

RELATÓRIO
DO CONTRATO
DE GESTÃO
2015



Cebbraspe

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação
e Seleção e de Promoção de Eventos

RELATÓRIO DO CONTRATO DE GESTÃO 2015

Cebraspe

Brasília-DF
Fevereiro de 2016

Diretoria do Cebraspe

Diretor-Geral

Diretora Executiva

Diretor Acadêmico

Diretor de Conferência e Impressão

Diretor de Logística

Diretor de Negócios

Diretora de Pesquisa em Avaliação

Diretor de Planejamento e Controle

Diretor de Provas Práticas

Diretor de Segurança

Diretor de Tecnologia

Paulo Henrique Portela de Carvalho

Maria Osmarina do Espírito Santo Oliveira

Marcus Vinícius Araújo Soares

Edivânio Alves Nogueira

Lucimar Oliveira do Nascimento

Ricardo Bastos Cunha

Haydée Werneck Poubel

Ricardo Carmona

Luiz Mário Marques Couto

Roger Werkäuser Escalante

Jorge Amorim Vaz

Associados Fundadores do Cebraspe

Carlos Alberto Muller Lima Torres

Denise Bomtempo Birche de Carvalho

Donald Matthew Pianto

Eda Castro Lucas de Souza

Luis Afonso Bermudez

Mamede Said Maia Filho

Marcelo Ladeira

Marcos Valério Gonçalves

Maria do Socorro Oliveira Marzola

Mauro Luiz Rabelo

Noraí Romeu Rocco

Paulo Henrique Portela de Carvalho

Ricardo Bastos Cunha

Ricardo Carmona

Rogério Fagundes Marzola

Thérèse Hofmann Gatti Rodrigues da Costa

Tomás de Aquino Guimarães

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe

Campus Universitário Darcy Ribeiro

Edifício-Sede Cespe

Caixa Postal 4545

Asa Norte – Brasília – DF

CEP 70904-970

Telefones: +55 (61) 2109-5913 | +55 (61) 2109-5915

<http://www.cebraspe.org.br>

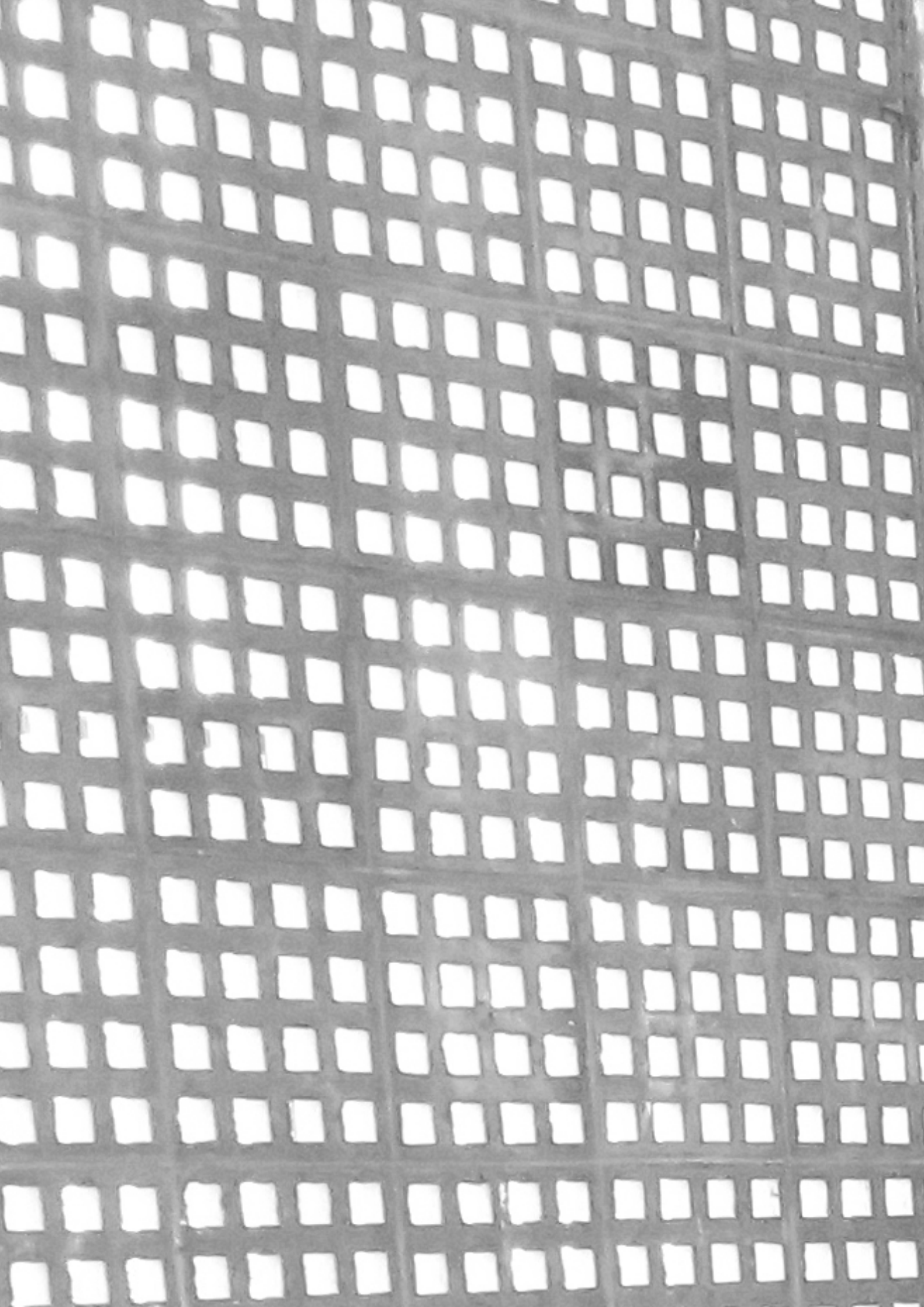
Todos os direitos reservados ao Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe. Os textos contidos nesta publicação podem ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que citada a fonte.





