

# REVISTA



**INOVACADE**

Iniciativas de inovação da  
**3ª edição** do concurso

# Ficha Institucional

## **Presidente**

Gustavo Augusto Freitas de Lima

## **Superintendente-Geral**

Alexandre Barreto de Souza

## **Procurador-Chefe**

André Luís Macagnan Freire

## **Economista-Chefe**

Lílian Santos Marques Severino

## **Diretora de Administração e Planejamento**

Bruna Cardoso dos Santos

## **Conselheiros**

Camila Cabral Pires Alves  
Carlos Jacques Vieira Gomes  
Diogo Thomson de Andrade  
Gustavo Augusto Freitas de Lima  
José Levi Mello do Amaral Júnior  
Victor Oliveira Fernandes

# Ficha Técnica

## **Diretoria de Administração e Planejamento**

Bruna Cardoso dos Santos

## **Divisão de Planejamento e Projetos**

Priscila Dorigão Yuvamoto (Chefe)

Adriana da Silva Pereira

Alexandre Kalil Pires

André Botelho Vilaron

Ana Vitória Correia da Silva

Antonela Diana Luz Teixeira Motta

Patrícia Silva Rodrigues (Secretária  
Executiva da DAP)

## **Assessoria de Comunicação Social**

Robert Felipe Pinheiro

## **Projeto Gráfico**

Paulo Henrique Aragao Lopes

## **Diagramação**

Bruno Azevedo dos Santos

## **Fotografias**

Assessoria de Comunicação Social  
(Ascom/Cade)

Pexels

# Sumário

**05**

Mensagem de  
Abertura

**11**

Iniciativas Vencedoras

**06**

Introdução

**28**

Participantes

**07**

Sobre o Concurso

**41**

Considerações Finais

# Mensagem de Abertura



Bruna Cardoso dos Santos  
**Diretora de Administração e Planejamento**

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) tem, em sua missão, a responsabilidade de zelar pela concorrência e gerar benefícios concretos à sociedade. Esse compromisso exige não apenas rigor técnico, mas também a capacidade de repensar métodos, experimentar novas soluções e adotar práticas que tornem nossa atuação mais eficiente e próxima do cidadão. Foi nesse espírito que o Inova-Cade foi criado e chegou em 2024 à sua terceira edição.

O concurso não é apenas uma premiação: é um movimento para incentivar servidores e colaboradores a repensar seus processos de trabalho e a propor melhorias que transformem a rotina institucional. Cada iniciativa inscrita traduz o empenho de equipes que acreditam no valor do serviço público e demonstram que a inovação é uma construção coletiva, feita de criatividade, dedicação

e coragem para propor mudanças.

As soluções apresentadas nesta edição demonstram que inovar não é apenas usar novas tecnologias. É simplificar procedimentos, otimizar recursos e fortalecer a cooperação entre áreas. Pequenas melhorias podem gerar grandes resultados quando alinhadas à visão de futuro e ao compromisso de servir melhor.

Esta revista celebra as iniciativas inscritas, registrando esse esforço coletivo e oferecendo inspiração para novas práticas. Ao compartilhar esses projetos, reforçamos o aprendizado institucional e ampliamos o impacto positivo do concurso na modernização da Administração Pública.

Meus sinceros agradecimentos a todos os servidores, avaliadores e organizadores que fizeram desta edição um sucesso e que, juntos, provaram que a inovação faz parte da nossa identidade institucional. Que esta publicação inspire novos avanços e reafirme o compromisso do Cade com a construção de um serviço público mais dinâmico, transparente e atento às demandas da sociedade brasileira.

# Introdução

O Cade, autarquia federal de defesa da concorrência, apresenta a revista digital da 3ª edição do InovaCade, concurso bienal que reconhece as iniciativas inovadoras desenvolvidas por seus servidores. Criado com o propósito de incentivar a criatividade e a busca por soluções originais, o InovaCade se consolidou como um espaço de destaque para a experimentação, a colaboração e a transformação institucional, alinhando-se aos princípios de eficiência e modernização da gestão pública.

Esta publicação reúne o histórico do concurso e traz um panorama da edição de 2024, descrevendo as 16 iniciativas inscritas, que representam a diversidade de ideias e o compromisso dos servidores em aprimorar a atuação do Cade. Cada uma delas reflete diferentes formas de enfrentar desafios, otimizar processos e ampliar a eficiência administrativa, reafirmando a relevância da inovação como ferramenta de fortalecimento institucional.

Além de reunir as iniciativas concorrentes, também traz entrevistas com as equipes vencedoras – classificadas em primeiro, segundo e terceiro lugar –, a fim de compartilhar as motivações, aprendizados e resultados de cada projeto, assim como entender suas perspectivas para o futuro.

Mais do que premiar boas práticas, fortalecemos a cultura de inovação, a cooperação e o protagonismo no serviço público. Em um cenário de constantes transformações e crescentes demandas

sociais, inovar não é apenas desejável: é essencial para garantir maior eficiência, efetividade e alinhamento da administração pública às necessidades da sociedade.

Este registro formal serve como instrumento de inspiração para novas práticas que reforcem o compromisso com uma gestão pública moderna, eficiente e inovadora, orientada para o atendimento das necessidades dos cidadãos, a geração de valor público e a excelência na prestação de serviços à sociedade.

# Sobre o Concurso

O Prêmio InovaCade nasceu em 2020 para estimular e consolidar a cultura da inovação no Cade, reconhecer servidores criativos e valorizar práticas institucionais que geram valor público. Em suas três edições — 2020, 2022 e 2024 — o concurso firmou-se como uma das principais iniciativas internas de incentivo à modernização, eficiência e criatividade na administração pública federal, adaptando-se a contextos distintos e revelando diferentes perfis de iniciativas e resultados.



## Origem e objetivos do InovaCade

Alinhado a experiências nacionais e internacionais de fomento à inovação no setor público, como o tradicional Concurso Inovação no Setor Público promovido pela Enap desde 1996, o certame busca reconhecer iniciativas com resultados mensuráveis e efetivos para a gestão interna, para a atividade finalística e para a sociedade.

Seu desenho metodológico prevê ampla participação de servidores, seleção transparente e avaliação por especialistas externos. Essa combinação assegura credibilidade, imparcialidade e alinhamento com as melhores práticas em inovação e em gestão pública.



## Primeira edição - 2020

Realizada em um contexto singular, marcado pela pandemia da Covid-19, a 1ª edição do InovaCade contou com 22 inscrições válidas. Apesar das restrições, o período estimulou soluções criativas, sobretudo digitais, voltadas à adaptação ao trabalho remoto, à continuidade dos serviços e ao uso intensivo de recursos tecnológicos.

A seleção foi dividida em três etapas: (i) triagem de conformidade, para verificar os requisitos básicos; (ii) avaliação preliminar, por especialistas externos, sem identificação dos autores; e (iii) avaliação final, com apresentação oral das seis iniciativas finalistas ao Comitê Julgador.

Os critérios de avaliação foram: inovação (peso 2), resultados gerados (peso 2) e ganhos de eficiência (peso 1). A premiação teve caráter simbólico, mas valorizado no âmbito institucional: certificados, registro funcional e a concessão de “passes de preferência” para capacitações internas.

A edição de 2020 demonstrou que a criatividade dos servidores era capaz de oferecer respostas rápidas e eficientes a desafios emergenciais, como a implementação das sessões de julgamento virtuais, a abertura da biblioteca ao público externo e o desenvolvimento de aplicativos e sistemas de gestão em tempo recorde.



## Segunda edição - 2022

A 2ª edição fortaleceu o prêmio e trouxe novidades, como a possibilidade de até quatro servidores se inscreverem por iniciativa e o reconhecimento formal de colaboradores indiretos, com certificados de “Amigo da Inovação” e “Patrocinador de Inovação”. Essa mudança estimulou a participação de equipes interdisciplinares e ampliou o alcance do concurso.

As iniciativas incluíram projetos de transformação digital, metodologias avançadas de análise econômica e melhorias nos processos internos de gestão documental e comunicação institucional.

A estrutura de avaliação foi mantida, mas o processo de premiação ganhou robustez. Os vencedores passaram a ter acesso a capacitação nacional e internacional, com apoio financeiro para inscrição, passagens e diárias, além dos certificados funcionais. Assim, o InovaCade deixou de ser apenas um reconhecimento simbólico para tornar-se uma oportunidade concreta de desenvolvimento profissional.

A experiência anterior incentivou os servidores a apresentar soluções mais complexas e estruturadas, reforçando o papel do InovaCade como catalisador de melhorias institucionais.



