



**Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP  
Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE**

SEPN 515, Conjunto D, Lote 4, Edifício Carlos Taurisano, - Bairro Asa Norte, Brasília/DF, CEP 70770-504  
Telefone: (61) 3221-8558 - [www.gov.br/cade](http://www.gov.br/cade)

## **RELATÓRIO DO PROGRAMA DE GESTÃO 2021**

### **1. INTRODUÇÃO**

O ano de 2020 trouxe inúmeros desafios para todos com a pandemia de COVID19. Com a crise sanitária que se estabeleceu, rapidamente o Cade teve de se adaptar ao modelo de teletrabalho e fez isso com muita agilidade para 90% dos servidores da Autarquia, pois incorporou tecnologias que garantiram a segurança da informação no trabalho remoto.

Durante a pandemia, apesar das restrições de diferentes ordens, a produtividade dos servidores observada no trabalho presencial, se manteve no teletrabalho<sup>[1]</sup>.

Atualmente, passado o período mais crítico da pandemia, muitas instituições e trabalhadores perceberam os ganhos decorrentes do teletrabalho em termos de produtividade e qualidade de vida para os trabalhadores. No entanto, não se pode negligenciar que, embora o regime presencial possa não ser o mais produtivo para todos, traz resultados positivos decorrentes dos ganhos de sinergia, proximidade e comunicação quando os trabalhadores se encontram juntos presencialmente. Sem desconsiderar esse aspecto, o Cade vem adotando no período atual, marcado por uma segurança maior no ambiente de trabalho, um regime híbrido de trabalho, negociado entre os servidores e chefias, que intercala dias de trabalho presenciais na sede com o trabalho remoto. A ideia é usufruir das vantagens dos dois regimes de trabalho, dando flexibilidade ao trabalhador, mas sem abrir mão das entregas e dos ganhos criativos do trabalho presencial.

### **2. O PROGRAMA DE GESTÃO NO CADE – PG.CADE**

O Cade encerrou 2020 como um dos 13 (treze) órgãos da Administração Pública Federal que já possuía normativo para o Programa de Gestão, nos termos da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que possibilita o teletrabalho dos servidores. De acordo com essa IN, o programa de gestão é uma ferramenta de gestão que disciplina o exercício de atividades, na qual os resultados podem ser efetivamente mensurados. A IN também disciplina que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos, dispensado do controle de frequência. Dentre os objetivos do Programa de Gestão pode-se listar:

- promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- contribuir com a redução de custos no poder público;
- atrair e manter novos talentos;
- contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;

- melhorar a qualidade de vida dos participantes;
- gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
- promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Em 4 de dezembro de 2020, o Cade publicou a Portaria Cade nº 395, que instituiu e disciplinou o programa de gestão no âmbito da Autarquia. No mês de janeiro, embasados por essa portaria, todos os servidores e estagiários passaram a integrar o PG.Cade<sup>[2]</sup> e, com isso, iniciou-se uma mudança de paradigma na forma de gerir o trabalho – promovendo uma cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Tendo por objetivos a promoção da produtividade, a redução de custos, a atração de novos talentos e manutenção dos atuais, bem como contribuir para a motivação e o comprometimento dos servidores do Cade, melhorando sua qualidade de vida, o PG.Cade passou a vigorar de forma piloto, tanto para servidores em trabalho presencial e teletrabalho, quanto para os servidores em modelo híbrido. Com a implementação do PG.Cade, cada servidor passou então a elaborar um plano de trabalho e pactuar as atividades e entregas com as respectivas chefias. Todo o processo foi viabilizado por um sistema informatizado disponibilizado pelo Cade. O sistema atualmente em uso no Cade para o registro e monitoramento do teletrabalho foi desenvolvido inicialmente pela CGU e disponibilizado ao Cade, que realizou ajustes para torná-lo mais aderente à realidade da instituição.

No novo modelo de trabalho que se institucionalizou, todas as entregas dos participantes devem ser avaliadas pelas chefias imediatas, que regularmente deverão acompanhar a qualidade das entregas, bem como, avaliar a justificativa do participante para os casos de não entrega ou de avaliação de qualidade insatisfatória. O PG.Cade possibilita assim um espaço contínuo de aprimoramento dos processos de trabalho a partir do feedback constante das chefias e servidores<sup>[3]</sup>.

O piloto do PG.Cade teve a duração de seis meses, período utilizado para processos de monitoramento e avaliação intensos que permitiram seu aprimoramento, com tabelas de atividades sendo constantemente revisadas, de forma a refletir cada vez mais os processos de trabalho realizados na instituição. Desde o início da implementação do PG.Cade foram elaboradas 6 tabelas de atividades<sup>[4]</sup> até se chegar na versão que passou a ser utilizada com o fim do piloto. Durante o período do piloto foram produzidos materiais informativos para apoiar a implementação, como orientações, manuais, vídeos, perguntas e respostas e foi customizado o sistema utilizado pela CGU<sup>[5]</sup>.

A implementação do projeto piloto do PG.Cade, assim como do próprio PG.Cade conta com um Comitê Gestor que tem como objetivo monitorar e atuar de forma a aprimorar continuamente o programa. Para isso o Comitê, composto por servidores do Cade, tem a competência de avaliar os resultados apresentados pelas unidades organizacionais, elaborar relatório gerencial, analisar os casos omissos, bem como, propor as alterações necessárias para o aperfeiçoamento do programa.

Durante os seis meses de implementação do piloto do PG.Cade, e de forma mais intensa nos primeiros meses, cada participante do Comitê ficou responsável pelo acompanhamento da implementação de uma área do Cade, tornando-se ponto focal da área, com o intuito de identificar problemas, dúvidas e realizar esclarecimentos, novas proposições, definir normas e apoiar o desenvolvimento do novo sistema.

A partir da publicação da Portaria nº 317, de 18 de junho de 2021, o PG.Cade se institucionaliza no Cade, consolidando a mudança de paradigma iniciada na gestão com foco em resultados. E para apoiar sua gestão um novo sistema informatizado passou a ser desenvolvido, além do desenvolvimento de um painel gerencial que permite o acesso rápido a informações das equipes, dos planos, das atividades e das entregas.

### **3. PRINCIPAIS RESULTADOS**

Ao longo de 2021 foram 17.412 planos elaborados por 184 servidores e 37 estagiários do Cade. Isso representou 382.670 horas de trabalho pactuadas e 38.198 entregas realizadas, com uma nota média de 9,87.

Por se tratar do primeiro relatório do PG.Cade não foi possível realizar comparativos nem avaliações relativas a quantidade de planos, de entregas pactuadas e avaliadas. O total de horas pactuadas é

condizente com a carga horário de trabalho semanal (40h) de aproximadamente 184 servidores em um ano (consideradas 52 semanas). E pode se observar que do total de entregas pactuadas, 99,9% delas já havia sido avaliada pela chefia até 31 de dezembro de 2021.

Na tabela abaixo é possível verificar que as áreas que atuam de forma mais concentrada nas atividades finalísticas do Cade (Departamento de Estudos Econômicos -DEE, Presidência, Procuradoria Federal Especializada - PFE, Superintendência Geral - SG e Tribunal) responderam por 68,2% do total de horas pactuadas, enquanto a Diretoria de Administração e Planejamento por 31,8%.

Em termos de entregas realizadas, a DAP realizou 35% do total das entregas pactuadas, a SG, 26% e a PFE 15%. Cabe observar que as entregas não são comparáveis, nem em termos de atividades, nem nos seus objetos e finalidades, já que dependem do tipo de resultado almejado podendo haver pequenas e grandes entregas, dependendo do número de horas (Tabela 1).

