionais não foram projetadas para absorver. Empresas que ainda estão “estudando a adoção de IA” estão, na prática, deixando concorrentes redesenharem as regras do jogo enquanto assistem da arquibancada. 3. **O contrato com o talento foi reescrito**, sem assinatura formal. A relação entre profissionais de alta performance e as organizações mudou de forma silenciosa, mas definitiva. **Autonomia, propósito e velocidade de aprendizado pesam tanto quanto remuneração nas decisões de quem fica**, quem vai e quem sequer considera entrar. Empresas que ainda operam com o modelo mental de “engajar e reter” estão usando um manual que o mercado já aposentou. O problema não é que os líderes desconhecem essas forças. A maioria sabe. O problema é que reconhecer uma mudança e adaptar a estratégia a ela são dois movimentos completamente diferentes, e há um abismo entre eles. Por que é tão difícil mudar o mapa mesmo quando você sabe que ele está errado? Existe uma razão estrutural para isso, e ela não tem nada a ver com incompetência ou resistência à mudança. Tem a ver com algo que os estudiosos de estratégia chamam de “path dependency”, a tendência natural de sistemas (e organizações) de continuarem no caminho que trilharam, porque cada passo anterior criou estruturas, incentivos e identidades que tornam o desvio custoso. Em outras palavras: quanto mais bem-sucedida foi a sua empresa no modelo anterior, mais difícil é abandoná-lo. O sucesso passado não é só um ativo. É também um peso. Isso explica por que grandes empresas raramente são destruídas por incompetência. São destruídas pela execução disciplinada de uma estratégia que deixou de ser relevante. O que fazer, sem virar tudo de cabeça para baixo? Não estou sugerindo que você descarte o que foi construído. Estou sugerindo que você **submeta o que foi construído a um teste honesto de relevância**. [...] A distância entre a resposta a essa pergunta e o que você está efetivamente fazendo é o tamanho da sua exposição estratégica. A partir daí, um caminho possível passa por três movimentos: **Mapear os pressupostos**, não só os objetivos. Todo planejamento estratégico carrega hipóteses implícitas sobre o ambiente (como clientes se comportam, como concorrentes reagem, como o contexto macro evolui). Tornar esses pressupostos explícitos é o primeiro passo para identificar onde o mapa diverge do território. **Separar o que precisa de estabilidade do que precisa de velocidade**. Nem tudo precisa ser ágil, mas é preciso ter clareza sobre o que pertence a cada categoria e parar de tratar com a mesma governança decisória coisas que têm naturezas completamente diferentes. **Criar uma rotina de leitura do ambiente que não dependa só de relatórios do setor**. Os sinais mais relevantes do que está mudando raramente vêm de dentro da sua indústria. Vêm de movimentos adjacentes, de comportamentos emergentes, de fricções que aparecem nas bordas do seu negócio antes de chegar ao centro. A pergunta que fica **Estratégia não é o documento que você aprova no planejamento anual**: é o conjunto de escolhas que você efetivamente faz, inclusive a escolha de continuar fazendo o que sempre fez. [...].



Acesse o Portal CGM para obtenção de legislação, formulários e demais informações.

<http://portalcgm.riobranco.ac.gov.br/portal/>