## Terceira edição - 2024

A 3ª edição, concluída em dezembro de 2024, consolidou o InovaCade como espaço de inovação no Cade. Ao todo, 16 iniciativas foram inscritas e classificadas após a triagem de conformidade, envolvendo desde projetos voltados à automação de processos internos até soluções

para a atividade finalística da autarquia.

A publicação do Edital nº 482, em 23 de agosto de 2024, marcou a abertura desta edição e fixou diretrizes claras para os participantes: podiam concorrer iniciativas desenvolvidas entre 2023 e 2024 por servidores ativos do Cade, em equipes de até quatro integrantes. O período de inscrições, previsto para 16 de setembro a 18 de outubro, foi prorrogado até 1º de novembro de 2024, o que permitiu maior adesão e envolvimento de diferentes áreas.



## Etapas do concurso

Na primeira fase do processo avaliativo, chamada de triagem de conformidade, as 16 propostas apresentadas foram habilitadas para a etapa seguinte, evidenciando o engajamento dos servidores e a qualidade das ideias inscritas.

Na sequência, ocorreu a avaliação preliminar, em 28 de novembro de 2024 pelo Comitê Julgador, segundo três critérios centrais: inovação (peso 2), resultados alcançados (peso 2) e ganhos de eficiência (peso 1). Com base nessas dimensões, foram selecionadas as seis iniciativas finalistas.

Em 5 de dezembro de 2024 as equipes finalistas apresentaram suas propostas, em formato de pitch, no Plenário do Cade.

Por fim, no dia 13 de dezembro de 2024, durante a cerimônia do Prêmio Cade, foram anunciadas as iniciativas vencedoras, em meio a um clima de celebração e reconhecimento.





## Quem avaliou

- Comitê Gestor, responsável por organizar e validar as etapas, contou com os servidores André Botelho Vilaron (coordenador), Antonela Diana Luz Teixeira, Beatriz Leal dos Reis e Alexandre Kalil Pires.
- Comitê Julgador: especialistas externos: Claudia Costa Martinelli Wehbe, Diretora do Departamento de Inovação Governamental do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI); Marcos Drummond Malvar, membro do Conselho Consultivo do Ibrac; e Betânia Peixoto Lemos, então presidente da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Na fase final, Betânia foi representada por sua assessora, Raquel Barroso Borges Nunes.



## Os vencedores

As seguintes iniciativas foram as vencedoras do concurso:

**1º lugar:** Questionário Digital - Danilo Marcel Cleto Iamagute, Karine Lustosa Panerai, Vinicius Eloy dos Reis e Beatriz Pierri.

**2º lugar:** Programa de Avaliação de Desempenho 360º das Lideranças do Cade - Adriana Germano e Karine Lustosa.

**3º lugar:** Guia V+ (Guia de Análise de Atos de Concentração Não Horizontais) - Danielle Kineipp de Souza e Letícia Ribeiro Versiani.

**Betânia**  
Lemos



**Claudia**  
Martinelli  
Wehbe



**Marcos**  
Drummond  
Malvar



**Raquel**  
Barroso  
Borges





## Premiações

Os prêmios desta edição foram pensados para valorizar não apenas o reconhecimento, mas também o desenvolvimento profissional dos vencedores.

- **1º lugar** Capacitação internacional de até cinco dias, incluindo inscrição de até 1.000 dólares, passagens de até R\$ 8.000 e diárias.
- **2º lugar** Capacitação nacional, com inscrição de até R\$ 5.000, além de passagens e diárias.
- **3º lugar** Passe de preferência, que garante prioridade em futuras capacitações com processo seletivo interno.

Além disso, todas as equipes premiadas receberam troféus e certificados nominais.



## Um legado de inovação

Com 16 iniciativas e 42 servidores inscritos, o InovaCade 2024 reforçou a importância da colaboração e do engajamento interno. Mais do que premiar projetos, a 3ª edição consolidou o concurso como uma plataforma de troca de experiências e de incentivo à cultura da inovação no Cade.

O InovaCade é mais que uma competição. É um movimento institucional que valoriza o protagonismo dos servidores e inspira novas formas de servir à sociedade.

# Iniciativas Vencedoras

InovaCade 2024: três projetos inovadores com forte impacto no dia a dia da autarquia



**1º lugar:** Questionário Digital – idealizado por Danilo Marcel Cleto Iamagute, Karine Lustosa Panerai, Vinicius Eloy dos Reis e Beatriz Pierri. A ferramenta trouxe modernização e eficiência para instrução de processos finalísticos e testes de mercado.



## Entrevista com os vencedores do InovaCade

**Nome da Iniciativa:** Questionário Digital

**Equipe:** Danilo Marcel Cleto Iamagute (líder), Vinicius Eloy dos Reis, Karine Lustosa Panerai, Beatriz Pierri

**Colocação na 3ª edição do concurso InovaCade (2024):** 1º lugar

### 1. O que motivou a criação da iniciativa e qual problema ou desafio buscavam resolver? Quem eram os usuários mais impactados pelo problema e como foram identificadas as necessidades desse público-alvo?

“O que motivou a criação da iniciativa foi a constatação da necessidade de uma solução que facilitasse o processo de coleta, tabulação e compartilhamento de informações solicitadas aos agentes de mercado, por parte do Cade. Antes do advento do Questionário Digital, a instrução dos processos se baseava em um fluxo de trabalho totalmente manual – fazendo assim com que as equipes técnicas dedicassem um tempo considerável à execução de atividades mais operacionais, em detrimento de tarefas finalísticas relacionadas à análise dos processos. Por exemplo, para a instrução de um Ato de Concentração, as Coordenações-Gerais da Superintendência-Geral tinham como praxe o envio de ofícios para diversas empresas através do e-mail do SEI. A depender da complexidade do caso, do grau de detalhamento requerido para a instrução e da quantidade de agentes a contactar para o teste de mercado, esse fluxo podia ser muito moroso e operacional. E uma vez recebidas as respostas dos agentes oficiados, as unidades ainda precisavam de um tempo considerável para consolidar e tabular as manifestações recebidas, a fim de ter uma visão geral e integrada das informações relacionadas ao caso a ser analisado. Nesse sentido, o projeto identificou dois

grandes conjuntos de público-alvo para a iniciativa:

- Público interno: servidores do Cade
- Público externo: empresas, órgãos e entidades públicas, associações, pessoas físicas, dentre outros.”

### 2. Como foi o processo de desenvolvimento da ideia? Houve alguma inspiração interna ou externa (experiência de outros órgãos, boas práticas, referências acadêmicas ou tecnológicas)?

“O projeto Questionário Digital foi formalmente iniciado no Cade em 2019. O Termo de Abertura do Projeto (TAP) nº 1 identificava originalmente a iniciativa como “Solução digital para coleta de informações – SDCl”. O projeto começou a se estruturar por ocasião da reunião de revisão do Planejamento Estratégico relativo ao quadriênio 2017/2020, realizada nos dias 21/1/2019 e 22/1/2019, na UniBacen. Em tais oportunidades, algumas unidades do Cade levantaram a necessidade de implantação de uma solução que facilitasse o processo de coleta, tabulação e compartilhamento de informações solicitadas ao mercado. Posteriormente, tal demanda foi inserida no Plano Estratégico do órgão.

Nessa época, a implantação do projeto teve como justificativa a constatação de que a instrução dos processos pela autoridade concorrencial se baseava em um fluxo de trabalho totalmente manual – fazendo, assim, com que as

equipes técnicas do Cade dedicassem um tempo considerável à execução de atividades de natureza mais operacional. A fim de implantar essa solução digital para a coleta e gestão de informações para instrução dos processos da autarquia, alguns servidores do Cade participaram, em março de 2019, do evento “Technical visits on monitoring of competition remedies”, organizado pelo DG-COMP, da Comissão Europeia. A visita técnica teve como um dos objetivos conhecer a solução “eQuestionnaire” – uma ferramenta lançada em 2011, utilizada por aquela autoridade para a requisição eletrônica de informações, e que poderia constituir uma referência para a implantação da solução buscada pelo Cade .