Do total de planos do Cade, 36,5% foram implementados pela SG, 33,8% pela DAP, 11,4% pela Presidência do Cade, 9,4% pelo Tribunal, 5,3% pelo DEE e 3,5% pela PFE.

**Tabela 1 – Total e percentual de planos, horas trabalhadas, entregas pactuadas, entregas avaliadas e notas médias por áreas do Cade**

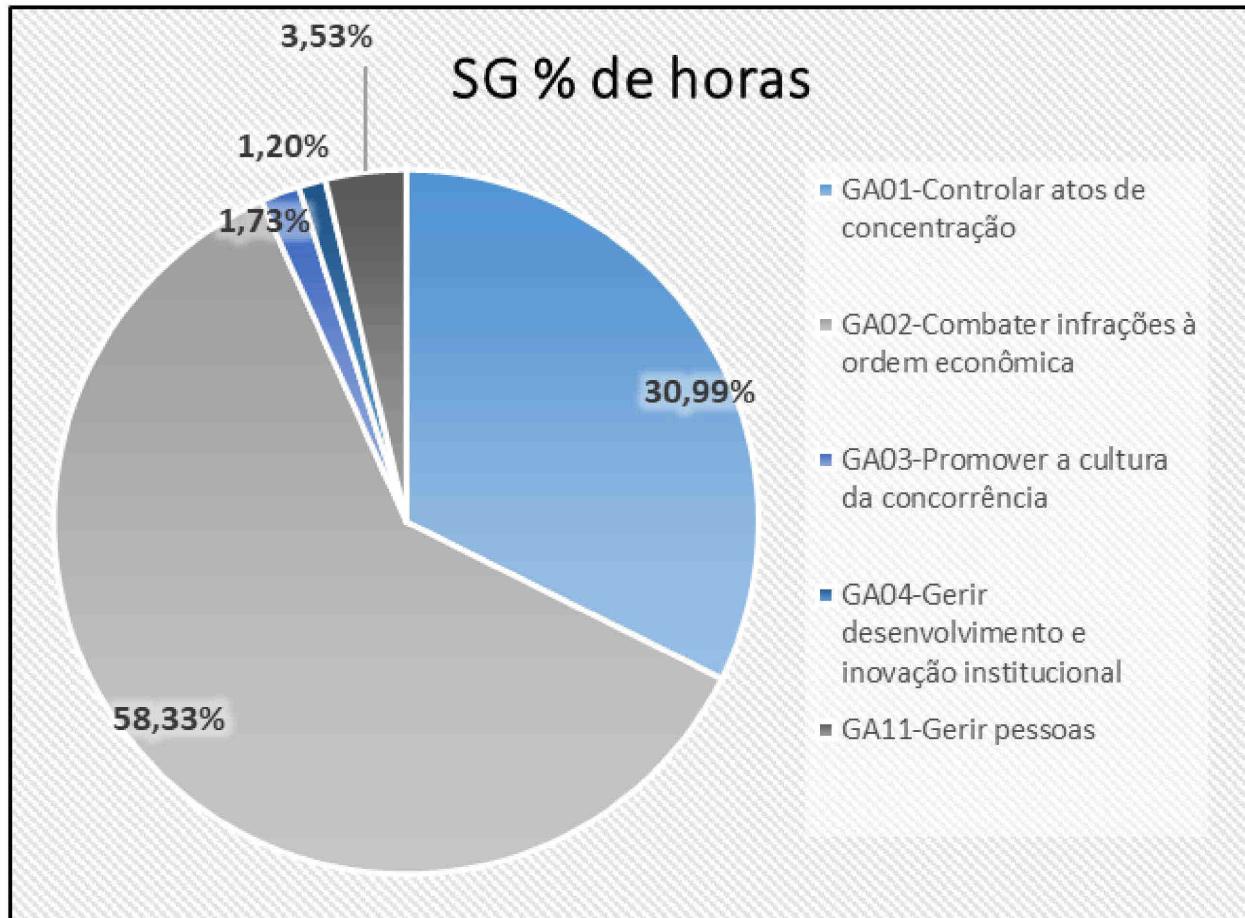
Área do Cade	Total de Planos	%	Total de Horas Pactuadas	%	Quantidade de Entregas Pactuadas	%	Quantidade de Entregas Avaliadas	%	Nota Média das Entregas
DEE	929	5,3%	34.942	9,1%	1.496	3,9%	1.496	3,9%	9,91
DAP	5.884	33,8%	121.600	31,8%	13.418	35,1%	13.409	35,1%	9,69
Presidência do Cade	1.993	11,4%	28.322	7,4%	4.308	11,3%	4.307	11,3%	9,95
PFE	612	3,5%	12.608	3,3%	5.679	14,9%	5.679	14,9%	10,00
SG	6.351	36,5%	157.212	41,1%	10.054	26,3%	10.044	26,3%	9,89
Tribunal Administrativo	1.643	9,4%	27.986	7,3%	3.243	8,5%	3.243	8,5%	9,76
Total	17.412	100%	382.670	100%	38.198	100%	38.178	100%	9,87

Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

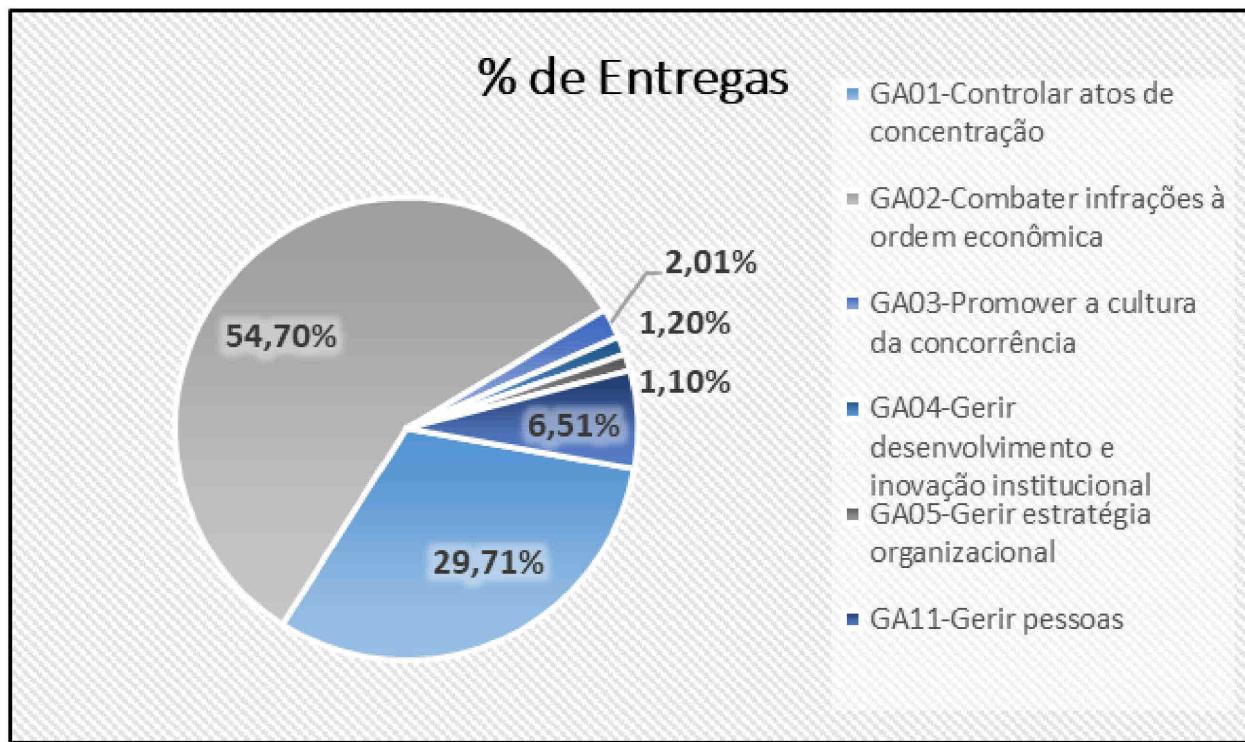
#### 4. RESULTADOS POR ÁREAS

A SG é a área que mais pactuou horas de trabalho e planos. É a área responsável pela análise dos processos de atos de concentração e de combate à ordem econômica, e deste modo, 89,32% do total das 157.212 horas trabalhadas foram em atividades relacionadas a esses objetivos (Gráfico 1). Das 10.054 entregas realizadas pela área, 84,41% estavam voltadas para esses objetivos (Gráfico 2). O tempo utilizado para a gestão das equipes ficou com 3,53% das horas trabalhadas e computadas nos planos de trabalho.