Sumário

APRESENTAÇÃO	7
1. IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DO CEBRASPE	9
1.1 Histórico	9
1.2 Informações gerais	10
1.3 Registro dos atos constitutivos	11
1.4 Publicações relacionadas às atividades da entidade	11
1.5 Área social de atuação	11
2. ATIVIDADES DO CONTRATO DE GESTÃO	13
3. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA	17
3.1 Revisão do planejamento estratégico	17
3.2 Elaboração do Plano Diretor 2016-2019	19
3.3 Filiação à Fundação Nacional da Qualidade	20
3.4 Redesenho da estrutura organizacional	28
3.5 Estruturação da Controladoria Interna	29
3.6 Estruturação do Escritório de Gestão	30
3.7 Projeto Sinapse – SAP	31
3.8 Projeto Orçamento Cebraspe	32
3.9 Gestão de pessoas	34
3.10 Projeto IntraCebraspe	36
3.11 Pesquisa de satisfação com participantes de eventos e clientes institucionais	37
3.12 Fomento à difusão do conhecimento	38
3.13 Reconhecimento do Cebraspe, pelo MEC, como instituição de educação	40
4. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	41
5. INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	63
5.1 Demonstração financeira e auditoria independente	65
APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DO CONTRATO DE GESTÃO 2015	89
LISTAS DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS	90



APRESENTAÇÃO

O ano de 2015 foi marcado por ações e iniciativas voltadas para a concretização das ações iniciadas em 2014 e para a implementação de novas iniciativas destinadas à consolidação do Centro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebbraspe), em questões relacionadas à governança e aos recursos humanos. Além disso, buscou-se em 2015 a estruturação de práticas de gestão, fundamental para a produtividade e sustentabilidade do Centro.

No decorrer do ano, as equipes técnicas do Cebbraspe e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) reuniram-se em diversas ocasiões para elaboração do Plano de Ação do Contrato de Gestão para o período de 2015 a 2019. O documento, um dos elementos essenciais do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão, foi organizado de forma que todas as ações estivessem agrupadas em seis macroprocessos: 1) Operações logísticas; 2) Desenvolvimento de competências; 3) Processos acadêmicos; 4) Desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos; 5) Desenvolvimento de soluções e inovação em tecnologias da informação e comunicação (TIC); e 6) Gestão. Eles foram definidos por serem considerados necessários ao desenvolvimento dos eixos temáticos relacionados às grandes avaliações nacionais, coordenadas pelo Inep, das quais o Cebbraspe participa: Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), Exame Nacional de Revalidação de Diplomas Médicos Expedidos por Instituições de Educação Superior Estrangeiras (Revalida), Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja), Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros (Celpe-Bras) e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade).

Do ponto de vista da gestão administrativa, o Centro estabeleceu iniciativas consideradas pilares no

processo de estruturação e busca de melhores práticas de gestão, consolidando o suporte a projetos estruturantes, como a análise e revisão dos objetivos e iniciativas estratégicos, a filiação à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a adoção do Modelo de Excelência da Gestão, referência na busca pelo aperfeiçoamento de processos gerenciais. Foram ainda realizadas iniciativas focadas na adequação da estrutura administrativa e de pessoas, como o redesenho da estrutura organizacional, a realização do dimensionamento da força de trabalho e a elaboração do plano de cargos e salários. Também foi realizada pesquisa de satisfação com clientes institucionais e participantes em eventos, para o melhor relacionamento com os usuários dos serviços prestados pela instituição e para o atendimento de suas expectativas.

Ações importantes relacionadas aos processos de controle administrativo interno, como a estruturação da Controladoria Interna e do Escritório de Gestão, a realização do Orçamento Base Zero e a implementação do sistema de gestão integrada da empresa alemã SAP, ocorreram no decorrer de 2015. Destaquem-se, ademais, os esforços da gestão para a realização de ações voltadas à difusão do conhecimento ligado ao tema avaliações educacionais. Nesse aspecto, o Cebbraspe realizou o Seminário Internacional sobre Avaliações Educacionais no Computador e, em parceria com o Inep, o Seminário de Desenvolvimento de Avaliações em Larga Escala. Além disso, apoiou a Associação Brasileira de Avaliação Educacional na realização de sua VIII Reunião Anual, que abordou o tema Avaliação de Larga Escala no Brasil: Ensinaamentos, Aprendizagens e Tendências.

A elaboração e a assinatura do Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Gestão – que está em vias de concretização – também estiveram entre as iniciativas do Centro em 2015. Atualmente, a pedido da

Consultoria Jurídica da Advocacia-Geral da União (AGU) no Ministério da Educação, o processo se encontra na Procuradoria-Geral Federal para emissão de parecer com orientação jurídica.

O presente relatório apresenta as atividades desenvolvidas para viabilizar a assinatura do Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Gestão e as ações consideradas relevantes relacionadas à gestão administrativa do Cebraspe. São apresentadas tam-

bém as informações financeiras da organização, contendo o resultado do exercício de 2015, bem como o relatório dos auditores independentes. Todas as informações apresentadas neste relatório visam a prestar contas das ações vinculadas ao Contrato de Gestão desenvolvidas em 2015 e a subsidiar a Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão em sua reunião para avaliação anual da Organização Social.

Paulo Henrique Portela de Carvalho
Diretor-Geral

Maria Osmarina do Espírito Santo Oliveira
Diretora Executiva

1. IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DO CEBRASPE

1.1 Histórico

O Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebbraspe) é uma associação civil sem fins lucrativos, com sede em Brasília. Seu estatuto estabelece como objetivos o fomento e a promoção do ensino e da pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento institucional.

A parceria entre o poder público e as organizações sociais tem se mostrado eficaz, eficiente e efetiva para a prestação de serviços em várias áreas estratégicas, tanto pela possibilidade de atender, de forma ágil e desburocratizada, às demandas da sociedade quanto pelo dever de observar os princípios constitucionais da impessoalidade, isonomia, publicidade, economicidade e eficiência, que regem a Administração Pública.

Com base no modelo de gestão mencionado e em sua vocação, o Cebbraspe foi criado a fim de estabelecer ação conjunta com o poder público no desenvolvimento de atividades relacionadas a sistemas de avaliação educacional e seleções e com o intuito de garantir estrutura jurídica e administrativa para, de acordo com os preceitos contidos no artigo 22 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, e em observância ao princípio da continuidade do serviço público, manter os serviços e as atividades até então sob a responsabilidade do Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/UnB), centro de custo da Fundação Universidade de Brasília (FUB), criado em 1993.

Nesse contexto, o Cebbraspe foi qualificado como organização social pela presidenta da República, por meio do Decreto nº 8.078, de 19 de agosto de 2013, com o objetivo de realizar atividades de gestão de programas, projetos e apoio técnico e

logístico para subsidiar sistemas de avaliação educacional. Em seguida, no início de 2014, foi firmado contrato de gestão com o Ministério da Educação (MEC), com a interveniência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e da FUB, para atender ao objetivo estabelecido no referido decreto.

Ressalte-se que a cláusula Segunda do Contrato de Gestão apresenta os seguintes objetivos estratégicos:

- I. estruturar e fortalecer, institucionalmente, o Cebbraspe, para garantir o ambiente organizacional necessário à realização eficiente das grandes avaliações e seleções nacionais;
- II. executar avaliações nas áreas de ensino e desenvolvimento institucional, que podem subsidiar estudos, pesquisas e seleções;
- III. executar, nas áreas de avaliação e seleção, projetos científicos e tecnológicos e programas de inovação e de formação de pessoas;
- IV. desenvolver novas tecnologias e produzir informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e institucional nas áreas de avaliação e seleção.