O aludido Termo de Abertura do Projeto (TAP) nº 1, assinado em junho de 2019, representou a primeira etapa na consecução do projeto do Questionário Digital pela autoridade antitruste. Além de designar o líder do projeto, os membros integrantes da equipe, os objetivos, escopo, tempo estimado, premissas e outras informações importantes, estabeleceu-se que o projeto se pautaria pelo atingimento dos seguintes resultados:

- Agilidade na obtenção de informações do mercado;
- Melhoria no fluxo de trabalho;
- Padronização do procedimento para o Cade como um todo;
- Reutilização do conjunto de respostas, dos questionários e dos dados coletados;
- Automatização do processamento dos dados;
- Implantar solução simples, segura e eficaz de obter informações;

- Análise processual mais rápida e eficiente;
- Possibilidade de integração com outras soluções do Cade.

Posteriormente, o projeto foi retomado no ano de 2022, com a publicação da Portaria Normativa Cade nº 23, de 24/11/2022, que instituiu um Grupo de Trabalho para “sistematizar e implementar o Projeto do Questionário Digital, que otimiza o procedimento de coleta de informações e dados decorrentes de testes de mercado no âmbito da Superintendência-Geral do Cade”

### **3. Qual é o diferencial inovador da proposta em relação ao que já existia no cade? Destaque as principais inovações (no processo, na gestão ou no uso de tecnologia) introduzidas pelo projeto.**

“O principal diferencial inovador do projeto reside nas funcionalidades e facilidades da ferramenta “LimeSurvey”, que otimizam a instrução dos processos finalísticos do Cade. A solução utiliza um questionário web, que combina as funcionalidades do SEI e do LimeSurvey, e apresenta as seguintes inovações:

- Possui mais de 28 tipos de perguntas, com possibilidade de criar outros modelos;
- Possibilita criar prazos gerais e individualizados de resposta;
- Blocos de perguntas padrão e replicáveis;
- Controle de acesso por meio de cadastro de e-mail do destinatário da empresa oficiada e envio de link específico;
- Gravação das informações dos agentes que respondem o questionário – como o nº IP do dispositivo, data e hora de envio da resposta, etc;
- Possibilidade de impressão do questionário;

nário para conservar na empresa o teor das respostas fornecidas ao Cade;

- Notificação por e-mail (por exemplo, para prorrogação de prazo, para informar o tempo restante para resposta e para a finalização do questionário);
- Possibilita aos respondentes assinalar as respostas como sendo de caráter restrito (o trecho ou dado confidencial deve ser inserido entre colchetes pela empresa - [ ] - e o texto é automaticamente grafado com marcações de \* na versão pública da resposta que é junta-da nos autos públicos do SEI);
- Geração e Exportação de questionários para;
- Compilação automática de respostas no formato de planilha Excel, PDF ou em formato HTML, sem a necessidade de tabulação manual dos dados, e
- Possibilidade de consultar CPF e CNPJ das pessoas físicas e/ou jurídicas respondentes.”

#### **4. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas e como foram superadas?**

“Ao menos na ótica da equipe da SG, acredito que as principais dificuldades ocorreram nos momentos iniciais do projeto, quando houve o primeiro contato com a ferramenta LimeSurvey.

Foi necessário um certo tempo para se conhecer a ferramenta, as suas funcionalidades principais e para se mudar a lógica de estruturação das perguntas, levando em consideração as possibilidades que foram postas à disposição pela nova solução tecnológica. Mas após esse período inicial de adaptação, os passos seguintes do projeto transcorreram sem maiores problemas.”

#### **5. Quais foram os principais resultados obtidos pela inovação (como: ganhos de eficiência, alocação de recursos, impacto no clima e na cultura organizacional, experiência do usuário, entrega de valor para a sociedade)?**

“A utilização do Questionário Digital trouxe resultados bastante perceptíveis. As funcionalidades do LimeSurvey possibilitam a elaboração de questionários com perguntas nos mais variados formatos (campos para respostas textuais, questões de múltiplas alternativas, classificação de proposições segundo uma ordem de preferência, questões binárias do tipo “sim” ou “não”, utilização de tabelas, etc) - o que permite aperfeiçoar a instrução dos processos, contribuindo assim com uma maior qualidade final da análise técnica. Além disso, a ferramenta permite consolidar em um mesmo documento todas as respostas obtidas ao final do teste de mercado, de maneira rápida e automatizada - trazendo assim maior celeridade no tempo de análise, além de uma maior confiabilidade na análise dos dados pelos técnicos, uma vez que são mitigados os riscos associados a eventuais erros durante a transposição manual de informações.

Os benefícios também são estendidos para os agentes de mercado oficiais pelo Cade. O Questionário Digital possibilita o preenchimento dos dados requeridos diretamente no sistema, prescindindo das etapas intermediárias de transposição das perguntas para um outro programa de edição ou para o meio físico - a menos que a empresa oficiada assim o deseje. Trata-se, enfim, de uma iniciativa que facilita a prestação de informações pe-

los jurisdicionados.

Os resultados citados acima possibilitam ao Cade, acima de tudo, mais rapidez no processo de obtenção de informações, contribuindo assim para uma maior celeridade na conclusão dos processos submetidos à apreciação da autoridade concorrencial – o que está alinhado à missão e visão da autarquia. A iniciativa reforça o compromisso do Cade na redução da burocracia, aumento da eficiência e melhoria dos serviços públicos digitais para a sociedade, tornando mais ágil e mais célere a coleta de informações em Atos de Concentração, Conduas Anticompetitivas e estudos de mercado em geral.”

## 6. Quais foram os principais fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora?

“O êxito da iniciativa só foi possível por conta do apoio, comprometimento e engajamento das diversas unidades do Cade envolvidas no projeto:

- A utilização da ferramenta teve início na SG, por conta do suporte e patrocínio do Superintendente-Geral, Alexandre Barreto de Souza – tendo sido empregado em dois processos pilotos, instruídos na Coordenação-Geral de Análise Antitruste 3 (CGAA3). Após esses dois pilotos iniciais, a ferramenta foi utilizada por algumas outras Coordenações-Gerais da SG, ainda em fase de testes. E posteriormente, o uso do Questionário Digital se disseminou de forma mais acentuada – e atualmente ele é utilizado para a instrução de todos os Atos de Concentração ordinários da SGA1.
- Equipe da CGTI – responsável pela

escolha da solução tecnológica, a sua operacionalização técnica e implantação efetiva, além da promoção de melhorias subsequentes.

- Serviço de Apoio Processual do Cade (SEAPRO) – notadamente os técnicos Ricardo Oliveira da Costa e Myrella Martins Baumann de Azevedo, que tiveram um papel de destaque ao longo dos dois pilotos iniciais na CGAA3/SG. Além de todos os técnicos e servidores da SEAPRO, que atuam de forma diligente e comprometida nas atividades de apoio às unidades finalísticas – com a inserção dos questionários no LimeSurvey e a execução de todas as atividades de gestão relacionadas à fase instrutória dos processos.
- O engajamento das antigas líderes do projeto, Lílian Santos Marques Severino (a primeira “líder do projeto” no âmbito da SG) e Jade Vinagre e Lima.
- A equipe da CGP – pelo suporte e apoio prestados ao longo de todo o projeto.
- Todas as unidades finalísticas que utilizam o Questionário Digital, e que contribuem para a disseminação e constante fortalecimento do uso da ferramenta na instituição.”

## 7. Quais são os próximos passos: a iniciativa será ampliada, aperfeiçoada ou pode inspirar novos projetos?

“O objetivo é que o projeto Questionário Digital esteja em constante processo de aprimoramento – para identificar possíveis melhorias técnicas na ferramenta, correções de erros e inconsistências, mapear eventuais novas funcionalidades que possam ser úteis, etc. Essa sis-

temática de evolução ainda precisa ser aperfeiçoada, para que seja algo mais periódico e constante. De todo modo, a utilização da ferramenta por um número maior de usuários internos facilita a disseminação do conhecimento quanto as suas possibilidades – os próprios servidores tendem naturalmente a aperfeiçoar as instruções de seus processos a partir das potencialidades da ferramenta e da experiência acumulada com o passar do tempo. Nesse sentido, o ideal é que o projeto evolua constantemente, seja por conta das melhorias técnicas identificadas, mas principalmente pelo maior grau de maturidade dos próprios usuários em utilizar a ferramenta de maneira mais ampla e otimizada.”

#### **8. Se tivessem que destacar um momento marcante do processo, qual seria?**

“Acredito que um momento marcante do projeto foi o início da utilização do Questionário Digital, nos dois projetos pilotos da CGAA3/SG. Como se tratava da primeira vez em que a ferramenta seria utilizada efetivamente, houve um certo receio e ansiedade em saber se tudo transcorreria conforme o planejado. No final, os pilotos ocorreram sem maiores intercorrências – apesar de termos identificado a necessidade de alguns aprimoramentos para melhorar a experiência dos usuários (tanto internos quanto externos) e para potencializar os benefícios advindos do uso da plataforma. De todo modo, os resultados iniciais positivos deram confiança à equipe para prosseguir no aperfeiçoamento e ampliação da iniciativa para as demais unidades.”

