

Sumário

JULGADOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU.....	1
BOAS PRÁTICAS.....	2

JULGADOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU

Acórdão 788/2026 Plenário

Licitação. Qualificação técnica. Conselho de fiscalização profissional. Compatibilidade. Objeto da licitação.

A exigência de registro ou inscrição na entidade profissional competente, para fins de comprovação de qualificação técnica (art. 67, inciso V, da Lei 14.133/2021), deve se limitar ao conselho que fiscalize a atividade básica ou o serviço preponderante da licitação, sob pena de restringir indevidamente a competitividade e impedir a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração.

(TCU. Repr 018.938/2025-6, rel. Min. Antonio Anastasia, Tribunal Pleno, j. 01/04/2026)

Acórdão 797/2026 Plenário

Responsabilidade. Inabilitação de responsável. Sobreposição de penas. Cumprimento. Limite máximo. Não há óbice à aplicação, a um mesmo responsável, de múltiplas sanções de inabilitação para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança no âmbito da Administração Pública (art. 60 da Lei 8.443/1992), decorrentes de condenações em processos distintos, pois cada relação processual possui objeto próprio e examina fatos específicos, renovando-se a pretensão punitiva do TCU a cada irregularidade apurada, sem exaurimento da possibilidade sancionatória em razão de condenações anteriores, cabendo à fase de execução observar o limite temporal previsto no referido dispositivo.

(TCU. TCE 010.925/2025-2, rel. Min. Bruno Dantas, Tribunal Pleno, j. 01/04/2026)

Acórdão 799/2026 Plenário

Licitação. Habilitação de licitante. Princípio da vinculação ao instrumento convocatório. Licitante. Questionamento. Interpretação.

Esclarecimentos prestados pela Administração para responder a questionamento de licitante possuem natureza vinculante para todos os participantes do certame, não se podendo admitir, quando da análise da documentação de habilitação, interpretação distinta, sob pena de violação ao instrumento convocatório.

(TCU. Repr 023.646/2025-0, rel. Min. Bruno Dantas, Tribunal Pleno, j. 01/04/2026)

Acórdão 808/2026 Plenário

Direito Processual. Acesso à informação. Sigilo. Processo de controle externo. Mérito.

Nos processos de controle externo, o direito de acesso, de todo e qualquer cidadão, aos documentos ou às informações utilizados como fundamento da tomada de decisão será assegurado com a edição do respectivo acórdão ou despacho do relator com decisão de mérito (art. 7º, § 3º, da Lei 12.527/2011 c/c art. 4º, §§ 1º e 2º, da Resolução TCU 249/2012).

(TCU. Adm 006.233/2026-0, rel. Min. Jorge Oliveira, Tribunal Pleno, j. 01/04/2026)

Acórdão 1500/2026 Segunda Câmara (Pedido de Reexame, Relator Ministro Augusto Nardes)

Pessoal. Acumulação de cargo público. Proventos. Jornada de trabalho. Compatibilidade de horário. Professor. Regime de dedicação exclusiva.

É regular a acumulação de remuneração de cargo de professor, exercido em regime de dedicação exclusiva, com proventos de aposentadoria oriunda de outro cargo público, de qualquer natureza (art. 37, inciso XVI, alínea b, da Constituição Federal), uma vez que, a partir da aposentadoria, o servidor deixa de possuir carga horária de trabalho, não havendo, portanto, que se falar em compatibilidade de horários (*caput* do mesmo artigo), o que possibilita o exercício de cargo acumulável com dedicação exclusiva.

(TCU. Apos 003.849/2020-1, rel. Min. Augusto Nardes, Segunda Câmara, j. 31/03/2026)