Vale ressaltar também as Diretrizes Estratégicas do Órgão Supervisor, listadas a seguir, que são consideradas pelo Cebbraspe para nortear as atividades a serem desenvolvidas no âmbito do Contrato de Gestão:

- I. atuar com eficiência, eficácia e efetividade no alcance da excelência em avaliação e seleção;
- II. atuar como centro de referência de tendências e oportunidades em gestão de programas e projetos, com apoio logístico, em seleção e avaliação;

- III. desenvolver e executar atividades de suporte técnico e logístico às instituições públicas e privadas na área de avaliação e seleção;
- IV. apoiar a expansão, a integração, a modernização e a consolidação da gestão estratégica do Sistema Nacional de Avaliação, Informação e Pesquisa Educacional;
- V. fortalecer a colaboração com entidades congêneres nacionais e internacionais envolvidas com as áreas de sua competência;
- VI. gerar subsídios para a elaboração de agendas de pesquisa, embasadas em visões de futuro, voltadas a temas científicos e tecnológicos de interesse da sociedade brasileira, relacionadas com avaliação, informação e pesquisa educacional;
- VII. promover o desenvolvimento de tecnologias aplicáveis ao planejamento, logístico e de monitoramento, à seleção e à avaliação;
- VIII. instituir um centro de excelência em avaliação e seleção, com marcante participação de pesquisadores nacionais e internacionais;
- IX. manter permanente articulação com as secretarias do Ministério da Educação na definição e desenvolvimento das ações do Contrato de Gestão;
- X. promover estudos e pesquisas nas áreas de ensino, desenvolvimento tecnológico, avaliação e seleção e de políticas públicas;
- XI. realizar atividades de pesquisa científica e tecnológica, fomentando projetos e extensão.

Em relação a localização e infraestrutura, o Cebraspe funciona hoje no mesmo local em que se situava o Cespe/UnB, no *Campus* Universitário Darcy Ribeiro, e utiliza as mesmas instalações, bens móveis e imóveis, acervo técnico (incluídos os atestados de capacidade técnica), sistemas tecnológicos desenvolvidos, domínios de Internet, direitos autorais referentes a provas elaboradas, arquivos com cadastros de colaboradores e de participantes etc.

Essa utilização está respaldada legalmente, com base em contrato de cessão onerosa que está sendo firmado entre o Cebraspe e a FUB, cujo objeto é a cessão total, temporária, exclusiva, de ativos materiais e imateriais e direitos de propriedade intelectual de titularidade da cedente, conforme previsto nos artigos II e III da cláusula Quarta do Contrato de Gestão.

O Cebraspe visa a contribuir para fortalecer a ação do poder público em busca da excelência, não para substituir quaisquer das suas instituições. O papel do Cebraspe é apoiar o poder público e suas instituições, no âmbito de atuação do Centro, no atingimento das metas estabelecidas nas políticas públicas na área de educação, almejando a concretização de um exemplo exitoso de parceria público-privada.

1.2 Informações gerais

Denominação completa

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

Natureza jurídica

Associação civil sem fins lucrativos qualificada como organização social

Denominação abreviada

Cebraspe

CNPJ

18.284.407/0001-53

Telefone

+55 (61) 3448-0100

FAX

+55 (61) 2109-5919

Endereço eletrônico

sac@cebraspe.org.br

Página na internet

<http://www.cebraspe.org.br>

Endereço postal

Campus Universitário Darcy Ribeiro – Edifício-Sede Cespe – Asa Norte CEP 70904-970 – Brasília – DF
Caixa Postal 4545



1.3 Registro dos atos constitutivos

- Ata da Assembleia de Constituição do Cebbraspe, registrada sob o número 000082416 no Cartório do 2º Ofício de Registros de Pessoas Jurídicas de Brasília, em 13 de maio de 2013.
- Estatuto do Cebbraspe, registrado sob o número 000082415 no Cartório do 2º Ofício de Registros de Pessoas Jurídicas de Brasília, em 13 de maio de 2013.
- Decreto nº 8.078, de 19 de agosto de 2013, que qualifica o Cebbraspe como Organização Social.
- Alteração do Estatuto do Cebbraspe, aprovada pelo Conselho de Administração (Ata de Reunião Ordinária realizada em 4 de junho de 2014), registrada sob o nº 000087661 em 16 de junho de 2014, no 2º Ofício de Registro de Pessoas Jurídicas de Brasília.

1.4 Publicações relacionadas às atividades da entidade

- Estatuto do Cebbraspe, aprovado na Primeira Assembleia Geral de 2013, realizada em 18 de dezembro de 2013.
- Regimento Interno, aprovado pelo Conselho de Administração em sua segunda reunião, realizada em 10 de janeiro de 2014.
- Regulamento de Gestão de Pessoas, aprovado pelo Conselho de Administração em sua terceira reunião, realizada em 17 de janeiro de 2014.
- Regulamento de Compras e Contratações, aprovado pelo Conselho de Administração em sua quarta reunião, realizada em 24 de janeiro de 2014.
- Contrato de Gestão, assinado em 17 de março de 2014 e publicado no Diário Oficial da União de 18 de março de 2014, Seção 3, página 26.
- Relatório de Gestão de 2014, aprovado pelo Conselho de Administração em sua décima quinta reunião, realizada em 27 de março de 2015, e pela Secretaria de Educação Superior do Minis-

tério da Educação em 21 de setembro de 2015, conforme despacho nº 03/2015/SESU/MEC.

- Demonstrações Financeiras, Notas Explicativas e Parecer da Auditoria Externa referentes ao ano de 2014 publicados no Diário Oficial da União de 16 de abril de 2015, Seção 3, páginas de 144 a 146.

1.5 Área social de atuação

O Cebbraspe, de acordo com o artigo 5º do capítulo II de seu estatuto, tem por finalidade precípua fomentar e promover o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento institucional, por meio dos seguintes objetivos:

- promover e realizar estudos e pesquisas nas áreas de ensino, de desenvolvimento tecnológico e de políticas públicas;
- promover e realizar programas e projetos científicos, tecnológicos, de inovação e de formação de pessoas na área de avaliação e seleção;
- realizar estudos e pesquisas, desenvolver novas tecnologias e produzir informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados à sua finalidade;
- desenvolver, na área de avaliação e seleção, atividades de suporte técnico e logístico a instituições públicas e privadas;
- prestar serviços relacionados à sua finalidade, especialmente, realização de concursos públicos, processos de seleção, exames, avaliações, certificações, creditações e correlatos; e
- fomentar as atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.