#### **9. Como foi a experiência de participar do concurso inovacade e o que significou para vocês estar entre as iniciativas vencedoras?**

“Apenas por ter a oportunidade de participar do concurso InovaCade, em um universo de 16 projetos inovadores de 42 servidores do Cade, já foi uma grande conquista. E ficamos bastante surpresos por termos sido selecionados dentre as seis iniciativas finalistas – já que todos os projetos eram extremamente inovadores, com grande potencial de fomentar a cultura voltada para resultados dentro da organização. Termos sido contemplados com o 1º lugar foi uma surpresa ainda maior, e toda a equipe ficou muito feliz com o reconhecimento da premiação. Acima de tudo, pelo reconhecimento e valorização vindos de uma instituição como o Cade, que enxerga a inovação como um grande valor, e que estimula os seus servidores a engajarem-se em novas ideias e projetos que resultem em benefícios para a sociedade.”

#### **10. Na visão de vocês, qual foi o maior aprendizado proporcionado por essa experiência? Que conselho dariam a outros servidores que desejam propor iniciativas inovadoras no cade?**

“Acho que a questão importante é ter um olhar atento, voltado para captar as reais necessidades da organização, e propor iniciativas que tenham impacto efetivo para as pessoas – ou seja, que sejam capazes de otimizar o tempo, a maneira de se executar processos, de disseminar conhecimento e boas práticas, etc. Acredito que esse tipo



de engajamento e a possibilidade de fazer essas proposições estejam ao alcance de todos os servidores, e podem ao final se tornar excelentes iniciativas presentes no InovaCade.”



- **2º lugar:** Programa de Avaliação de Desempenho 360º das Lideranças do Cade – desenvolvido por Adriana Germano e Karine Lustosa, promoveu práticas de gestão mais participativas e colaborativas.



## Entrevista com os vencedores do InovaCade

**Nome da Iniciativa:** Programa de Avaliação de Desempenho 360º das Lideranças do Cade

**Equipe:** Adriana Germano (líder), Karine Lustosa Panerai (respondeu ao formulário)

**Colocação na 3ª edição do concurso InovaCade (2024):** 2º lugar

**1. O que motivou a criação da iniciativa e qual problema ou desafio buscavam resolver? Quem eram os usuários mais impactados pelo problema e como foram identificadas as necessidades desse público-alvo?**

“A iniciativa surgiu da constatação de uma lacuna importante: até então, não existia no Cade qualquer instrumento de avaliação voltado especificamente para as competências gerenciais das lideranças. Os gestores servidores eram avaliados apenas pelos instrumentos de suas carreiras de origem, que não contemplavam a complexidade dos cargos ocupados. Já os gestores comissionados não eram avaliados de forma alguma. Isso dificultava a oferta de feedback estruturado e o planejamento de desenvolvimento individual.

O público mais impactado foram as lideranças de todos os níveis hierárquicos, identificadas a partir de um mapeamento interno e do alinhamento com os objetivos estratégicos da autarquia. A motivação foi construir um instrumento que conectasse necessidades reais com desenvolvimento institucional — afinal, como dizia Steve Jobs: *a inovação é o que distingue um líder de um seguidor.*”

**2. Como foi o processo de desenvolvimento da ideia? Houve alguma inspiração interna ou externa (experiência de outros órgãos, boas práticas, referências acadêmicas ou tecnológicas)?**

“A ideia evoluiu a partir de uma fase piloto iniciada em 2019, voltada a lideranças da Presidência e DAP, que revelou potencial de expansão, mas esbarrou em limitações operacionais. Em 2023, com apoio de um projeto de cooperação internacional (Prodoc), houve o redesenho metodológico e operacional do programa. A inspiração veio tanto de práticas consolidadas de avaliação 360º em outros órgãos quanto de referências acadêmicas da Enap e da IN SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, que sistematiza nove competências de liderança essenciais no setor público dividida eixos pessoas, resultados e estratégia. A solução tecnológica foi desenvolvida internamente, com linguagem Java e código aberto, sem custos adicionais, permitindo customização e replicabilidade por outros órgãos da administração pública. A iniciativa foi aprovada e apresentada como relato técnico no [Encontro Brasileiro de Administração Pública em 2025.](#)”

### **3. Qual é o diferencial inovador da proposta em relação ao que já existia no Cade? Destaque as principais inovações (no processo, na gestão ou no uso de tecnologia) introduzidas pelo projeto.**

“O grande diferencial foi transformar a avaliação de desempenho em um instrumento estratégico de desenvolvimento organizacional para lideranças, integrando múltiplas fontes (superiores, pares, subordinados e stakeholders), tecnologia aberta, rigor metodológico e segurança de dados. O sistema desenvolvido internamente garantiu sigilo, ética e aderência à LGPD, ao mesmo tempo em que criou uma plataforma leve, replicável e adaptada à realidade do Cade e de outros órgãos públicos. Inovamos ao implementar algo que não existia ainda no Cade e ao ajustar metodologias validadas na literatura e legitimadas no serviço público federal adaptando ao contexto do Cade, gerando valor real para líderes e equipes.”

### **4. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas e como foram superadas?**

“Os principais desafios foram a equipe reduzida e a necessidade de estruturar um processo seguro, confiável e aderente à cultura institucional. Superamos com parcerias estratégicas: Cgesp liderou metodologicamente; CGTI foi parceira técnica no desenvolvimento do sistema; e a consultoria regou conhecimento especializado para a disponibilização voluntária a todas as lideranças. A priorização clara dos objetivos foi decisiva, como diria Steve Jobs: *inovação é dizer não a mil coisas*. Focamos no que era es-

sencial para garantir qualidade e escalabilidade.”

### **5. Quais foram os principais resultados obtidos pela inovação (como: ganhos de eficiência, alocação de recursos, impacto no clima e na cultura organizacional, experiência do usuário, entrega de valor para a sociedade)?**

“A iniciativa contemplou 94 cargos e funções de liderança, dos quais 73 foram considerados elegíveis para participação, resultando em 66 adesões e 59 devolutivas individuais efetivamente realizadas. A partir dos resultados, foram elaborados relatórios personalizados com diagnósticos de competências e 59 Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs), além de um Plano de Desenvolvimento Coletivo (PDC), que forneceu insumos estratégicos para a definição de ações formativas mais direcionadas. Em 2025, com base nesses insumos, foram promovidas oficinas específicas voltadas às lideranças, alcançando 54 participantes (Relatórios SEI nº 1544379 e nº 1630510). Essas ações ampliaram a clareza sobre pontos fortes e áreas de desenvolvimento, fortaleceram a cultura de feedback e contribuíram para a melhoria da ambiência organizacional.”

### **6. Quais foram os principais fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora?**

“O sucesso decorreu de três pilares: patrocínio institucional (com apoio da alta gestão), articulação transversal entre áreas (Cgesp, CGTI e Diplan), a consultoria técnica do Prodoc para

ampliação da iniciativa e uma solução tecnológica simples, segura e funcional. Além disso, a clareza metodológica e a conexão com objetivos estratégicos tornaram o programa relevante e legitimado internamente. Inovação só floresce quando há propósito compartilhado, e aqui, todos remaram na mesma direção.”

## **7. Quais são os próximos passos: a iniciativa será ampliada, aperfeiçoada ou pode inspirar novos projetos?**

“O programa passará a ser aplicado em ciclos bienais, acompanhando a rotatividade natural de lideranças no Cade, com o objetivo de consolidar sua utilização de forma regular e integrada aos demais instrumentos de gestão de pessoas. Essa periodicidade permitirá gerar novos ciclos de PDIs e ações formativas cada vez mais customizadas às necessidades identificadas.

A partir dessa inovação, estruturamos também o Projeto Lidera Junto, voltado ao fortalecimento da rede de lideranças do Cade. O projeto busca promover uma ambientação qualificada nas competências essenciais definidas pela Matriz de Competências de Liderança da Enap (2020), oferecer capacitações direcionadas e, de forma inédita, instituir uma política e um programa de desenvolvimento de lideranças próprios do Cade, tudo isso registrado e patrocinado em nível estratégico.