BOAS PRÁTICAS

HSM MANAGEMENT. Liderança multigeracional no Brasil. Este artigo traz uma provocação necessária: o conflito entre gerações no trabalho raramente é sobre idade. É sobre liderança, contexto e a capacidade de orquestrar talentos diversos em um mercado em rápida transformação. Em uma startup de tecnologia brasileira, Ana, a líder de produto, com 38 anos (Gen Y), enfrenta o desafio de integrar um desenvolvedor recém-formado de 22 anos, Lucas (Gen Z), que busca ascensão rápida, com uma especialista de dados de 55 anos, Osvaldo (Gen X), que valoriza estabilidade. O que à primeira vista parece um potencial choque geracional, é, na verdade, um sintoma de um problema mais profundo: expectativas desalinhadas, rituais de gestão frágeis e pouca clareza sobre as necessidades de cada indivíduo para desempenhar o seu melhor. No Brasil, a leitura das gerações não pode se limitar a “clichês de idade”. Aqui, as diferenças entre as gerações são profundamente atravessadas por classe social, território e acesso à tecnologia. Uma pesquisa com jovens brasileiros da Gen Z mostrou que a busca por propósito é mais comum entre classes mais altas, enquanto classes CDE priorizam estabilidade [1]. A dificuldade de análise é amplificada por um “abismo digital” que ainda separa de forma clara as experiências de acesso à internet entre classes e regiões [2]. O mercado de trabalho brasileiro reflete essa realidade multifacetada. Em 2025, o país registrou uma taxa de desemprego de 5,1%, com recorde de 38,9 milhões de pessoas com carteira assinada no setor privado [3]. Contudo, a informalidade ainda alcançou 37,5% [4], evidenciando uma disparidade regional e social persistente. Além disso, o engajamento dos trabalhadores brasileiros caiu ao menor nível da série histórica em 2025, gerando uma perda anual estimada de R\$ 77 bilhões para a economia [5]. [...]. O resultado? Uma lacuna de habilidades em expansão e um desafio crescente para desenvolver a próxima geração de líderes. Diante dessa pluralidade de realidades, a liderança precisa ir além das generalizações. A complexidade do mercado de trabalho brasileiro exige que líderes abandonem abordagens simplistas e orquestram talentos diversos com expectativas variadas em um ambiente de alta volatilidade. Para isso, três papéis se tornam cruciais para a atual liderança multigeracional: 1. **Tradutor de propósito e fases da vida.** O líder precisa compreender que as motivações e necessidades variam não só ao longo da vida, mas também conforme outros contextos (socioeconômico, fluência digital etc.), o que reforça a necessidade de abordagens cada vez mais personalizadas. Nesse sentido, é necessário ter escuta atenta para, de acordo com a trajetória profissional do indivíduo, aplicar abordagens sob medida para atrair, engajar e retê-lo. Além disso, o papel da liderança é traduzir a estratégia da organização de forma que ele ressoe com as diferentes realidades, conectando o dia a dia do trabalho a aspirações individuais (de desenvolvimento, segurança, flexibilidade, autonomia), seja para um recém-chegado da Geração Z ou para um profissional sênior. 2. **Curador da aprendizagem e da transferência de conhecimento.** A diversidade geracional é um ativo valioso para a inovação e a resiliência organizacional. O líder deve atuar facilitando a troca de saberes entre as gerações. O conhecimento tácito acumulado por colaboradores mais antigos é um ativo competitivo e precisa ser transformado em conhecimento compartilhado para que a empresa preserve sua memória e aumente sua competitividade [7]. Isso envolve criar programas de mentoria reversa, onde os mais jovens compartilham novas perspectivas, e os mais experientes transmitem sua

experiência acumulada. Projetos intergeracionais, que exigem a colaboração de diferentes faixas etárias, são excelentes para quebrar silos “etários” e construir conexões mais autênticas, garantindo que o conhecimento tácito não se perca e que novas ideias tenham espaço. 3. **Designer de rituais de performance e confiança.** Não basta chamar o time para uma reunião ocasional sem pauta definida. É preciso criar mecanismos de gestão intencionais que não apenas reforcem a disciplina de execução, mas onde a colaboração entre gerações possa florescer. Isso envolve desenhar rituais claros de feedback, estabelecer critérios transparentes para avaliação e reconhecimento de performance, e promover diálogos que permitam a troca genuína de perspectivas. Pesquisas sobre rituais em grupos de trabalho mostram que essas práticas aprimoram o significado do trabalho e fortalecem a experiência compartilhada da equipe, apoiando a produtividade e o alinhamento [8]. O líder deve ser o promotor dessas práticas, não só assegurando clareza e disciplina de execução, mas também um ambiente de abertura e confiança no qual todas as pessoas têm vez e voz. Em suma, o desafio da liderança multigeracional no Brasil não se reduz a administrar rótulos etários, ou lançar mão de abordagens genéricas ou replicar sem questionamento melhores práticas importadas; mas sim desenhar um modelo de trabalho para pessoas reais que reconheça e valorize as múltiplas realidades. Liderar times multigeracionais é fomentar as condições para que pessoas em diferentes fases de vida possam florescer, com alto desempenho, aprendizado contínuo e um forte senso de pertencimento. [...].



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

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