**Gráfico 1 – Percentual de horas pactuadas e trabalhadas na SG por atividades**

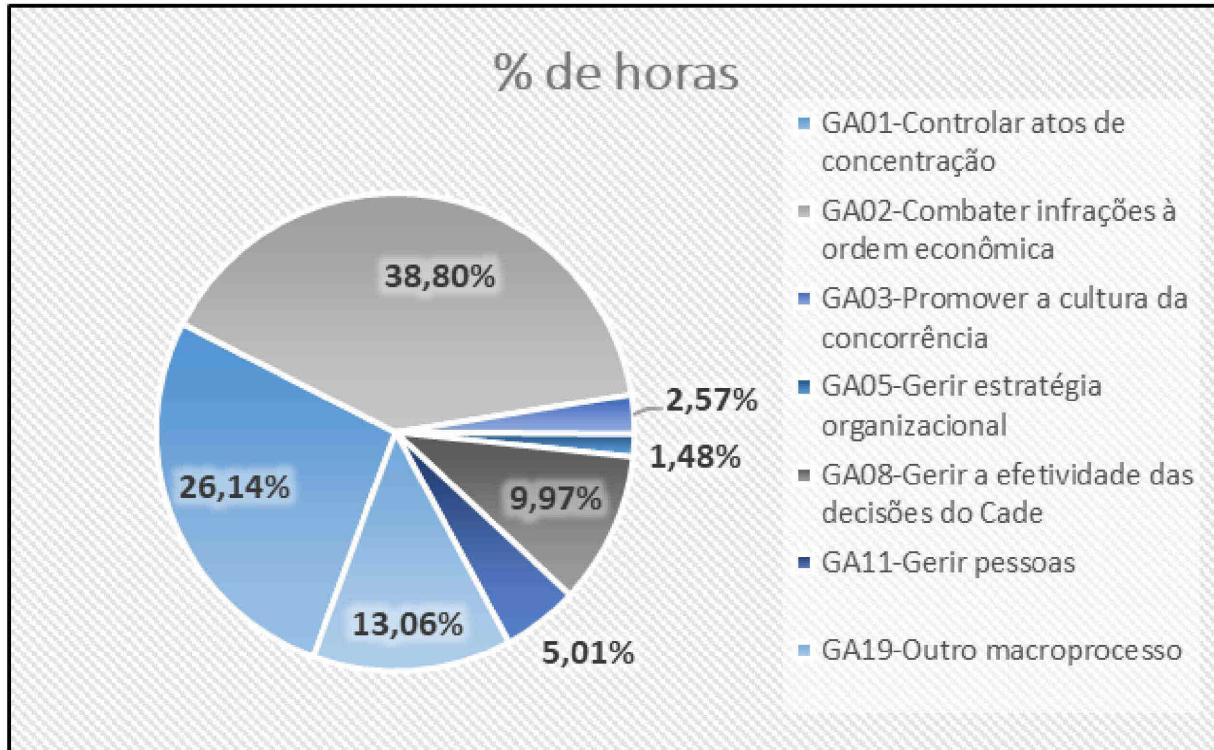


Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

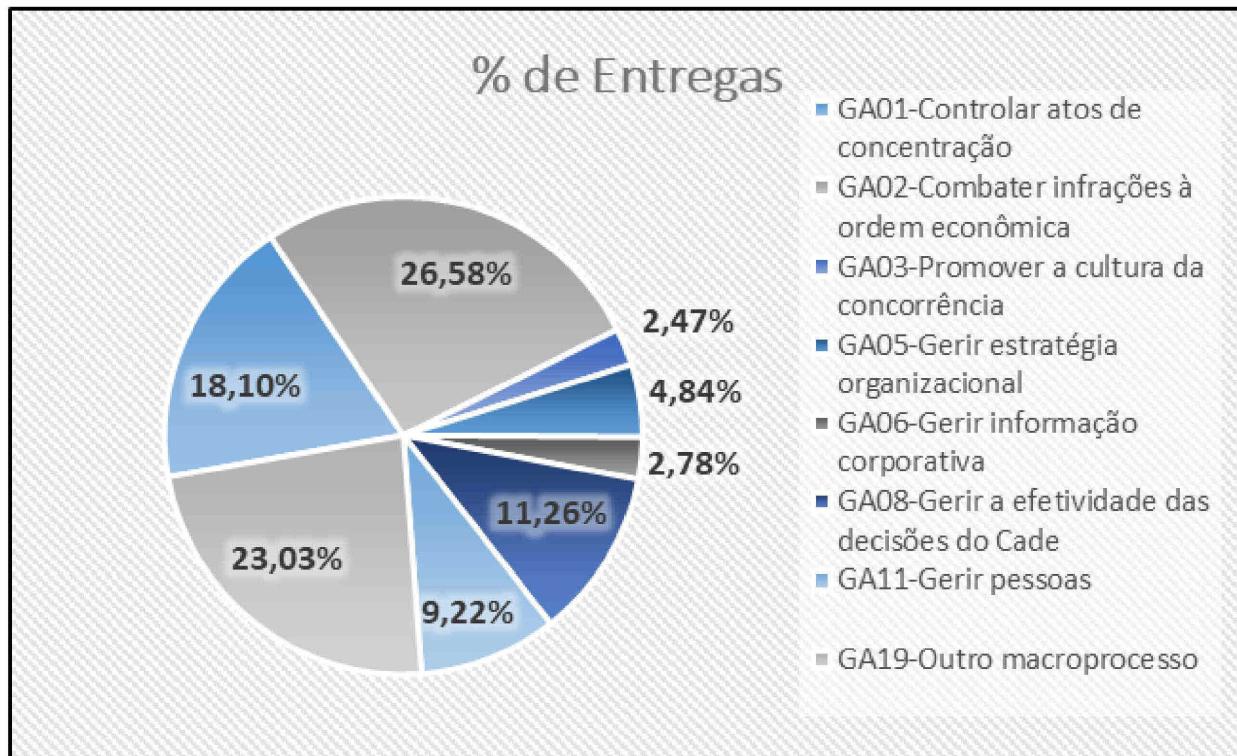
**Gráfico 2 – Percentual de entregas realizadas pela SG por atividades**

Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

No Tribunal do Cade, como o esperado, praticamente três quartos do total das 27.986 horas computadas nos planos de trabalho estão relacionadas ao controle dos atos de concentração (26,14%), ao combate às infrações à ordem econômica (38,8%) e a gestão da efetividade das decisões do Cade (9,97%), representando também 56% do total de suas entregas (Gráficos 3 e 4).