2. ATIVIDADES DO CONTRATO DE GESTÃO

Em 2015, foram realizadas diversas reuniões entre as equipes técnicas do Cebraspe e do Inep para definição do conjunto de ações a serem desenvolvidas no período de 2015 a 2019, no âmbito do Contrato de Gestão. O trabalho resultou na elaboração do Plano de Ação do Contrato de Gestão, o qual contemplou o conjunto de ações, bem como os recursos financeiros necessários ao fomento destas.

O Plano de Ação do Contrato de Gestão, um dos elementos essenciais do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão, foi organizado de forma que todas as ações fossem agrupadas em seis macroprocessos (quadro 1), considerados necessários ao desenvolvimento de nove eixos temáticos relacionados às grandes avaliações nacionais realizadas pelo Inep.

■ Quadro 1 – Macroprocessos do Plano de Ação

Macroprocessos do Plano de Ação
1. Operações logísticas
2. Desenvolvimento de competências
3. Processos acadêmicos
4. Desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos
5. Desenvolvimento de soluções e inovação em TIC
6. Gestão

Os eixos temáticos (quadro 2) referem-se às ações a serem desenvolvidas, relacionadas às avaliações do Celpe-Bras, Enem, Encceja Exterior, Revalida, às atividades de pré-testagem de itens do Banco

Nacional de Itens (BNI), bem como ao desenvolvimento de tecnologias e técnicas de avaliação, que deverão constituir a base de provas eletrônicas para o Enem, Enade, Encceja Exterior e Celpe-Bras.

■ Quadro 2 – Eixos temáticos

Eixos temáticos
Pré-testagem de itens do BNI
Operações logísticas da 2ª Etapa do Revalida
Operações logísticas do Encceja Exterior
Aplicação eletrônica piloto do Encceja Exterior
Operações logísticas do Celpe-Bras

Eixos temáticos (continuação)
Aplicação eletrônica piloto do Celpe-Bras
Sistema de correção das provas de redação do Enem
Aplicação eletrônica piloto do Enem
Aplicação eletrônica piloto do Enade

Para mensurar o atingimento dos objetivos estratégicos do Contrato de Gestão e em atendimento à recomendação da Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão para que MEC/Inep/Cebraspe desenvolvessem proposta de indicadores de desempenho e quadro de metas, foram elaborados 22 indicadores de desempenho, agrupados em doze índices de desempenho. Esses índices e indicadores de desempenho foram construídos em parceria entre o Cebraspe e as equipes técnicas do Inep responsáveis pela supervisão do Contrato de Gestão, em uma série de reuniões técnicas.

Buscou-se, no desenvolvimento desses indicadores e índices, mapear o conjunto de parâmetros inerentes às atividades intrínsecas às avaliações nacionais e que garantam excelência, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade. O conjunto de indicadores e índices de desempenho foi apresentado aos representantes do MEC e do Inep, bem como à Comissão de Acompanhamento do Contrato de

Gestão, os quais definiram em conjunto as metas a serem alcançadas.

Ao longo de 2015, também foram realizadas discussões entre equipes do Cebraspe, do Inep e do MEC para propor alterações em alguns tópicos do Contrato de Gestão nº 001/2014. O trabalho resultou em alterações propostas para readequar as obrigações contraídas pelas partes, com a finalidade de aprimorar as atividades relacionadas ao objeto contratual, em atendimento aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, considerando-se a mudança contextual ocorrida desde que o referido Contrato de Gestão foi firmado, com fundamento na cláusula Décima Quinta, subcláusula Terceira, incisos I, II e IV.

Dentre as alterações propostas no Contrato de Gestão, destaca-se a nova redação da cláusula Segunda, que trata dos objetivos estratégicos, conforme apresentado a seguir.

CLÁUSULA SEGUNDA - DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Programa de Trabalho busca alcançar os seguintes objetivos estratégicos na área de avaliação:

- I. promover o fortalecimento institucional do Cebraspe;
- II. aprimorar a qualidade e eficiência das grandes avaliações e seleções nacionais;
- III. promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação;
- IV. gerar novas tecnologias, informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e institucional nas áreas de avaliação e seleção.



Todas as tratativas apresentadas anteriormente culminaram com a elaboração da proposta do Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Gestão nº 001/2014, a qual foi encaminhada ao Ministro de Estado da Educação, conforme Ofício Cebraspe nº 1.385/2015. Vale destacar que a referida proposta foi elaborada em conformidade com as orientações do Ofício Presidência Inep nº 001660/2015 e em consonância com o Ofício Cebraspe nº 709/2015.

A proposta, depois de encaminhada ao MEC, órgão supervisor do Contrato de Gestão, foi submetida pelo referido órgão ao Inep e à FUB, instituições intervenientes do Contrato do Gestão, para manifestação técnico-jurídica. A FUB, por meio do parecer da Procuradoria-Geral Federal na FUB nº 00020/2015/GPG/PFFUB/PGF/AGU, de 23 de setembro de 2015, manifestou-se favoravelmente à celebração do Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Gestão. Por outro lado, a Procuradoria-Geral

Federal no Inep, em seu parecer nº 190/2015/PF-Inep/PGF/AGU, de 15 de outubro de 2015, sugeriu modificações no termo aditivo e recomendou a realização de “revisão minuciosa tanto da viabilidade jurídica do presente contrato de gestão quanto das próprias atividades nele contempladas”.

Diante da divergência entre os pareceres, o processo foi encaminhado à Consultoria Jurídica do Ministério da Educação, que emitiu o parecer nº 2003/2015/CONJUR-MEC/CGAA/CGU/AGU, de 6 de novembro de 2015, recomendando “a remessa dos autos à Procuradoria-Geral Federal para que, nos termos da Portaria nº 424, de 16 de julho de 2013, firme orientação jurídica aplicável ao caso.”

Apesar dos esforços realizados, a assinatura do Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Gestão nº 001/2014 ainda não se concretizou e se aguarda o posicionamento da Procuradoria-Geral Federal a respeito do processo.



3. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA

O ano de 2015 foi marcado por ações e iniciativas voltadas para a concretização das ações iniciadas no ano de 2014 e para a implementação de novas iniciativas destinadas à consolidação do Centro em questões relativas à governança e aos recursos humanos. Buscou-se nesse ano a estruturação de práticas de gestão, fundamental para a produtividade e sustentabilidade do Centro. Para alcançar uma gestão estruturada e eficiente, o Centro estabeleceu iniciativas consideradas pilares importantes nesse processo, consolidando o suporte a projetos estruturantes, como a análise e revisão das iniciativas e dos objetivos estratégicos, a filiação à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a adoção de modelo de referência na busca pela excelência da gestão e o entendimento das expectativas dos clientes institucionais, para que haja um melhor relacionamento com eles.

