

Sumário

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

JULGADOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU

Acórdão 1886/2026

Responsabilidade. Convênio. Execução física. Execução parcial. Aproveitamento. Débito. Afastamento.

É possível afastar débito relacionado à inexecução parcial de objeto de convênio ou instrumento congênere, em respeito aos princípios da verdade material e da eficiência administrativa, quando: (i) comprovado o nexo causal entre os recursos federais recebidos e os serviços parcialmente executados, sem indícios de irregularidades; (ii) restituído ao erário o saldo referente aos recursos federais não utilizados; e (iii) evidenciado que o objeto pactuado foi posteriormente concluído com recursos provenientes de outras fontes, com aproveitamento da parcela executada com recursos do convênio, tendo a benfeitoria sido entregue à comunidade.

(TCU. TCE 000.248/2024-0, rel. Min. Bruno Dantas, Tribunal Pleno, j. 15/07/2026)

Acórdão 3646/2026

Responsabilidade. Culpa. Erro grosseiro. Aprovação. Metodologia. Reequilíbrio econômico-financeiro. Parecer técnico. Edital de licitação. Jurisprudência.

Para fins de responsabilização perante o TCU, considera-se erro grosseiro (art. 28 do Decreto-lei 4.657/1942 – Lindb) a aprovação de metodologia de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato, ainda que amparada em parecer técnico, que contraria critérios disciplinados no edital da licitação e na jurisprudência consolidada do Tribunal.

(TCU. TCE 014.012/2022-7, rel. Min. Walton Alencar Rodrigues, Primeira Câmara, j. 14/07/2026)

Acórdão 3568/2026

Direito Processual. Tomada de contas especial. Julgamento. Débito. Inexistência. Mérito. Arquivamento.

Regularmente constituída a tomada de contas especial, o TCU deve julgar o seu mérito ainda que o débito não mais subsista, não sendo cabível arquivá-la com base em ausência de pressuposto de desenvolvimento válido e regular do processo (art. 212 do Regimento Interno do TCU). A elisão do débito ou da responsabilidade após a instauração da tomada de contas especial não configura ausência de pressuposto processual, mas fato jurídico superveniente que deve ser sopesado no julgamento das contas.

(TCU. TCE 017.040/2025-6, rel. Min. Augusto Nardes, Segunda Câmara, j. 14/07/2026)

BOAS PRÁTICAS

HSM MANAGEMENT. O que a Odisseia pode ensinar às empresas sobre liderança e crise.

Christopher Nolan levou a Odisseia de volta às conversas contemporâneas. Este artigo aproveita a trajetória de Odisseu para discutir um dos desafios mais invisíveis das organizações: reconhecer quando estratégias que garantiram sobrevivência no passado passaram a limitar confiança,

aprendizagem e crescimento no presente. Recentemente, fui ao cinema assistir a *Odisseia*, de Christopher Nolan. Antes, havia visto *O Retorno* (2024), uma leitura mais intimista dos últimos capítulos da trajetória de Odisseu. As duas produções seguem caminhos muito diferentes, mas me levaram à mesma pergunta: “As qualidades que permitem vencer uma guerra também ajudam a construir a paz?”. A *Odisseia* fala de poder, casamento, hospitalidade, liderança, violência, memória e identidade. Mas há um paradoxo especialmente atual para as organizações: Odisseu sobrevive porque observa, calcula, negocia, disfarça intenções, antecipa ameaças e muda de estratégia com rapidez. Quando a força não basta, usa inteligência. Quando revelar quem é representa risco, torna-se “ninguém”. **São competências extraordinárias em um ambiente hostil. O problema não é usá-las enquanto a ameaça existe. É deixar de revisá-las quando o contexto muda – ou transformar a crise em justificativa permanente para concentrar poder.** A competência certa, no contexto errado. Desconfiança, controle, sigilo e antecipação podem salvar um comandante. Mantidos depois da guerra, porém, podem impedir um homem de voltar a ser marido, pai e governante. O desafio de Odisseu não é apenas chegar a Ítaca. É descobrir quem se tornou durante a ausência – e se ainda consegue viver no mundo para o qual passou tantos anos tentando retornar. Nas organizações, ocorre algo semelhante. Sob ameaça, empresas tendem a restringir a circulação de informações, concentrar decisões e recorrer a respostas conhecidas. **A literatura organizacional chama esse movimento de threat-rigidity effect: a ameaça estreita a leitura da realidade e comprime o controle. A reação pode ser funcional no curto prazo. O risco está em transformá-la em modelo permanente de gestão.** Centralizar pode acelerar uma resposta emergencial. Pressionar pode mobilizar uma equipe. Aumentar controles pode reduzir um risco imediato. O problema não é manter medidas excepcionais enquanto a ameaça continua. É deixar de testá-las quando o ambiente muda – ou preservar a emergência porque ela legitima uma forma de liderar. Quando a empresa não declara o fim da emergência. Em um diagnóstico recente de cultura realizado em diferentes unidades de uma organização industrial, encontrei um padrão recorrente. O que mais me chamou atenção não foi a falta de preocupação com a qualidade. Pelo contrário: havia esforço, cobrança e muitos controles. O problema era outro. **Em algumas unidades, interromper o fluxo para corrigir um desvio era percebido como falha de produtividade, mesmo quando seguir adiante aumentava o retrabalho e o risco. Na prática, a qualidade dependia da pressão externa, da vigilância da gestão e do esforço concentrado da área responsável.** Não era falta de comprometimento. **Era um sistema que premiava a continuidade do fluxo e tratava a interrupção como ameaça.** A crise não precisava ser oficialmente anunciada: já havia se tornado a lógica de funcionamento. É assim que a urgência deixa de ser exceção e vira rotina. Tudo é prioritário. Relatórios, aprovações e reuniões se multiplicam, mas raramente se pergunta se ainda cumprem uma função real. A discordância, em vez de trazer informação, começa a ser lida como resistência, falta de comprometimento ou deslealdade. Nesse ambiente, as pessoas aprendem que é mais seguro confirmar a visão do líder do que apresentar uma realidade inconveniente. Amy Edmondson demonstrou que a segurança psicológica favorece comportamentos de aprendizagem, como discutir erros, pedir ajuda e buscar feedback. **Sem espaço para o risco interpessoal, a organização perde justamente a informação de que mais precisa para se adaptar.** O custo é também humano. Segundo o *State of the Global Workplace 2026*, da Gallup, apenas 22% dos gestores estavam engajados no trabalho em 2025, enquanto 45% relataram ter sentido muito estresse no dia anterior. Os dados não provam que todo desgaste decorra do “modo de guerra”, mas revelam a pressão acumulada sobre quem precisa traduzir demandas crescentes em execução. O comportamento que protegeu a empresa ontem pode comprometer sua capacidade de responder amanhã. A narrativa que mantém a guerra viva. Organizações não preservam apenas processos de crise. Preservam também suas narrativas: “Não podemos baixar a guarda.”; “Só chegamos até aqui porque fizemos sacrifícios.”; “O mercado está contra nós.”; “Agora não é hora de discutir.”. Essas frases podem ter sido verdadeiras e até necessárias. O problema é que narrativas não apenas