**Gráfico 3 - Percentual de horas pactuadas e trabalhadas no Tribunal por atividades**

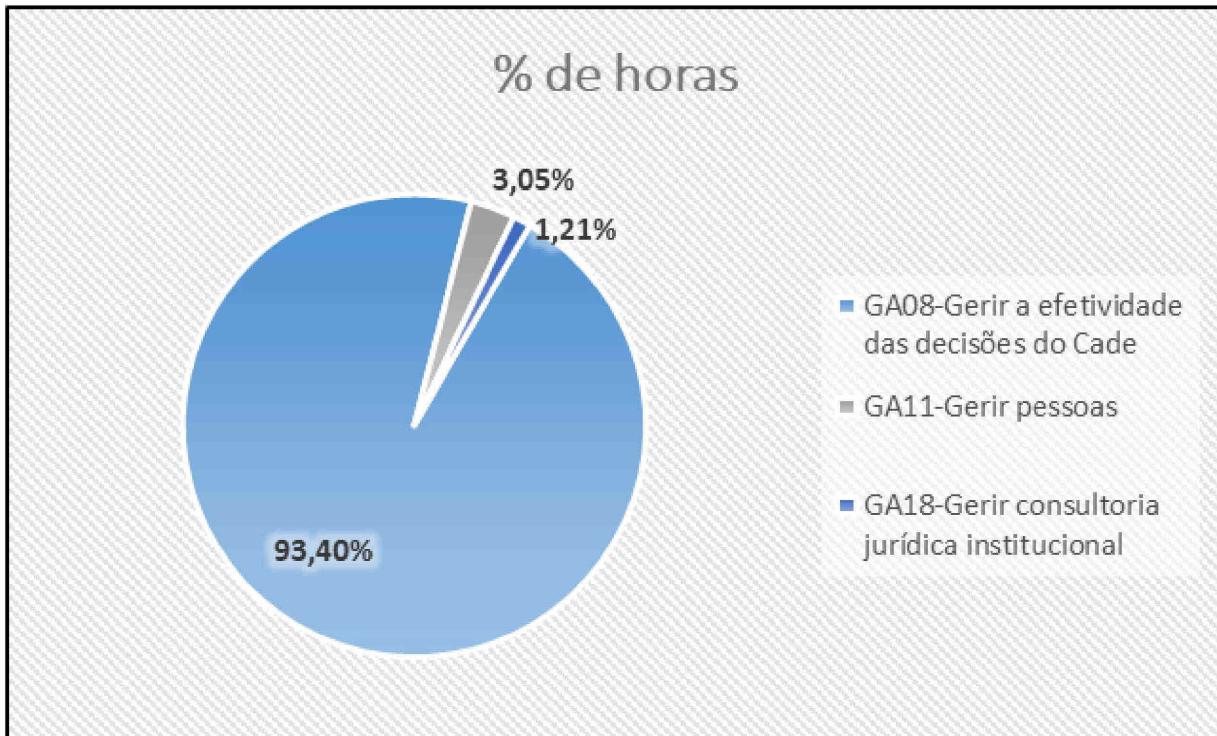
Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

**Gráfico 4 – Percentual de entregas realizadas pelo Tribunal por atividades**

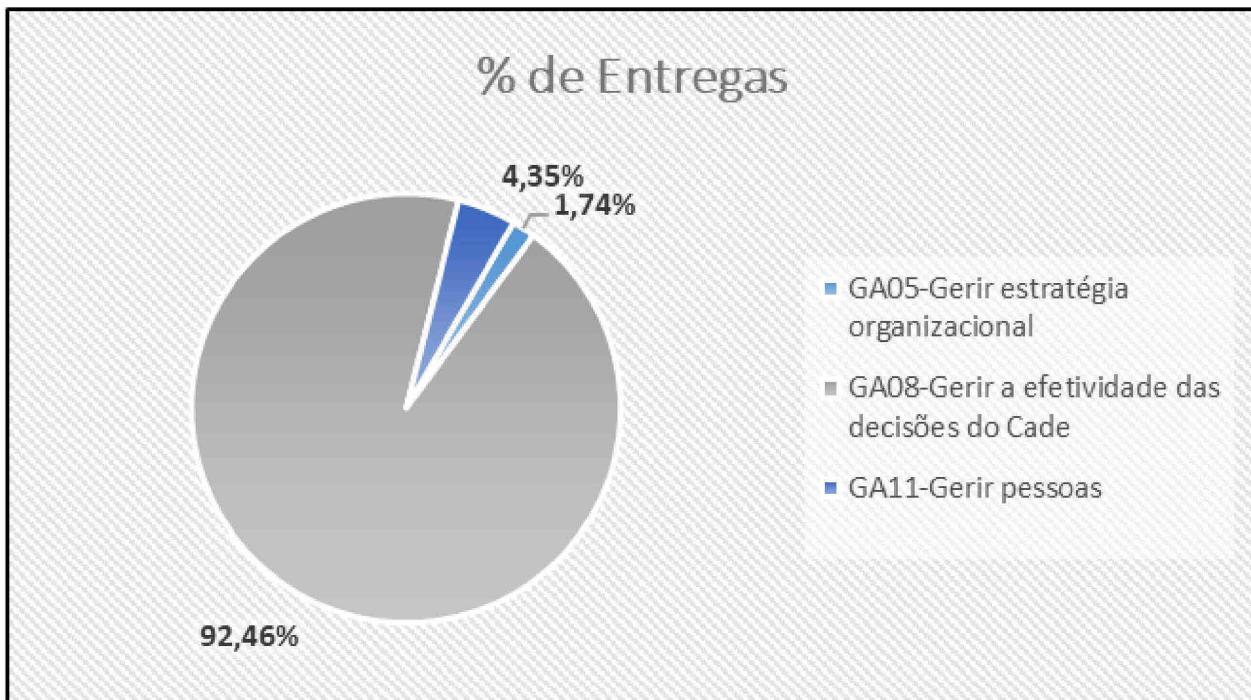
Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

Na PFE, tanto as horas trabalhadas quanto as entregas estão majoritariamente relacionadas à gestão da efetividade das decisões do Cade, representando 93,4% do total das horas trabalhadas e registradas nos planos de trabalho e 92,46% das entregas realizadas (Gráficos 5 e 6).

**Gráfico 5 - Percentual de horas pactuadas e trabalhadas pela PFE por atividades**



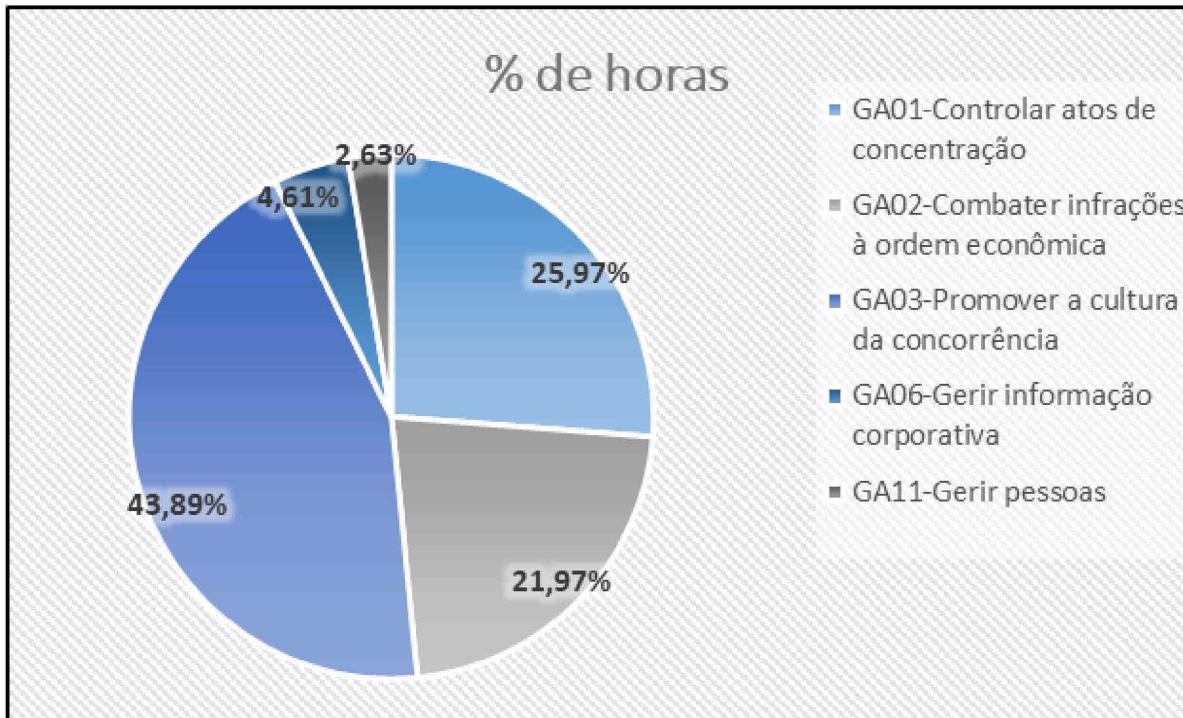
Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