Foram também realizadas iniciativas focadas na adequação da estrutura administrativa e de pessoas, como o redesenho da estrutura organizacional, a realização do dimensionamento da força de trabalho e a elaboração do plano de cargos e salários. Ações importantes relacionadas aos processos de controles internos administrativos, como a estruturação da controladoria interna e do escritório de gestão, a realização do Orçamento Base Zero e a implantação do sistema de gestão integrada SAP, também ocorreram no decorrer de 2015.

Por fim, destacam-se os esforços da gestão para a realização de ações voltadas à difusão do conhecimento ligado ao tema avaliação. Nesse aspecto, o Cebbraspe realizou o Seminário Internacional sobre

Avaliações Educacionais no Computador e, em parceria com o Inep, o Seminário de Desenvolvimento de Avaliações em Larga Escala. Além disso, apoiou a Associação Brasileira de Avaliação Educacional na realização da sua VIII Reunião Anual, que abordou o tema Avaliação de Larga Escala no Brasil: Ensinaamentos, Aprendizagens e Tendências.

A seguir são descritas, de forma sucinta, as principais ações relacionadas à gestão administrativa do Cebbraspe no ano de 2015.

3.1 Revisão do planejamento estratégico

A revisão do planejamento estratégico, prevista no primeiro ciclo estratégico do Cebbraspe, foi realizada com o objetivo de fazer uma avaliação detalhada dos resultados obtidos pela organização no primeiro ano do ciclo estratégico e definir ajustes no planejamento. Levaram-se em consideração para o trabalho de revisão fatores como análise do ambiente externo a partir de estudo dos fatores políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos atuais que poderiam impactar a estratégia da organização.

Foi realizada também uma análise do ambiente interno por meio de diagnóstico organizacional, com o intuito de levantar os principais problemas organizacionais. Por fim, foi realizada a etapa de análise dos resultados estratégicos, em especial aqueles relacionados aos objetivos estratégicos priorizados em 2014. Esse trabalho redefiniu algumas das prioridades de curto e de longo prazo relacionadas às iniciativas de apoio aos objetivos estratégicos, conforme apresentado a seguir.

■ Quadro 3 – Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Prioridades relacionadas
Aumentar e diversificar a captação de recursos financeiros, mantendo a natureza da instituição.	Garantir a sustentabilidade do Cebbraspe a partir da consolidação e diversificação de parcerias.
	Expandir o alcance dos serviços prestados pelo Cebbraspe para novos públicos e parceiros atuais.
	Ampliar os serviços para órgãos Estaduais e Municipais.
Otimizar custos.	Garantir uma estrutura de custos otimizada para a realização de eventos e processos de suporte.
Otimizar a utilização de recursos provenientes de avaliações.	Garantir que todos os custos e despesas estejam controlados e rastreados, permitindo sua otimização.
Reduzir tempo e aumentar precisão na execução das atividades e fases concernentes aos processos de avaliação, seleção e certificação.	Garantir a conformidade entre o planejamento e a realização dos eventos (prazo e execução financeira).
Avaliar e implantar novos negócios apoiados nas competências do Cebbraspe.	Garantir a sustentabilidade do Cebbraspe por meio de inovações em serviços, tecnologias ou produtos.
Desenvolver e empregar novas tecnologias para aperfeiçoar os processos de avaliação, certificação e seleção.	Possuir um método estruturado de avaliação de novos serviços, tecnologias e produtos.
Consolidar a aplicação de provas eletrônicas.	Expandir o alcance das aplicações de provas eletrônicas.
Disseminar a cultura da meritocracia.	Garantir uma equipe altamente qualificada e engajada por meio de uma cultura meritocrática.
Contribuir para a definição de políticas públicas em educação; Produzir e disseminar conhecimentos em avaliação e seleção.	Gerar e divulgar conhecimentos de interesse organizacional e social por meio de pesquisas, ensino e estudos em avaliações, seleções e desenvolvimento tecnológico.
Aprimorar a captação e o desenvolvimento da equipe do Cebbraspe e dos colaboradores eventuais.	Elevar o desempenho e a satisfação dos colaboradores.
Mitigar os riscos associados a fraudes.	Aprimorar o controle e a mitigação de riscos relacionados a fraudes na realização de eventos.

A Missão, a Visão e os Valores definidos no ano de 2014 foram mantidos, pois foram considerados ainda alinhados aos objetivos estratégicos e em conformidade com o Contrato de Gestão.

O processo de análise dos objetivos estratégicos, fatores externos e fatores internos permitiu avaliar cenários futuros e revisar, priorizar ou criar novos objetivos estratégicos, o que resultou na definição de um painel de prioridades de curto e de longo prazo para o Centro, conforme apresentado na figura 1.



Figura 1 – Painel de prioridades para o período entre 2016 e 2019

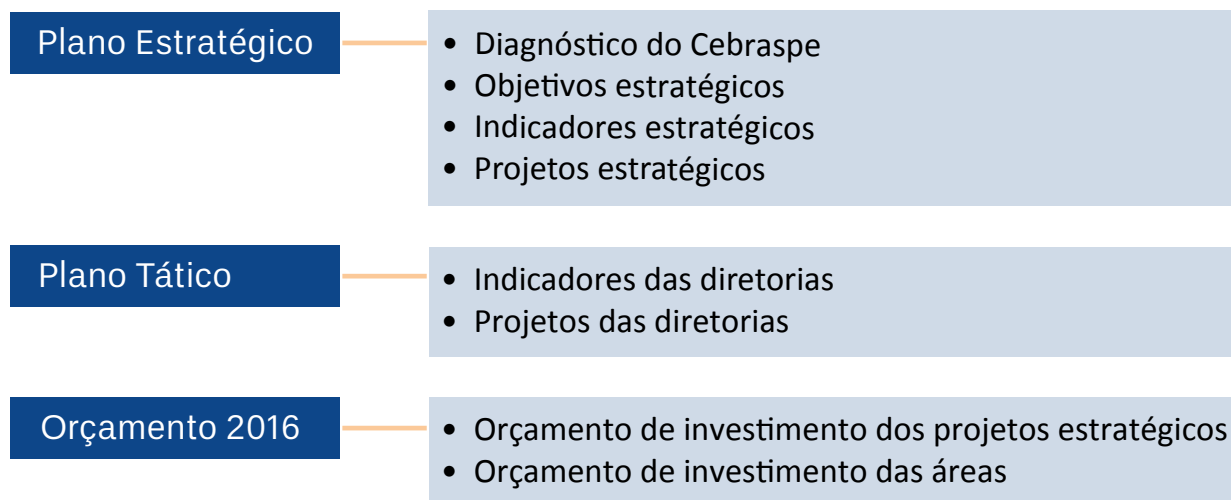
	Crescimento	Produtividade	Diversificação	Instituição
PRIORIDADES DE LONGO PRAZO 2016-2019	Garantir a sustentabilidade do Cebraspe a partir da consolidação e diversificação de parcerias.	Garantir uma estrutura de custos otimizada para a realização de eventos e processos de suporte.	Garantir a sustentabilidade do Cebraspe por meio de inovações em serviços, tecnologias ou produtos.	Garantir uma equipe altamente qualificada e engajada por meio de uma cultura meritocrática.
			Expandir o alcance das aplicações de provas eletrônicas.	Gerar e divulgar conhecimentos de interesse organizacional e social por meio de pesquisas, ensino e estudos em avaliações, seleções e desenvolvimento tecnológico.
PRIORIDADES DE CURTO PRAZO 2016	Expandir o alcance dos serviços prestados pelo Cebraspe para novos públicos e parceiros atuais.	Garantir que todos os custos e despesas estejam controlados e rastreados, permitindo sua otimização.	Possuir um método estruturado de avaliação de novos serviços, tecnologias e produtos.	Elevar o desempenho e a satisfação dos colaboradores.
	Ampliar os serviços para órgãos Estaduais e Municipais.	Garantir a conformidade entre o planejamento e a realização dos eventos (prazo e execução financeira).		Aprimorar o controle e a mitigação de riscos relacionados a fraudes na realização de eventos.