Inovação gera mais inovação. Quando há propósito, cada iniciativa amplia o alcance da anterior e cria novas oportunidades de transformação concreta no dia a dia da autarquia. Frequentemente, outros órgãos perguntam como o Cade mantém suas lideranças tão alinhadas e fortalecidas. A resposta é

simples: entendemos que gestão de pessoas não é uma atribuição exclusiva da unidade de Gestão de Pessoas, mas uma responsabilidade coletiva. Como rede, fortalecemo-nos mutuamente em prol de um propósito maior.

O reconhecimento como um dos “Lugares Incríveis para Trabalhar” é a cereja do bolo de um trabalho contínuo, preventivo e compartilhado. Pessoalmente, estudar sobre liderança e seu impacto organizacional é uma das minhas maiores paixões — e ver esse conhecimento acadêmico se materializar em práticas concretas, em um ambiente institucional que valoriza e apoia esse desenvolvimento, é especialmente gratificante.”

## **8. Se tivessem que destacar um momento marcante do processo, qual seria?**

“Um dos momentos mais marcantes foi a devolutiva individual às lideranças: relatos espontâneos de surpresa positiva com a profundidade dos relatórios e planos personalizados mostraram que a iniciativa havia tocado em algo essencial. Como expressou uma liderança: “Não esperava que o resultado fosse tão completo. Estou ansiosa para começar meu plano de desenvolvimento”. Ver essa reação foi a comprovação viva do impacto da inovação.”

## **9. Como foi a experiência de participar do concurso InovaCade e o que significou para vocês estar entre as iniciativas vencedoras?**

“Participar do InovaCade foi uma experiência inspiradora e profundamente simbólica. Estar entre as iniciativas vencedoras demonstrou que a inova-

ção no serviço público é possível e ganha força quando conecta propósito, método e entrega concreta. Foi também um momento de valorização coletiva da equipe, que viu sua dedicação reverberar institucionalmente. Nossa equipe foi híbrida: enquanto Adriana atuava de Natal, nós — Cris, Georgia, Mariana e eu — conduzíamos as ações a partir de Brasília. Essa dinâmica refletiu a própria realidade institucional do Cade, mostrando que, com colaboração e alinhamento, a distância geográfica não é barreira, mas um motor de eficiência e bons resultados.

É muito significativo perceber que o Cade cria e sustenta um espaço legítimo para a inovação. Para inovar, é essencial contar com um ambiente que ofereça abertura, reconhecimento e respaldo estratégico. Saber que, em nível institucional, esse movimento é valorizado amplia o horizonte para que novas iniciativas floresçam e nos aproxima, cada vez mais, do nosso propósito maior: servir à sociedade com excelência e significado.”

*dade de enxergar a mudança como uma oportunidade, não como uma ameaça.*

No Cade, mudar não é um risco, é uma oportunidade concreta de evoluir a forma como entregamos valor à sociedade. A instituição oferece um espaço legítimo para inovar; cabe a nós aproveitá-lo para propor iniciativas que nos aproximem cada vez mais desse propósito coletivo.”

## **10. Na visão de vocês, qual foi o maior aprendizado proporcionado por essa experiência? Que conselho dariam a outros servidores que desejam propor iniciativas inovadoras no Cade?**

“O maior aprendizado foi que a inovação nasce da capacidade de observar com atenção, agir com propósito e construir soluções viáveis. A tecnologia, nesse processo, foi apenas um meio e não o fim. Aos colegas, o conselho é claro: não esperem o cenário perfeito para começar. Inovem a partir das oportunidades reais, adaptando, simplificando e conectando ideias ao contexto. Como disse Steve Jobs: *inovação é a capaci-*



- **3º lugar:** Guia V+ (Guia de Análise de Atos de Concentração Não Horizontais) – elaborado por Danielle Kineipp de Souza e Letícia Ribeiro Versiani, contribuiu para aprimorar a análise técnica em atos de concentração.



## Entrevista com os vencedores do InovaCade

**Nome da Iniciativa:** Guia V+ (Guia de Análise de Atos de Concentração Não Horizontais)

**Equipe:** Danielle Kineipp de Souza, Letícia Ribeiro Versiani

**Colocação na 3ª edição do concurso InovaCade (2024):** 3º lugar

### 1. O que motivou a criação da iniciativa e qual problema ou desafio buscavam resolver? Quem eram os usuários mais impactados pelo problema e como foram identificadas as necessidades desse público-alvo?

“A Lei 12.529/2011 atribui ao Cade a responsabilidade de analisar atos de concentração (ACs). Para orientar seus membros e tornar a análise mais transparente, o Cade publicou diversos guias, como o Guia para Análise de Atos de Concentração Horizontal (2016), o Guia de Remédio Antitruste (2018), dentre outros.

O problema é que o Guia H, publicado em 2016, trata exclusivamente de atos de concentração horizontal, ou seja, operações entre empresas concorrentes nos mesmos mercados relevantes. Mas o Cade também analisa operações verticais e conglomeradas, que envolvem empresas em diferentes elos da cadeia de produção, e não apenas concorrentes. Entre 2012 e 2022, o Cade analisou 1.468 casos envolvendo integrações verticais e observou ainda um crescimento de operações verticais nesse período.

Além disso, verificou-se, também, um aumento no grau de complexidade desses ACs, envolvendo análises concomitantes de diversos mercados, ecossistemas de análise e preocupações com acesso a informações sensíveis, etc. De outro lado, verificou-se que, embora as análises do Cade já buscassem refletir as melhores práticas internacionais, elas ainda careciam de clareza, de padroni-

zação, de organização das etapas analíticas e de uma nomenclatura de referência para tornar os documentos mais acessíveis aos leitores.

Dessa forma, ficou evidente a necessidade de sistematizar a análise que já era feita pelo Cade, além de garantir que as melhores práticas estivessem sendo observadas nessa análise.

Os usuários mais impactados pela falta de diretrizes claras para guiar a análise das operações não-horizontais eram tanto os técnicos do Cade, quanto o público externo, os advogados e as empresas diretamente impactadas pelas decisões do Cade.”

### 2. Como foi o processo de desenvolvimento da ideia? Houve alguma inspiração interna ou externa (experiência de outros órgãos, boas práticas, referências acadêmicas ou tecnológicas)?

“Ao observar o crescimento do número de operações notificadas ao Cade envolvendo empresas verticalmente integradas e conglomeradas, a SG criou, em julho de 2022, um Grupo de Trabalho (GT) para estudar o tema. O GT, que contou com membros de todas as áreas finalísticas do Cade, realizou oito reuniões no segundo semestre de 2022 e consultou especialistas nacionais e internacionais, contando também com a parceria do Ibrac.

Após as reuniões e um período de discussões internas, o GT concluiu, então, pela



necessidade de um guia brasileiro para atos de concentração não horizontal.

Assim, iniciou-se um processo de elaboração do Guia, que contou com a participação dos membros do GT e, posteriormente, com a colaboração de uma consultora PNUD. A versão final passou por consulta pública em 2023, recebendo mais de 170 contribuições de diversos atores da comunidade antitruste (nacional e internacional).”

### **3. Qual é o diferencial inovador da proposta em relação ao que já existia no Cade? Destaque as principais inovações (no processo, na gestão ou no uso de tecnologia) introduzidas pelo projeto.**

“Um dos grandes diferenciais em relação a outros guias do Cade foi a forma colaborativa da construção do Guia V+. Além das discussões ocorridas no âmbito de um GT criado com membros de todas as áreas finalísticas do Cade e com a participação ativa do Ibrac, o Guia V+ foi o primeiro guia do Cade a ser colocado em consulta pública utilizando a plataforma Participa + Brasil, recebendo mais de 170 contribuições de diversos atores da comunidade antitruste (nacional e internacional).

Por essa razão, o tema de fusões não-horizontais se tornou um hot topic do antitruste brasileiro, resultando na publicação de livro sobre o tema por parte do Ibrac. Com todo esse debate, o lançamento da versão final do guia resultou na sua utilização imediata, dado que sua estratégia participativa de elaboração também fez com que a comunidade estivesse pronta para sua utilização quando da publicação.”

### **4. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas e como foram superadas?**

“O principal desafio foi, a partir da contribuição dos membros do GT, fechar um texto único do guia que fosse claro, contemplasse todos os tópicos considerados relevantes pelos membros do GT e ainda refletisse as melhores práticas internacionais.

A solução encontrada foi a designação de duas servidoras experientes para coordenar o projeto e a contratação de uma consultora PNUD para auxiliar na consolidação do Guia V+.