**Gráfico 6 – Percentual de entregas realizadas pela PFE por atividades**

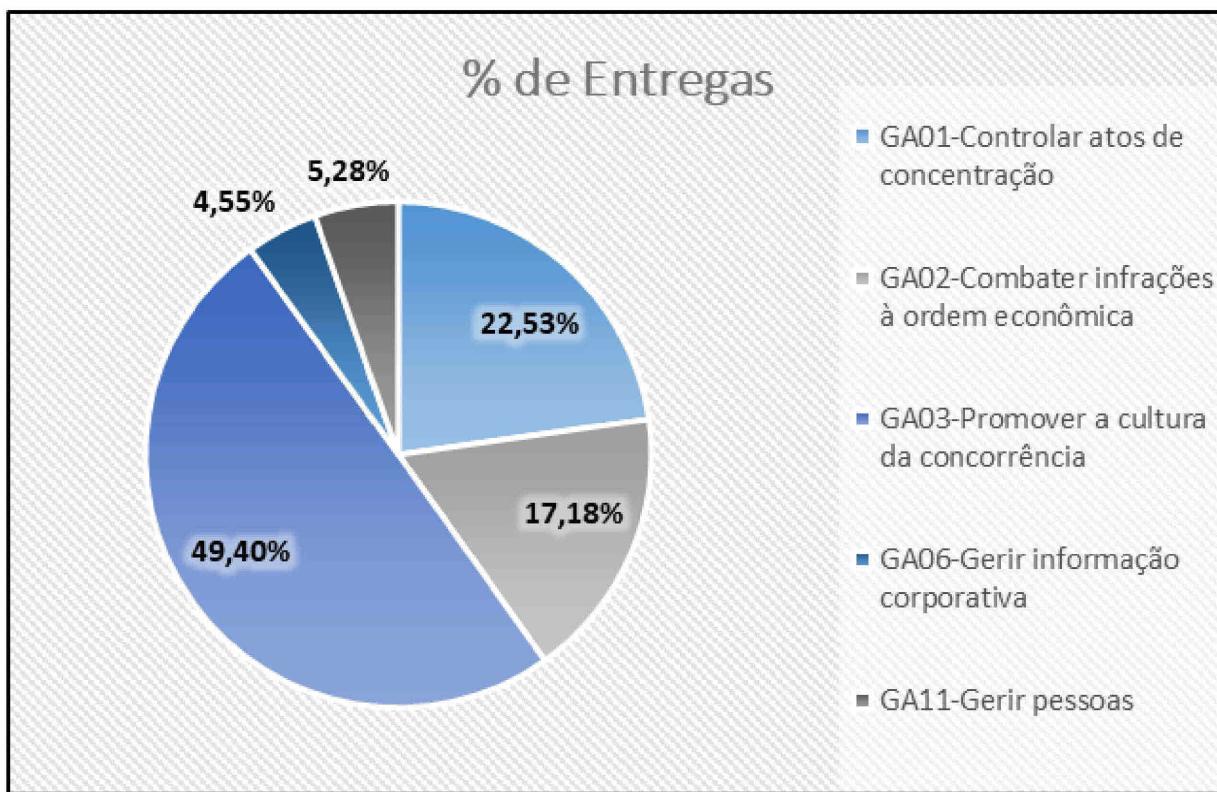
Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

No DEE, aproximadamente 44% do total de horas trabalhadas estavam enquadradas no grupo de atividades voltadas à promoção da cultura da concorrência, seguidas por 26% de atividades voltadas ao controle dos atos de concentração e 22% ao combate a infrações à ordem econômica (Gráfico 7). A atividade mais realizada foi a de elaboração/análise/revisão de documentos técnicos (estudos, cartilhas, manuais, guias, formulários, nota técnica, nota informativa, relatório, ata, ofício, despacho, consulta, parecer, e-mail, apresentação e correlatos), representando quase 84% do total das horas trabalhadas. Do total das quase 1500 entregas realizadas, quase metade se inseriram no grupo de atividades para promoção da cultura da concorrência (Gráfico 8).