3.2 Elaboração do Plano Diretor 2016-2019

Com o amadurecimento observado durante o primeiro ano de execução da gestão estratégica, iniciada em 2014, o Cebraspe identificou a necessidade de desenvolver outros temas importantes, como os desdobramentos da estratégia para cada diretoria e o planejamento do orçamento. Dessa forma, o Cebraspe aproveitou o momento da revisão do planejamento estratégico, ao final de 2015, para desenvolver seu Plano Diretor para o período de 2016 a 2019.

Após a revisão estratégica, foram realizadas reuniões de planejamento tático e orçamentário, e os produtos resultantes compuseram o Plano Diretor, integrado, conforme a figura 2, pelos seguintes pilares: i) Plano estratégico; ii) Plano tático; iii) Planejamento orçamentário. Ressalte-se que o Plano Diretor está em fase de finalização e será submetido à aprovação do Conselho de Administração no início de 2016.

■ Figura 2 – Estrutura do Plano Diretor do Cebraspe 2016-2019



3.3 Filiação à Fundação Nacional da Qualidade

O Cebraspe filiou-se à Fundação Nacional da Qualidade (figura 3), com o objetivo de fazer parte de um conjunto de instituições e empresas que buscam melhores práticas de gestão. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) tem como propósito servir

como agente de desenvolvimento da excelência em gestão em organizações brasileiras de diferentes segmentos e setores de atividade, formando redes de conhecimento e colaboração para definição e evolução de padrões e referências em gestão.

■ Figura 3 – Certificado de filiação à FNQ

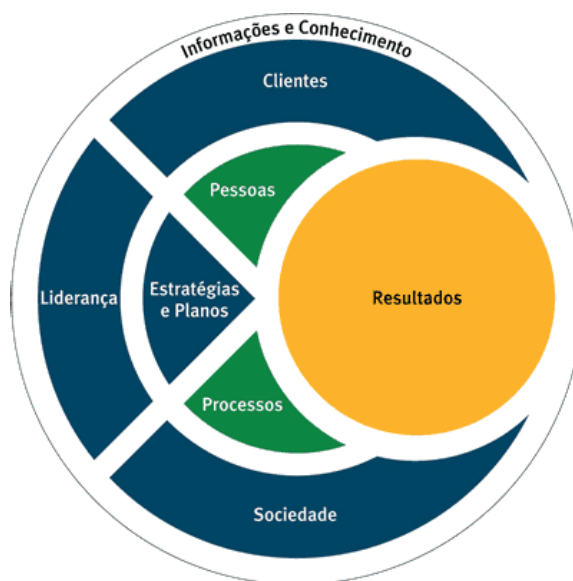


Ao se filiar à FNQ, o Cebraspe aderiu ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que se baseia em treze fundamentos:

- pensamento sistêmico;
- atuação em rede;
- aprendizado organizacional;
- inovação;
- agilidade;
- liderança transformadora;
- olhar para o futuro;
- conhecimento sobre clientes e mercados;
- responsabilidade social;
- valorização das pessoas e da cultura;
- decisões fundamentadas;
- orientação por processos; e
- geração de valor.

Além dos fundamentos mencionados acima, o MEG adota oito critérios de excelência para avaliação da gestão da organização, respeitando as dimensões de cada um dos critérios na Instituição: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (figura 4).

■ Figura 4 – Critérios de Excelência do Modelo da Excelência da Gestão® da FNQ



Fonte: Critério de Excelência – FNQ, 20ª edição, 2013.

A avaliação conjunta dos fundamentos e dos critérios permite a compreensão do sistema gerencial de maneira sistêmica, tangível e mensurável e é adaptável a todo tipo de organização. A avaliação realizada será importante insumo para que a organização possa definir as iniciativas que irão trazer a maturidade em gestão necessária para que o Centro alcance as melhores colocações entre as empresas e organizações aderentes ao modelo.

A aplicação dos fundamentos e critérios de excelência baseados no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) possibilita à instituição trabalhar conceitos reconhecidos internacionalmente por organizações consideradas de nível mundial. Ela permite, igualmente, ter visão sistêmica, foco nos resultados, maior cooperação interna, compartilhamento de informações e de aprendizado, identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, com-