Após a elaboração da primeira minuta, o texto do Guia passou por uma consulta pública. O segundo desafio foi, então, incorporar as sugestões apresentadas nesse período. Nós, como coordenadoras do projeto, fizemos essa consolidação final do Guia, que ainda precisou ser aprovado pelo Tribunal do Cade.”

### **5. Quais foram os principais resultados obtidos pela inovação (como: ganhos de eficiência, alocação de recursos, impacto no clima e na cultura organizacional, experiência do usuário, entrega de valor para a sociedade)?**

“O Guia V+ contribuiu para o aumento de eficiência do Cade, uma vez que auxilia (i) no treinamento de servidores do Cade, ao sintetizar, em um único documento, as melhores práticas disponíveis; (ii) na etapa de notificação de um AC com efeitos não-horizontais, visto que detalha os aspectos considerados na análise do Cade e facilita a elaboração de um formulário de notificação pelos advogados das Requerentes; e (iv) na elaboração de pareceres em ACs, visto que apresenta um passo a passo de

análise facilmente reproduzível na estruturação de um parecer.

Deve-se destacar, ainda, que não foram dispendidos recursos orçamentários do Cade de grande volume: (i) todos os servidores do Cade envolvidos na iniciativa contribuíram com o guia sem prejuízo das suas demais atribuições e sem remuneração adicional; (ii) os atores externos contribuíram de forma voluntária; (iii) todas as palestras foram feitas de modo online com os recursos de TI já disponíveis rotineiramente no Cade e sem custos com passagens ou pró-labore; (iv) a publicação foi feita online, sem gastos com impressão em papel; e (v) a consultoria PNUD, que contribuiu com a elaboração do guia, não implicou em repasse orçamentário adicional além dos recursos já aportados ao Prodoc pelo Cade antes mesmo da decisão sobre contratar consultoria.”

## **6. Quais foram os principais fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora?**

“Na nossa opinião, conforme dito anteriormente, o principal fator que contribuiu para o sucesso do Guia V+ foi o fato dele ter sido construído de forma colaborativa. Em primeiro lugar, o Superintendente-Geral foi um grande impulsionador do projeto. O guia foi resultado de discussões no âmbito de um GT criado com membros de todas as áreas finalísticas do Cade e também com a participação ativa do Ibrac. Depois, a minuta final do Guia passou por um processo de revisão interna feito pela chefia do Cade e, no final, passou por uma consulta pública que contou com mais de 170 contribuições de diversos atores da comunidade antitruste (nacional e internacional).”

## **7. Quais são os próximos passos: a iniciativa será ampliada, aperfeiçoada ou pode inspirar novos projetos?**

“O objetivo é garantir que o Guia continue sendo utilizado pelos técnicos do Cade. Existe a possibilidade de preparar um material de treinamento com base no guia para ser incorporado na trilha de conhecimento do Cade e no rol de cursos do Cade junto à Enap.”

## **8. Se tivessem que destacar um momento marcante do processo, qual seria?**

“Colocar o guia em consulta pública foi desafiador, mas também um processo gratificante. Fomos o primeiro guia do Cade incluído no Participa + Brasil e acumulamos aprendizado sobre a ferramenta. Depois, internalizar todas as contribuições e avaliar como elas poderiam ser incorporadas foi desafiante. Contudo, ao final, ter um guia criado de forma tão colaborativa nos deu maior segurança da aceitação do guia pela comunidade e a garantia de que, de fato, ele seria utilizado.”

## **9. Como foi a experiência de participar do concurso inovacade e o que significou para vocês estar entre as iniciativas vencedoras?**

“Temos muito orgulho do Guia V+, então foi ótimo poder dividir os detalhes da nossa trajetória com os colegas do Cade. Significou, de certa forma, um reconhecimento por todo o nosso esforço e dedicação ao projeto.”

**10. Na visão de vocês, qual foi o maior aprendizado proporcionado por essa experiência? Que conselho dariam a outros servidores que desejam propor iniciativas inovadoras no cade?**

“Para nós, o maior aprendizado foi sobre a importância do trabalho colaborativo. Acredito que o nosso conselho seria nesse sentido, procurem parceiros que abracem a ideia, já que ninguém faz nada sozinho.”

# Participantes

As iniciativas apresentadas a seguir representam projetos que, embora não tenham sido vencedores no InovaCade, demonstram o empenho dos servidores e o comprometimento da instituição com a melhoria contínua de seus processos e serviços.

## *1 - Automação do Processo de Análise de Requisições na Auditoria Interna do Cade*



A iniciativa “Automação do Processo de Análise de Requisições na Auditoria Interna do CADE” foi desenvolvida pela equipe formada por Marcus Vinicius da Silva Pinheiro (líder), Danilo Cherichella Cabral, Bruna Casarotto Lima Sucha e Marcia da Rosa Pereira, todos da Auditoria Interna.

O projeto foi criado para enfrentar a lentidão do processo manual de análise de requisições, que levava em média 20 horas úteis para ser concluído. Seu objetivo foi automatizar o fluxo, garantindo maior agilidade, transparência e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), sem comprometer a segurança das informações.

A solução consiste na integração de formulários digitais (Microsoft Forms e JotForm) a fluxos no Power Automate, que

coletam dados, geram relatórios e permitem acompanhamento em tempo real pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas (CGESP) e pelo Gabinete da Presidência. A solução inclui ainda um canal de monitoramento no Teams para os auditores, uma lista no SharePoint para controle das requisições e indicadores de desempenho acessíveis.

Entre as novidades estão a adoção do termo de compromisso LGPD para candidatos, a eliminação da emissão manual de certidões e a criação de painéis de desempenho.

Os resultados foram expressivos: o tempo de análise caiu para até 3 horas, com mais segurança no tratamento de dados sensíveis, transparência e liberação da equipe para tarefas de maior valor estratégico.

O benefício alcança tanto o público interno quanto externo, que vivenciam um fluxo mais simples, confiável e eficiente.

## 2 - Cade nas Universidades



Desenvolvida por Waleska de Fátima Monteiro, do Departamento de Estudos Econômicos (DEE), com apoio de servidores da Superintendência-Geral (SG) e do Tribunal do Cade, a iniciativa “Cade nas Universidades” nasceu para enfrentar a baixa produção acadêmica nacional sobre o tema defesa da concorrência. A iniciativa busca ampliar o conhecimento sobre defesa da concorrência nas universidades brasileiras — especialmente fora do eixo Brasília-São Paulo — por meio de palestras, workshop e debates sobre a atuação e a relevância do Cade, aproximando estudantes e pesquisadores do tema.

A inovação consiste em adotar uma postura ativa que em vez de esperar que alunos venham ao Cade, a instituição vai até eles, o que democratiza o acesso ao conhecimento e incentiva pesquisas acadêmicas aplicadas ao Brasil. O projeto já alcançou universidades de todas as regiões,

públicas e privadas, e evoluiu para debates aprofundados sobre temas como economia digital, regulação, fusões e aquisições, entre outros.

O projeto promoveu a integração entre unidades do Cade e o engajamento de conselheiros e economistas. Externamente, ampliou a visibilidade da autarquia, estimulou novas linhas de pesquisa e formou multiplicadores da cultura da concorrência. Ao tornar o debate acessível a centenas de estudantes em todo o Brasil, a iniciativa fortalece o papel institucional do Cade e contribui para decisões mais alinhadas à realidade econômica do país.

### 3 - Chatbot “EuSei”



A iniciativa “Chatbot ‘EuSei’” foi desenvolvida por Camila Dias dos Santos (líder), Marina Costa de Oliveira, Deborah Azere do Lins e Nóbrega e Isabela Neves Ferraz, servidoras lotadas na Coordenação-Geral Processual (CGP) do Cade, com o apoio da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI).

O objetivo do projeto é oferecer suporte aos usuários internos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), permitindo o esclarecimento de dúvidas a qualquer hora, inclusive fora do expediente.

A solução consiste na criação de um cha-



tbot integrado ao Microsoft Teams, que utiliza recursos de inteligência artificial e aprendizado contínuo para responder às principais dúvidas sobre o SEI e gerar relatórios das questões mais frequentes, que orientem treinamentos personalizados e melhorias no atendimento.

A inovação introduziu novas formas de interação digital no Cade, reduzindo o tempo de espera por respostas. Entre os benefícios estão o aumento da autonomia dos usuários, maior agilidade no atendimento, redução da carga de trabalho da equipe gestora do SEI e organização das demandas.