**Gráfico 7 - Percentual de horas pactuadas e trabalhadas pelo DEE por atividades**

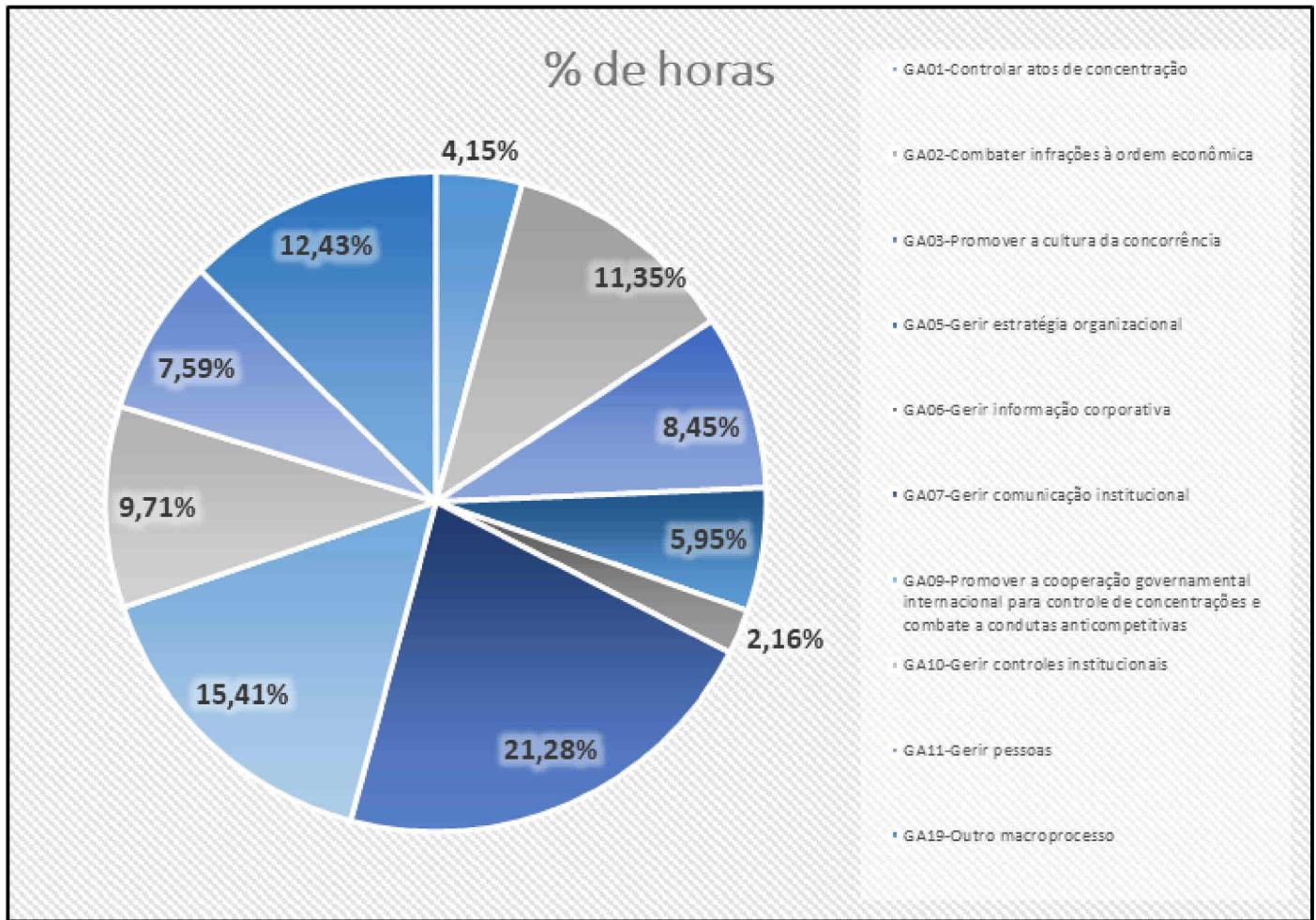


Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

**Gráfico 8 – Percentual de entregas realizadas pelo DEE por atividades**

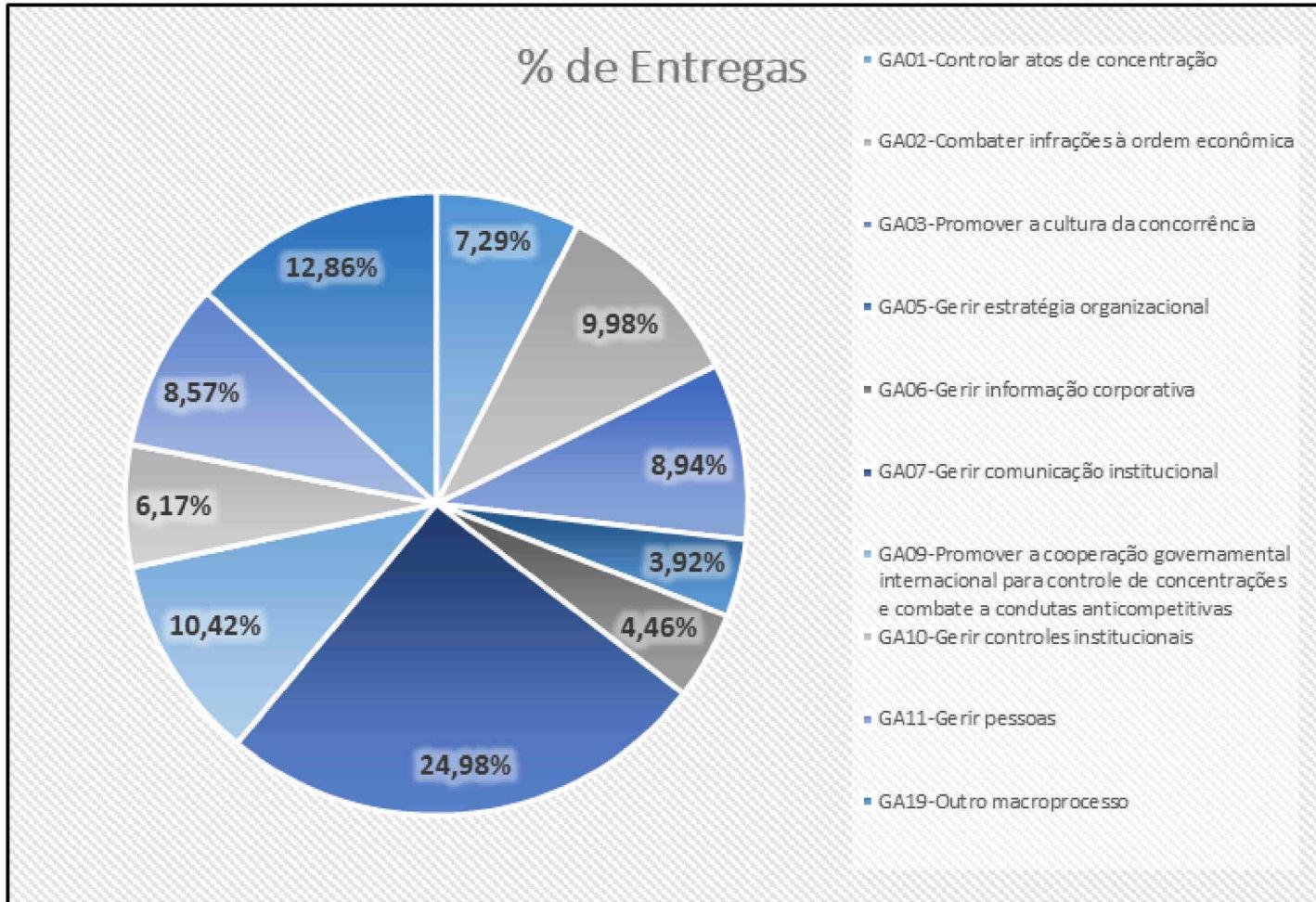
Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

Parte relevante da atuação da Presidência está relacionada às atividades vinculadas às áreas finalísticas do Cade, representando 24,44% do total de horas trabalhadas e 26,21% das suas entregas. Dentre as horas trabalhadas – 4,15% estão relacionadas ao grupo de atividades de controlar atos de concentração, 11,35% a combater infrações à ordem econômica e 8,45% a promover a cultura da concorrência. Dentre as entregas realizadas, 7,29% estão vinculadas ao grupo de atividades controlar atos de concentração; 9,98% a combater infrações à ordem econômica e 8,94% a promover a cultura da concorrência. As áreas de comunicação institucional (Ascom) e de cooperação internacional (Asint) também se destacam, com respectivamente, 21,28% e 15,41% das horas trabalhadas e 24,98 % e 10,42% das entregas da Presidência (Gráficos 9 e 10).