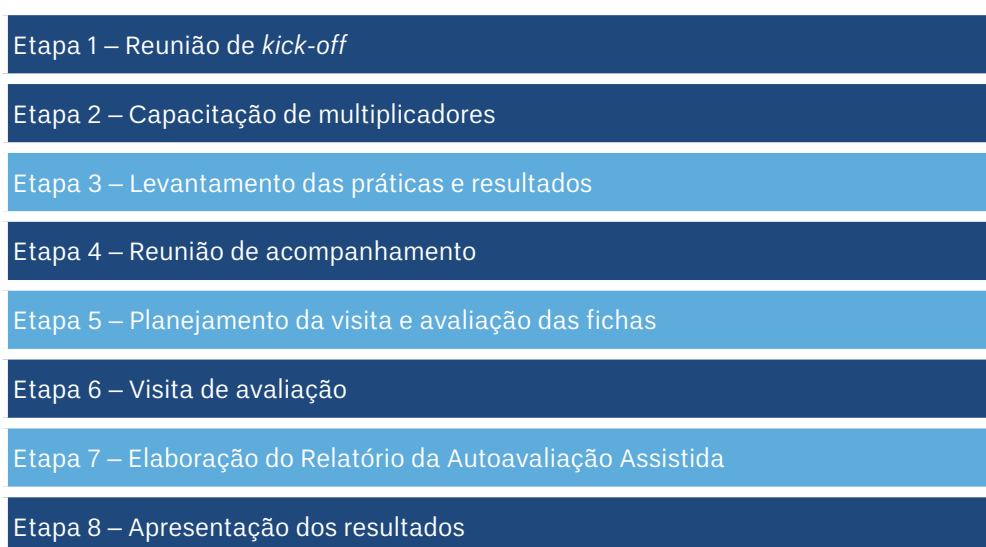
prometimento dos colaboradores e medição do desempenho da gestão.

O primeiro passo após a adesão ao MEG é obter o diagnóstico de maturidade da gestão por meio da Autoavaliação Assistida, metodologia desenvolvida pela FNQ para auxiliar organizações brasileiras interessadas em obter diagnóstico de gestão e em estruturar seu modelo de negócio.

A aplicação da Autoavaliação Assistida permite, em seu nível avançado de aplicação, denominado Critérios de Excelência, realizar diagnóstico do grau de aderência das práticas de gestão ao MEG.

O processo da Autoavaliação Assistida realizado no Cebraspe, sob a orientação de profissional da FNQ especializado no uso de conceitos do MEG, ocorreu em oito etapas, conforme listado na figura 5.

■ Figura 5 – Etapas da Autoavaliação Assistida realizada no Cebraspe



Na reunião de *kick-off*, foram alinhadas as expectativas da Autoavaliação Assistida, esclarecidas dúvidas sobre o processo e definidos o cronograma e a equipe de multiplicadores.

Gestores e colaboradores do Cebraspe foram capacitados no processo da Autoavaliação Assistida para atuar como multiplicadores. Durante a capacitação, foi apresentada a metodologia, com enfoque nos fundamentos da excelência, critérios de excelência e fatores de pontuação do MEG. Essa etapa, adicionalmente, visou a capacitar a equipe de multiplicadores do Cebraspe na utilização do MEG como referencial de avaliação do modelo de gestão e para o correto preenchimento das fichas de práticas de gestão e de resultados. Os integran-

tes da equipe de multiplicadores, sob a orientação de especialista da FNQ, realizaram a autoavaliação da organização participando ativamente do processo de levantamento das práticas e dos resultados.

Durante a visita de avaliação, o especialista da FNQ, acompanhado dos multiplicadores, realizou entrevistas com os diretores, gestores e membros da força de trabalho do Centro para verificar, com base em evidências, as práticas e os resultados que sustentam o modelo de gestão do Cebraspe e seu alinhamento com a estratégia e o planejamento organizacionais. Com base nas informações obtidas na visita e naquelas disponíveis nas fichas, o especialista da FNQ elaborou o Relatório de Autoavaliação Assistida (RAA), contendo os pontos fortes, as



oportunidades de melhoria e a pontuação obtida pelo Cebraspe.

Como resultado, foram apresentados no relatório 51 pontos fortes ligados aos processos gerenciais e nove relacionados aos resultados alcançados pela organização. Foram identificadas, também, 163 oportunidades de melhoria associadas à gestão e 25 concernentes aos resultados. Revelaram-se como boas práticas de gestão a segurança dos produtos oferecidos pelo Cebraspe e a acessibilidade a eles.

Entre os pontos fortes apresentados no RAA, destacam-se os seguintes.

- I. A Missão, a Visão e os Valores da organização foram estabelecidos e são atualizados no planejamento estratégico.
- II. A conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares e com as diretrizes estabelecidas é assegurada por meio de auditoria externa independente, da Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão e da atuação do Conselho de Administração.
- III. Os indicadores estratégicos são selecionados a partir dos indicadores definidos no planejamento estratégico, e a análise do desempenho estratégico é realizada semestralmente na Reunião de Análise Estratégica (RAE).
- IV. A análise do ambiente interno é feita por meio de grupos focais, com representantes de todas as diretorias, que visam aos problemas dos processos da cadeia de valor e se servem da Teoria das Restrições. As análises dos ambientes interno e externo são consolidadas e utilizadas, junto com a definição de cenários, para a consecução do mapa estratégico e seus objetivos estratégicos.
- V. Os recursos para implementação das iniciativas estratégicas são definidos e alocados por meio da elaboração do orçamento do Cebraspe.
- VI. A satisfação dos clientes, institucionais e participantes de eventos, é verificada por meio da Pesquisa de Satisfação. Outra pesquisa é utilizada para avaliar os serviços da Central de Atendimento ao Cliente.
- VII. O Cebraspe proporciona ampla acessibilidade a pessoas com deficiência ou com necessidades especiais a seus eventos, sem custo adicional, demonstrando sua responsabilidade social. O contentamento dessas pessoas é avaliado por meio de pesquisa de satisfação. A prática é exemplar e utilizada como referência por outras organizações.
- VIII. Ações com vistas ao desenvolvimento sustentável já são realidade ou estão em início de implementação: a reciclagem de papel e papelão; a otimização do consumo de água e energia elétrica; a adequação das instalações para a certificação *Leadership in Energy and Environmental Design – Existing Buildings* (LEED-EB); a captação de água da chuva; e a geração de energia com células fotovoltaicas.
- IX. Os sistemas de informação são desenvolvidos por meio de projetos que utilizam boas práticas, como mapeamento de processo e *Team Foundation Server* (TFS), que são empregadas para a definição de requisitos, arquitetura, modelagem de banco de dados, programação e testes.
- X. A utilização da ferramenta *Enterprise Project Management* (EPM) possibilita o registro e a retenção dos conhecimentos relativos às operações da organização.
- XI. A nova estrutura organizacional está sendo desenhada com base na cadeia de valor, facilitando a realização dos processos e visando à maior integração entre as áreas.
- XII. O processo de seleção e contratação de colaboradores é estruturado, abrange entrevistas comportamentais e técnicas que obedecem ao critério de isonomia.