O impacto é significativo tanto para o público interno — que ganha eficiência e qualidade no uso do sistema — quanto para o Cade como instituição, pois fortalece a cultura de inovação e aprimora a prestação de serviços administrativos.

## 4 - e-Notifica

# e-Notifica

Desenvolvido pela equipe formada por Felipe Neiva Mundim, Keila de Sousa Ferreira, Rodrigo Monteiro Ferreira e Vinicius Eloy dos Reis, sob liderança do Superintendente-Geral Alexandre Barreto, o projeto “e-Notifica” é fruto da atuação conjunta da Superintendência-Geral (SG), da Coordenadoria-Geral de Análise Antitruste 5 (CGAA5), da Coordenação-Geral Processual (CGP) e da Coordenadoria-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI).

A iniciativa surgiu diante do crescimento da quantidade de atos de concentração notificados ao Cade e da necessidade de maior celeridade e precisão nas análises. Seu objetivo é modernizar e digitalizar o sistema de notificações, em três fases: (i) notificação de atos de concentração sumários, (ii) elaboração automatizada de minutas de atos de concentração simples e (iii) notificação de atos de concentração ordinários.

O e-Notifica, inédito no cenário global, é a primeira ferramenta digital própria e exclusiva para notificações antitruste. Desde abril de 2024, as análises via sistema tiveram prazo médio de 9 dias, contra 14 no

modelo tradicional, representando um incremento de eficiência de 36%.

Entre os principais ganhos, destacam-se a redução do tempo de tramitação, melhoria na qualidade e precisão das informações recebidas, otimização de recursos do Cade e transparência. Empresas, advogados e sociedade se beneficiam de decisões mais rápidas e confiáveis. Reconhecido pela OCDE, o e-Notifica projeta o Cade como referência inovadora no cenário internacional da defesa da concorrência.

## 5 - Entrevistas de Desligamento: como as vozes de saída podem contribuir para melhorias organizacionais



Conduzida pela equipe formada por Fernanda Pimentel Pessanha (líder), Gabrielle Drago Thorpe e Karine Lustosa Panerai, da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas (Cgesp) do Cade, a iniciativa “Entrevistas de Desligamento” surgiu para enfrentar o desafio da alta rotatividade de servidores e da ausência de dados sistematizados sobre os motivos das saídas.

A iniciativa tem como objetivo central criar uma ferramenta de coleta de dados sobre os motivos de saída de servidores em processo de desligamento, possibilitando a identificação de fatores críticos, como insatisfações e oportunidades de melhoria. A iniciativa introduziu no setor público uma prática comum do setor privado, inovando ao adaptar metodologias científicas e

criar fluxos e bases de dados aplicados à realidade do Cade.

O uso da ferramenta fornece insumos estratégicos para ações de gestão de pessoas, reduz custos com recrutamento e aumenta a retenção de talentos; além de reforçar a imagem do Cade como uma instituição que valoriza seus servidores, inclusive no momento da saída, fortalecendo sua reputação como um lugar atrativo para trabalhar.

Com avaliações positivas dos ex-servidores que já passaram pelo processo, a iniciativa consolida-se como importante ferramenta de diagnóstico institucional, promovendo uma cultura de escuta ativa, transparência e melhoria contínua, alinhada ao compromisso do Cade com inovação, excelência e valorização de pessoas.



## 6 – Guia de Recomendações Probatórias para Propostas de Acordo de Leniência com o Cade



A iniciativa “Guia de Recomendações Probatórias para Propostas de Acordo de Leniência com o Cade” foi desenvolvida pela equipe formada por Alden Caribé de Sousa (Líder), Priscilla Craveiro da Costa Campos, Roxeli Lalla Rosa e Diogo Thomson de Andrade, com apoio de servidores de diversas unidades do Cade, como a Coordenação-Geral de Leniência, as Coordenações de Cartel, o Apoio Processual e a Assessoria de Comunicação.

O Guia foi criado para enfrentar a falta de clareza e uniformidade nos critérios probatórios exigidos em propostas de acor-

dos de leniência, circunstância que acarretava incertezas jurídicas, ineficiências e dificuldades na condenação de condutas anticompetitivas, em especial de cartéis. Seu objetivo é orientar o poder público e o setor privado sobre os parâmetros de prova a serem observados nas negociações de acordos com o Cade, servindo também como referência para investigações internas e para a estruturação de programas de compliance concorrencial nas empresas.

Com base em quase 30 anos de precedentes do Cade, o documento sistematiza, de forma inédita no cenário internacional, os critérios probatórios, consolidando orientações sobre provas diretas e indiretas. Essa padronização aumentou a previsibilidade das decisões, reduziu o tempo de análise e fortaleceu a segurança jurídica.

O Guia proporciona ao público interno maior eficiência e eficácia nas negociações e condenações e para o público externo — empresas, advogados e sociedade —, parâmetros claros, transparência e incentivo ao cumprimento das regras de defesa da concorrência.

## 7 - Implementação do novo modelo de gestão de dados de saúde do Cade



A iniciativa “Implementação do novo modelo de gestão de dados de saúde do Cade” foi desenvolvida pela equipe formada por Amanda Rottava (líder), Gabrielle Drago Thorpe e Fernanda Pessanha, da Seção de Apoio à Gestão Estratégica de Pessoas (Sagep), vinculada à Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas (Cgesp), com apoio da Ascom e da Divisão de Promoção à Saúde do Ministério da Justiça.

A iniciativa buscou modernizar e agilizar o processo de envio e análise de atestados médicos, a fim de garantir maior privacidade aos servidores e permitir uma gestão estratégica dos dados de saúde. O tempo médio para o início da análise de um atestado que era de 35 dias foi reduzido para apenas 1 dia, e o tempo total de registro de 65 para 9 dias após a implantação do projeto.

A inovação introduziu o uso do sistema SouGov – plataforma digital do governo brasileiro – para registro e análise de atestados médicos, com acesso direto da equipe ao sistema, eliminando a necessidade de processos no SEI e restringindo o acesso a informações sensíveis, em conformidade com a LGPD. Além de reduzir a burocracia, a iniciativa possibilitou que servidores em outros estados realizassem perícias médicas localmente, diminuindo deslocamentos e ampliando a qualidade de vida.

As melhorias alcançam todos os servidores do Cade ao garantir mais agilidade, eficiência e segurança no tratamento de dados de saúde, bem como possibilita à autarquia planejar políticas de gestão de pessoas baseadas em dados confiáveis sobre saúde e absenteísmo.

## 8 – *Manual Trustee*



O processo de elaboração e publicação do “Manual Trustee” foi desenvolvido pelos servidores Felipe Neiva Mundim (líder), Amanda Bispo Menezes, Rafael Luís Müller Santos e Helena Karla Barbosa de Lima, e contou com a colaboração de diversas unidades da Superintendência-Geral do Cade, sob coordenação da Unidade de Cumprimento de Decisões (UCD/SG).

O projeto surgiu da necessidade de uniformizar e aprimorar o monitoramento de decisões, compromissos e acordos do Cade que envolvam a atuação de trustees – agentes independentes que, na prática do direito concorrencial, auxiliam na fiscalização de remédios aplicados em operações de concentração ou em condutas anticompetitivas, es-

pecialmente em cenários em que a limitação de recursos do Cade exige apoio técnico especializado.

O documento reúne conceitos, procedimentos e responsabilidades relacionados a esses agentes, estabelecendo diretrizes claras sobre sua nomeação, atuação e interação com compromissárias e com o próprio Cade. A inovação consolida um guia prático e didático, baseado em benchmarking internacional e na experiência acumulada pela autarquia, oferecendo modelos, fluxos e critérios objetivos para a adoção de trustees.

A iniciativa aumenta a transparência, a eficiência e a segurança jurídica no acompanhamento de decisões, com impactos positivos tanto para servidores do Cade quanto para o público externo, principalmente para agentes que atuam no papel de trustees de monitoramento e Compromissárias dos respectivos acordos, reduzindo assimetrias de informação e fortalecendo a execução da política concorrencial no Brasil.

## 9 – Nova triagem para filtros de combustíveis: Ragazzo e Silva aplicado



A iniciativa “Nova triagem para filtros de combustíveis: Ragazzo e Silva aplicado” foi desenvolvida pela equipe formada por Tanise Brandão Bussmann (líder), Carlos Eduardo Veras Neves, Guilherme D’Alessandro Silva e Rubem Accioly Pires, todos lotados na Superintendência-Geral (SG/CGAA9).