**Gráfico 9 - Percentual de horas pactuadas e trabalhadas pela Presidência por atividades**

Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

**Gráfico 10 – Percentual de entregas realizadas pela Presidência por atividades**



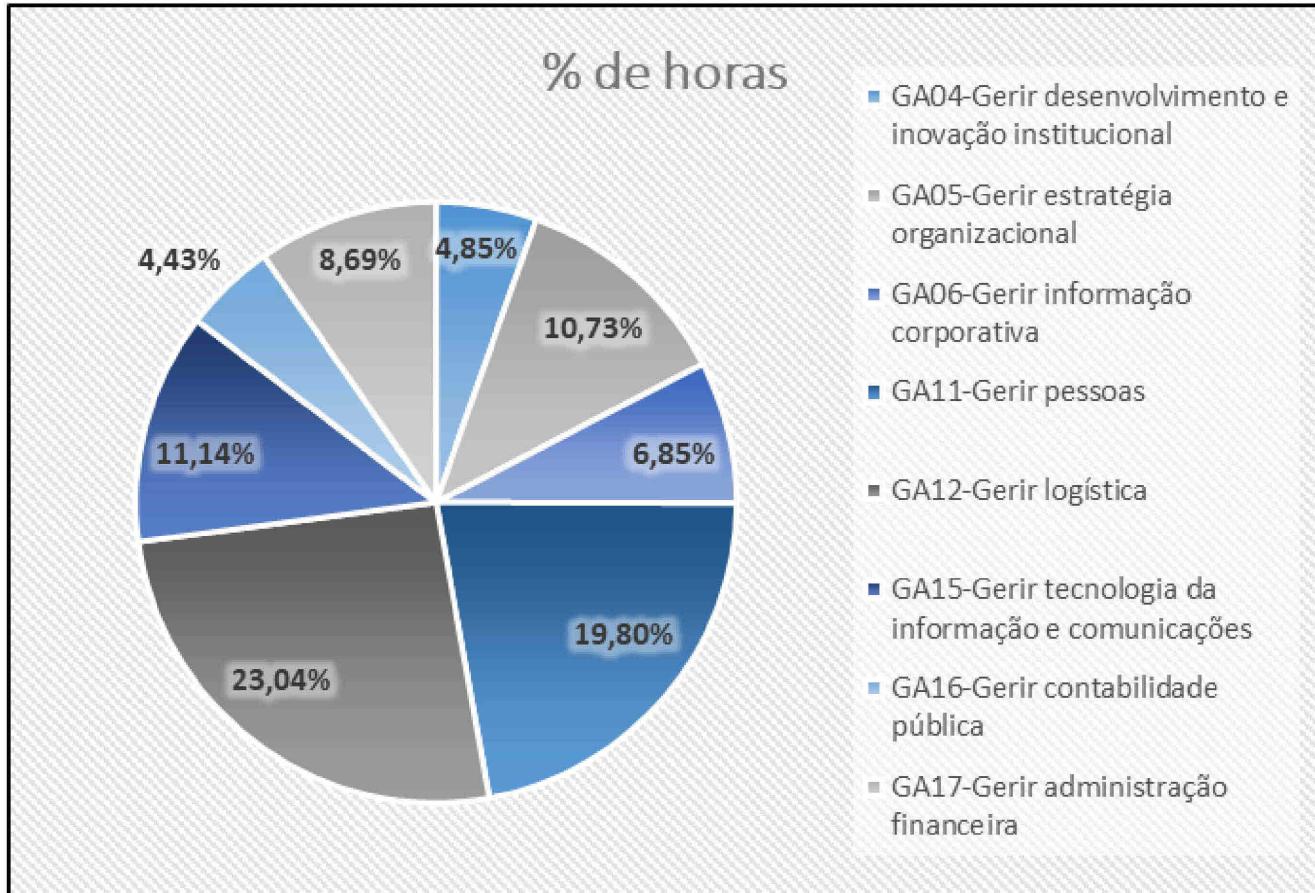
Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

A DAP é a área responsável pelas atividades de gestão do Cade. Nesse contexto, 23% do total de horas computadas nos planos de trabalho foram direcionadas à gestão de logística, quase 20% na gestão de pessoas e 11% na gestão de tecnologia da informação e comunicações. Na análise das entregas, a gestão de pessoas respondeu por 37,8% enquanto a área de gestão de logística por 25%. O fato da CGESP apresentar um percentual de entregas bastante superior ao percentual de horas pactuadas na DAP, pode significar que os processos dessa área são menores ou mais rápidos de resolução do que os observados na área de logística por exemplo, que possui horas de trabalho pactuados e entregas mais semelhantes (23% e 25% respectivamente).

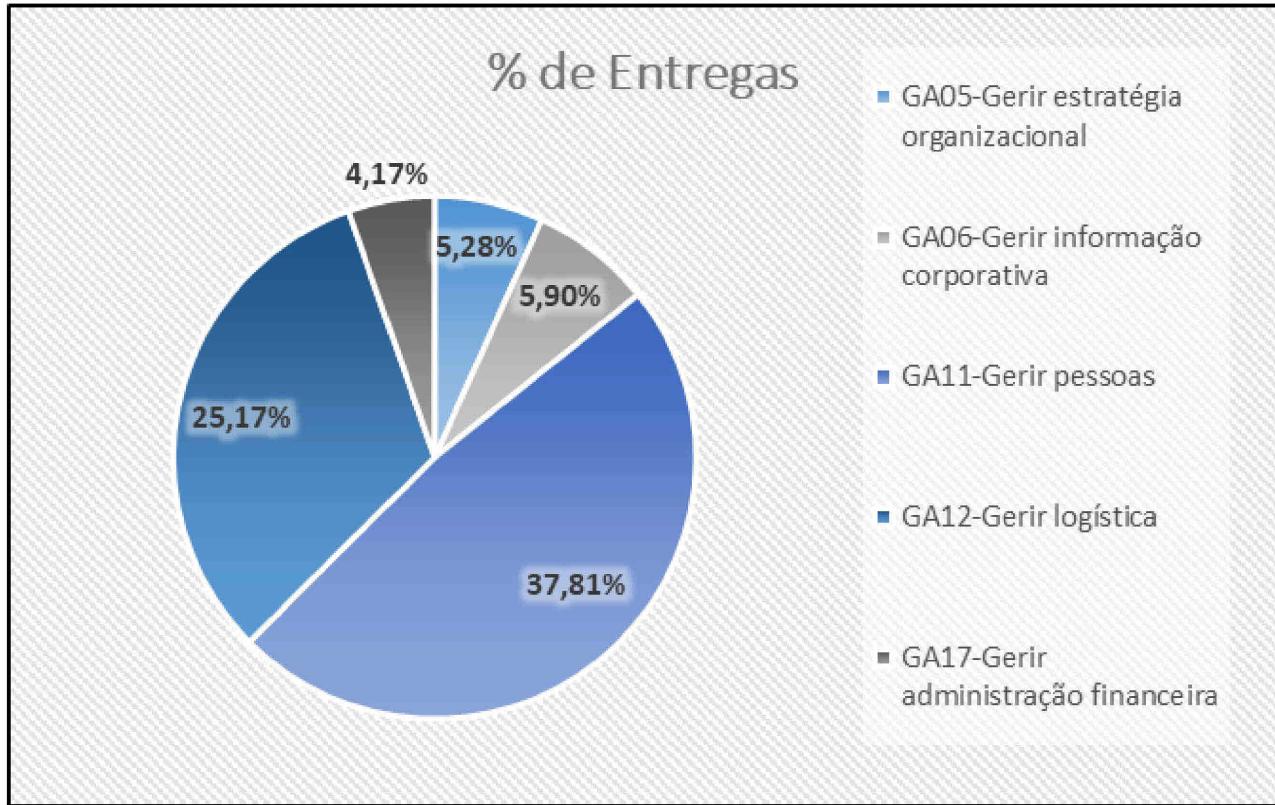
A gestão da estratégia organizacional demandou 10,7% do total de horas e representou 5,28% das entregas realizadas e nesse sentido, vale a pena ressaltar que o ano de 2021 foi o ano de elaboração do novo Plano Estratégico do Cade, para os anos de 2021 a 2024.

A gestão administrativa financeira demandou 8,69% do total das horas trabalhadas na DAP e 4% do total das entregas. Interessante notar também que embora a área de TI represente 11% do total de horas pactuadas na DAP, suas entregas representam 3,39% do total de entregas da DAP o que é plenamente comprehensível considerando-se a natureza do trabalho de TI, no qual o desenvolvimento de soluções tecnológicas, sobretudo, requer um número de horas extremamente elevado para a execução das entregas.