descrevem a realidade: elas definem quais comportamentos parecem legítimos dentro dela. Quando a identidade de uma organização é construída em torno da sobrevivência, delegar parece perda de autoridade, questionar controles parece irresponsabilidade e reconstruir confiança soa como ingenuidade. Para o líder que conduziu a empresa durante a tempestade, a mudança pode ser ainda mais difícil. Sua autoridade, seu reconhecimento e sua identidade profissional foram construídos naquele modo de atuação. Deixar a guerra também significa abrir mão do personagem que a guerra tornou necessário. Hospitalidade sem reciprocidade vira ocupação. Uma segunda camada da Odisseia reforça o mesmo princípio. **A xenia, lei de hospitalidade protegida por Zeus, estabelecia deveres para os dois lados: o anfitrião acolhia e protegia; o hóspede respeitava a casa, os recursos e os limites de quem o recebia.** Os pretendentes de Penélope rompem esse pacto. Entram como hóspedes e permanecem como ocupantes. Em ambientes globais, a lição continua atual: abertura e adaptação são indispensáveis, mas não significam ausência de critérios. Hospitalidade sem reciprocidade deixa de ser virtude e se transforma em vulnerabilidade. Em contextos globais, adaptar-se é indispensável. Mas há uma diferença entre flexibilizar a forma de agir e abandonar critérios, identidade ou limites. **Inteligência Global é, antes de tudo, inteligência contextual: compreender interesses, códigos culturais, relações de poder e narrativas – e recalibrar o comportamento quando o contexto muda.** Quatro perguntas para sair do modo de guerra. (1) Que ameaça já desapareceu, mas ainda organiza nossas decisões? Alguns mecanismos continuam ativos não porque sejam necessários, mas porque ninguém declarou o fim da emergência; (2) Que comportamento foi útil na crise, mas hoje limita autonomia, confiança ou aprendizagem? Centralizar, pressionar e controlar podem ter sido respostas legítimas. Isso não as torna pilares permanentes de cultura; (3) Que sinais estamos interpretando como deslealdade? Dúvidas, alertas e discordâncias podem incomodar, mas também podem ser a informação que impede a organização de repetir erros; (4) O que a liderança precisa deixar de fazer para que a próxima etapa seja possível? Reconstruir pode exigir menos heroísmo individual e mais escuta, transparência, experimentação e distribuição de poder. O verdadeiro retorno. Chegar a Ítaca não significa ter saído da guerra. Pessoas e organizações podem mudar de cenário enquanto continuam emocional, cultural e estrategicamente presas ao conflito anterior. Talvez esse seja um dos aspectos mais profundos da Odisseia: sobreviver à travessia não basta. As competências necessárias para enfrentar o perigo nem sempre são as mesmas que permitem reconstruir relações, instituições e confiança. O líder inteligente não é aquele que encontra uma fórmula vencedora e a repete indefinidamente. É aquele que percebe quando o contexto mudou – inclusive quando a mudança exige abandonar comportamentos que antes foram responsáveis por seu sucesso. Sua organização já saiu da crise – ou apenas mudou de cenário enquanto continua travando a mesma batalha?



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

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