O projeto buscou agilizar a análise de denúncias referente ao mercado de combustíveis, que chegam em grande volume ao Cade, muitas vezes desprovidas de indícios claros de conduta anticoncorrencial. A equipe adaptou e aplicou o filtro de Ragazzo e Silva, ferramenta que permite identificar indícios de cartel ao comparar preços de postos em diferentes localidades e detectar padrões atípicos de alinhamento ou elevação.

A inovação consistiu em remodelar o filtro para uma aplicação mais rápida e simplificada, capaz de encaminhar res-

postas em semanas aos órgãos parceiros do Cade, como Ministérios Públicos, Procons e polícias. O novo fluxo padronizado garante eficiência, reduz o uso intensivo de recursos humanos e melhora a qualidade das análises.

Os principais ganhos incluem maior celeridade na triagem das denúncias, fortalecimento das parcerias institucionais e fornecimento de subsídios técnicos que podem desencadear investigações mais robustas. A iniciativa consolida o papel do Cade como referência em inovação analítica, ao mesmo tempo em que reforça a transparência e a efetividade da política de defesa da concorrência.

## 10 - PFE-CADE em pauta: síntese quinzenal



A iniciativa “PFE-CADE em pauta: síntese quinzenal” foi desenvolvida por André Luís Macagan Freire (líder), Ana Paula Lopes Guedes Teixeira, Bruna Maria Malhano Medeiros e Neiva Araújo, servidores vinculados à Procuradoria Federal Especializada junto ao CADE (PFE/Cade) e à Assessoria de Comunicação Social do Cade (Ascom).

O projeto foi concebido para tornar mais acessível a divulgação das decisões judiciais envolvendo o Cade, que antes eram apresentadas de forma fragmentada, técnica e de difícil compreensão. A inovação consiste na transformação da comunicação jurídica tradicional em uma ferramenta clara, dinâmica e de rápida leitura, reduzindo a complexidade e facilitando a retenção das informações.

O objetivo da iniciativa é garantir maior visibilidade à atuação da Procuradoria e fortalecer a integração com os demais se-

tores da autarquia, por meio da divulgação quinzenal de relatórios visuais e intuitivos. Esses relatórios reúnem as decisões judiciais mais relevantes, bem como estudos de temas vinculados à atividade finalística do Cade, em formato de Visual Law, com linguagem acessível e estratégica.

Entre as melhorias estão a maior agilidade na compreensão dos resultados judiciais, a redução da assimetria de informações, a integração entre equipes e o fortalecimento da transparência institucional. Para o público interno, os relatórios facilitam a tomada de decisão e o aperfeiçoamento das rotinas processuais, enquanto que, para o público externo, refletem o compromisso do Cade com a modernização, eficiência e transparência.

## 11 – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho 2024 – Estruturação e Inovação no Cade



### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Desenvolvido por Poliana Gonçalves Ferreira (líder) e Karine Lustosa Panerai, lotadas na Seção de Apoio à Gestão Estratégica de Pessoas (SAGEP), o “Programa de Qualidade de Vida no Trabalho 2024” reformulou as ações de bem-estar no Cade. Seu objetivo central foi institucionalizar um programa de QVT, voltado à promoção do bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, à criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável e à melhoria contínua do clima organizacional.

A iniciativa estruturou-se em cinco eixos – Saúde e Qualidade de Vida, Valores e Boas Práticas, ESG (Environmental, Social, and Governance), Educação e Desenvolvimento, e Comunidade –, incorporando práticas inovadoras, como a integração das famílias dos colaboradores e o estabelecimento de parcerias externas com entidades públicas e privadas. Além disso, a iniciativa contou com identidade vi-

sual própria e planejamento estratégico baseado em dados de pesquisas de clima e benchmarking.

Até setembro de 2024, registrou mais de 2.200 participações em ações; alcançou índice de clima organizacional de 89,7 (Pesquisa FEEx) e reduziu absenteísmo e afastamentos por saúde. Para o público interno, o programa gerou maior engajamento, senso de pertencimento e apoio ao bem-estar integral. Para o público externo, fortaleceu a imagem institucional do Cade e ampliou o impacto social por meio de iniciativas sustentáveis e inclusivas.

## *12-Projeto de Uniformização de Notificação Nacional e Internacional*



O “Projeto de Uniformização de Notificação Nacional e Internacional” foi desenvolvido pelas servidoras Karine Lustosa Panerai (líder), Keila de Sousa Ferreira, Juliana Moraes e Fernanda Machado, com apoio da Coordenação-Geral Processual (CGP), Serviço de Apoio Processual (Seapro) e Superintendência-Geral do Cade (SG). A iniciativa surgiu da necessidade de modernizar e dar maior eficiência ao processo de notificação em Processos Administrativos para Imposições de Sanções por Infração à Ordem Econômica, uma vez que, anteriormente, a notificação física correspondia a cerca de 20% do tempo total de análise dos processos e gerava custos elevados.

O objetivo central foi otimizar recursos e reduzir a morosidade processual, assegurando ao mesmo tempo o contraditório e a ampla defesa. Após estudo de práticas em órgãos como TCU, CVM, Bacen e STJ,

constatou-se que a notificação eletrônica já era adotada em diversas instituições. A partir desse diagnóstico, foi proposta alteração do Regimento Interno do Cade para retirar a obrigatoriedade da notificação exclusivamente por via postal.

A iniciativa permitiu a padronização de procedimentos, o registro prévio e transparente das tentativas de notificação, o uso de códigos de rastreio acessíveis às partes e a definição de parâmetros para notificações internacionais, em cooperação com o Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI). A consulta pública para ouvir contribuições da sociedade fortaleceu a transparência e ampliou a legitimidade do processo.

Como resultado, houve a redução de cerca de 60% no tempo médio de notificação por representado e mais de 50% no tempo total dessa etapa em 2023. Para o público externo, os ganhos se traduzem em maior previsibilidade e celeridade processual. Para o Cade, houve economia de recursos, racionalização do trabalho e fortalecimento da memória institucional.

## 13 - Sistema de Gestão de Casos e Evidências Digitais



A iniciativa “Sistema de Gestão de Casos e Evidências Digitais”, desenvolvida por Bruno Duarte Garcia (líder), Rubem Accioly Pires, Guilherme D’Alessandro Silva e Ana Gabriela de Carvalho Costa, da Superintendência-Geral (SG), em especial da CGAA9, surgiu da necessidade de aprimorar o controle e a rastreabilidade de evidências obtidas em inquéritos e processos administrativos.

A iniciativa aprimorou o processo de gestão de evidências no Cade, incluindo mapeamento do fluxo de trabalho, desenvolvimento de modelos de documentos, definição de papéis e responsabilidades e desenvolvimento de uma ferramenta eletrônica de apoio. Tal iniciativa encontra-se alinhada à implantação da Cadeia de Custódia no âmbito do Cade, conforme diretrizes do Código de Processo Penal.

A solução consistiu no mapeamen-

to dos processos, utilizando a notação “BPMN”, e na criação de um sistema baseado em ferramentas low-code da plataforma “Microsoft 365” (“Lists”, “PowerBI”, “SharePoint” e “Teams”). O sistema permite cadastrar casos, alvos, mídias e evidências, garantindo integridade, rastreabilidade e acesso controlado às informações. Entre as inovações introduzidas estão a centralização de dados, o registro fotográfico das mídias e a geração automática de relatórios e gráficos para a gestão das atividades.

O resultado é mais segurança, transparência e eficiência no tratamento de evidências, fortalecendo a integridade processual e a base de conhecimento institucional.

A solução agiliza o trabalho das CGAAs e do Gabinete da SG, assim como garante maior confiabilidade a parceiros como o Ministério Público e a Polícia Federal, além de assegurar direitos de investigados e robustez às decisões do Tribunal.



# Considerações Finais

O InovaCade, ao longo de suas três edições, revelou-se uma iniciativa importante para transformar desafios institucionais em oportunidades de aprendizado, desenvolvimento e modernização. Mais do que uma premiação, o concurso se tornou um instrumento de gestão do conhecimento, que incentiva a cultura de inovação e estimula servidores a buscarem soluções criativas para problemas complexos.

Em 2024, o prêmio atingiu sua maturidade, com a consolidação de práticas inovadoras que reforçam o papel do Cade como instituição moderna, eficiente e comprometida com a sociedade. A expectativa para os próximos anos é que o InovaCade amplie seu alcance, inspire novos projetos e fortaleça o reconhecimento da inovação como valor estratégico para o setor público brasileiro.



# REVISTA



**INO**VACADE

Iniciativas de inovação da  
**3ª edição** do concurso