**Gráfico 11 - Percentual de horas pactuadas e trabalhadas pela DAP por atividades**



Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

**Gráfico 12 – Percentual de entregas realizadas pela DAP por atividades**

Fonte: Sistema e Painel PG.Cade

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a urgência sanitária em 2020, o Cade ampliou para 90% do total dos servidores da instituição o trabalho por meio da modalidade remota. A rápida adaptação dos servidores e os bons resultados observados ensejou que o Cade passasse a adotar o Programa de Gestão – PG.Cade a partir de janeiro de 2021.

O PG.Cade inovou em relação aos demais órgãos ao definir que todos os servidores, independente da modalidade de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) teriam os controles de frequência substituídos pela avaliação dos resultados ou entregas realizadas. Desta forma, cada servidor participante deve elaborar um plano de trabalho em conjunto com sua chefia imediata, definindo suas atividades e as entregas a serem realizadas. Esse novo formato de pactuação de trabalho possibilitou novas oportunidades para a gestão das pessoas e equipes. Além do acompanhamento na definição das atividades e entregas, a maior proximidade da chefia nas avaliações das entregas trouxe novas oportunidades para realização de feedback, identificação de lacunas e necessidades de capacitação, reconhecimento, propiciando espaços de melhorias contínuas no processo de comunicação e de trabalho das equipes.

Nas discussões realizadas, pelos integrantes do âmbito do Comitê Gestor com as áreas para a implementação do PG.Cade, pôde-se observar que as equipes perceberam a necessidade de um planejamento maior das atividades e entregas para a elaboração de seus planos de trabalho. Além de uma maior apropriação de todas atividades requeridas em cada área, o exercício de planejar trouxe também uma visão mais abrangente de todas as entregas necessárias em cada área e seu nível de prioridade para os gestores das áreas.

No entanto, acredita-se que muito desse potencial ainda não se realizou plenamente. As avaliações das entregas realizadas ao longo de 2021, por exemplo, são extremamente positivas, com uma nota média que beira a dez (9,87), não evidenciando, como esperado, a existência de uma curva de aprendizagem nos processos de trabalho. Embora seja possível ampliar os espaços para feedback e aprimoramento do trabalho e da qualidade das entregas, deve-se considerar também que o atual sistema informatizado não favorece avaliações mais detalhadas<sup>[6]</sup>. Existe uma expectativa, que a partir da implantação do novo sistema, em desenvolvimento desde 2021 pela área de TI do Cade, este possa refletir melhor a cultura da instituição, facilitando alguns registros e a sistemática de elaboração e avaliação dos planos de trabalho.

A partir da análise dos dados dos planos de trabalho desenvolvidos no ano de 2021 pode-se visualizar que a maior parte da força de trabalho do Cade atuou na entrega de resultados relacionados à área finalística do Cade, 64,9% das entregas realizadas se deram nas áreas que atuam mais diretamente com o controle de atos de concentração, combate a infrações da ordem econômica, promoção da cultura da concorrência e a gestão da efetividade das decisões do Cade, como o esperado. A análise mais detalhada dos dados também possibilita uma compreensão maior dos tempos dedicados às diferentes atividades. Dentre as atividades realizadas no Cade, a de elaboração/análise/revisão de documentos técnicos (estudos, cartilhas, manuais, guias, formulários, nota técnica, relatório, ata, ofício, despacho, consulta, parecer, e-mail, apresentação e correlatos) foi a mais citada nos planos de trabalho em 2021.

Cabe ressaltar que a implementação do PG.Cade em 2021 permitiu muitos avanços na gestão do trabalho realizado no Cade, dentre os quais a mensuração e avaliação das entregas e a identificação das atividades realizadas. Ao longo do tempo espera-se um maior uso dessas informações de forma a qualificar a própria elaboração dos planos e os seus resultados.

Para o ano de 2022 alguns desafios podem ser vislumbrados. A implantação do novo sistema do PG.Cade deverá trazer um novo período de adaptação às chefias e servidores, requerendo novos manuais e orientações. A capacitação das chefias e dos servidores para um feedback mais constante também deve estar presente para o aproveitamento das oportunidades geradas no âmbito das avaliações das entregas. Por fim, cabe ainda o desafio da consolidação do PG.Cade com a institucionalização de seu modelo de governança e seus processos de monitoramento, de forma que estes possam retroalimentar aperfeiçoamentos contínuos na gestão de pessoas e nos processos de trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

Diante do exposto, encaminha-se o presente relatório para apreciação da DAP com sugestão de envio ao Gabinete da Presidência e posterior expedição ao órgão central.

À consideração superior.

CLAUDIA REGINA BADDINI CURRALERO

Especialista em Políticas Públicas e Governo

(Assinado eletronicamente)

CRISTINA PINHEIRO CASTILHO PORTELA

Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas

(Assinado eletronicamente)

De acordo. Encaminhe-se ao Gabinete da Presidência para análise e, em caso de concordância, providências subsequentes.

PAULO EDUARDO SILVA DE OLIVEIRA

Diretor de Administração e Planejamento

(Assinado eletronicamente)

---

[1] Durante o ano de 2020, a Ascom acompanhou o volume de entregas realizadas pelos servidores do Cade, evidenciando que houve manutenção da eficiência mesmo durante os períodos mais difíceis da pandemia. Ver: [Desempenho dos servidores e ações do Cade em junho; Balanço de agosto e setembro: confira o desempenho dos servidores e ações do Cade; Confira o balanço da atuação dos servidores e das ações promovidas pelo Cade.](#)

[2] O Cade reconhece o caráter de aprendizagem do processo de estágio e adotou o Programa de Gestão para os estagiários de forma que estes também possam aprender sobre a gestão do trabalho com foco nos resultados. Destaca-se que, de acordo com o Art. 26 da Portaria Cade Nº 317, “A política de consequências em caso de não entrega ou de avaliação insatisfatória aplicável aos estagiários obedecerá a regramento próprio, em razão do caráter de aprendizagem do programa de estágio.”

[3] As entregas só seriam consideradas aceitas com a atribuição de notas superiores a 5 pela chefia.

[4] As tabelas tiveram os seguintes períodos de vigência: 1) 04/01 a 17/01; 2) 18/01 a 24/01; 3) 25/01 a 07/03; 4) 08/03 a 04/04; 5) 05/04 a 20/06 e vigente até hoje.

[5] Todos os materiais, acesso aos normativos e sistema, se encontram disponíveis em página da intranet do Cade <https://intranet.cade.gov.br/assuntos/pg-cade>. Materiais como os normativos, as tabelas de atividades do PG.Cade, assim como dados do programa também são disponibilizados no site do Cade: <https://www.gov.br/cade/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>

[6] O atual sistema, adaptado a partir do sistema da CGU, requer que a chefia abra diferentes janelas para poder realizar a avaliação de cada entrega de um servidor, o que provavelmente vem dificultando o registro mais fidedigno das avaliações das entregas. Registra-se, ainda, que o atual sistema não possui campo específico para feedback.



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Pinheiro Castilho Portela, Coordenadora-Geral**, em 18/04/2022, às 18:35, conforme horário oficial de Brasília e Resolução Cade nº 11, de 02 de dezembro de 2014.



Documento assinado eletronicamente por **Claudia Regina Baddini Curralero, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**, em 19/04/2022, às 09:22, conforme horário oficial de Brasília e Resolução Cade nº 11, de 02 de dezembro de 2014.



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Eduardo Silva de Oliveira, Diretor**, em 04/05/2022, às 14:50, conforme horário oficial de Brasília e Resolução Cade nº 11, de 02 de dezembro de 2014.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [sei.cade.gov.br/autentica](http://sei.cade.gov.br/autentica), informando o código verificador **1035250** e o código CRC **9225BDFA**.



---

Referência: Processo nº 08700.003216/2021-84

SEI nº 1035250