- XIII. Os riscos de saúde e segurança são identificados a partir da adoção dos instrumentos legais, como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho (LTCAT).
- XIV. Existem ações, como o convênio com o Serviço Social do Comércio (Sesc) e a divulgação de bons hábitos alimentares e boas práticas de saúde, que promovem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores fora do ambiente de trabalho.
- XV. Os fornecedores são qualificados e selecionados considerando-se a adequação dos documentos legais, a capacidade técnica e demais critérios específicos estabelecidos em edital.
- XVI. Os requisitos de desempenho financeiro são definidos nos planejamentos estratégico e orçamentário. A execução das ações de planejamento financeiro é reportada e apresentada aos diretores.
- XVII. O orçamento é elaborado, de forma estruturada e em alinhamento ao planejamento estratégico, apoiado na metodologia Orçamento Base Zero e em acompanhamento mensal por meio de reuniões específicas.

De acordo com o relatório apresentado pela FNQ, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria identificados na Autoavaliação Assistida constituem um fundamento consistente para o estabelecimento de esforços integrados voltados para a melhoria da gestão e orientados pelo MEG.

A análise integrada desse material resultou no levantamento de eixos propulsores e eixos fragilizadores, listados a seguir, formados pela integração dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, respectivamente. Tais eixos devem ser considerados pelo Cebraspe nas ações direcionadas ao aperfeiçoamento e à conquista de uma gestão de excelência.

Eixos propulsores

- I. Processo decisório e prestação de contas.
- II. Planejamento estratégico.
- III. Acessibilidade aos produtos.
- IV. Desenvolvimento de sistema de informação.
- V. Gestão de projetos.
- VI. Segurança dos produtos.
- VII. Metodologia de gestão de processos.
- VIII. Gestão orçamentária apoiada no Orçamento Base Zero.

Eixos fragilizadores

- I. Apropriação das metodologias das consultorias, transformando-as em prática de gestão.
- II. Desenvolvimento da gestão, com aplicação do *Plan, Do, Check e Learning* (PDCL) para os processos gerenciais, principalmente para produzir aprendizado.
- III. Gestão de riscos.
- IV. Gestão das partes interessadas, incluindo critérios para a sua definição, identificação de necessidades e tradução em requisitos e indicadores de desempenho.
- V. Identificação e utilização de redes de organizações ou de pessoas para apoiar a gestão.
- VI. *Benchmarking* de processos e de resultados; indicadores de desempenho, principalmente associados aos requisitos das partes interessadas e dos processos da cadeia de valor, para possibilitar maior capacidade de análise e tomada de decisão para melhoria da gestão.
- VII. Gestão dos ativos intangíveis.
- VIII. Gestão da marca.
- IX. Avaliação da imagem.
- X. Gestão ambiental.
- XI. Gestão de projetos sociais.



- XII. Gestão da tecnologia da informação pouco estratégica.
- XIII. Gestão do conhecimento.
- XIV. Gestão da saúde e segurança.
- XV. Definição de requisitos para produtos e processos da Cadeia de Valor.
- XVI. Documentação de processos.
- XVII. Avaliação e monitoramento de fornecedores.

Para determinar a pontuação obtida pela organização, o MEG utiliza um sistema de pontuação que expressa o grau de incorporação dos fundamentos da excelência no sistema de gestão da organização e a aderência dos processos gerenciais e de seus respectivos resultados a cada um dos itens dos critérios de excelência. São avaliados sete critérios associados aos processos gerenciais da organização (critérios de 1 a 7) e um critério associado aos resultados de desempenho alcançados (critério 8).

Para a dimensão dos *processos gerenciais*, o sistema de avaliação considera como fatores de pontuação: enfoque, aplicação, aprendizado e integração, conforme descrito a seguir.

Enfoque – Este fator refere-se à abordagem adotada pela organização na concepção de práticas de gestão que visam a atender aos processos gerenciais propostos pelas questões do item, incluindo suas particularidades e eventuais complementos para a excelência, de forma proativa, ágil e contínua e orientada por padrões gerenciais.

Aplicação – Este fator refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no item, ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais e à apresentação de algumas evidências, quando requeridas.

Aprendizado – Este fator refere-se ao aperfeiçoamento, exemplaridade demonstrada e inovação incorporada nas práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no item.

Integração – Este fator refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação

entre as áreas e as partes interessadas e à coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no item.

Já para a dimensão dos *resultados organizacionais*, são considerados como fatores de pontuação: relevância, melhoria, competitividade e compromisso.

Relevância – Este fator refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do item.

Melhoria – Este fator refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, isto é, em nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no item.

Competitividade – Este fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais esperados no item, comparáveis no setor ou no mercado.

Compromisso – Este fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhoria esperados, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais esperados no item, que expressem esses requisitos.

O somatório da nota obtida em cada fator de pontuação para cada item resulta no total de pontos obtidos para cada um dos oito critérios. Nesse primeiro ciclo da Autoavaliação Assistida, o Cebraspe obteve 168 pontos, distribuídos entre os oito critérios, conforme apresentado no quadro 4.

■ Quadro 4 – Pontuação obtida no primeiro ciclo da Autoavaliação Assistida

Critério	Pontuação
1. Liderança	24,0
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	4,0
1.2 Governança	7,5
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	3,5
1.4 Análise do desempenho da organização	9,0
2. Estratégias e Planos	21,0
2.1 Formulação das estratégias	10,5
2.2 Implementação das estratégias	10,5
3. Clientes	23,0
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	9,0
3.2 Relacionamento com clientes	14,0
4. Sociedade	7,5
4.1 Responsabilidade socioambiental	4,5
4.2 Desenvolvimento social	3,0
5. Informações e Conhecimento	16,5
5.1 Informações da organização	12,0
5.2 Conhecimento da organização	4,5
6. Pessoas	18,0
6.1 Sistemas de trabalho	7,5
6.2 Capacitação e desenvolvimento	6,0
6.3 Qualidade de vida	4,5
7. Processos	30,0
7.1 Processos da cadeia de valor	10,0
7.2 Processos relativos a fornecedores	4,0
7.3 Processos econômico-financeiros	16,0
8. Resultados	28,0
8.1 Econômico-financeiros	5,0
8.2 Sociais e ambientais	0,0
8.3 Relativos a clientes e mercados	10,0
8.4 Relativos às pessoas	8,0
8.5 Relativos aos processos	5,0
TOTAL¹	168,0

1. Pontuação total varia em uma escala de 0 a 1.000 pontos.



A pontuação obtida pelo Cebraspe caracteriza o Centro como uma organização em estágio inicial de implantação, estruturação e sistematização de seus processos gerenciais, com padronização, proatividade, agilidade e aprendizado em fase de incorporação em seu sistema de gestão.

De acordo com o especialista da FNQ, a pontuação que o Centro obteve está adequada para uma organização nova, que, com apenas dois anos de existência, está estruturando suas práticas de gestão e fazendo a Autoavaliação Assistida pela primeira vez. Organizações bem estruturadas, com atuação de dez a vinte anos, com certificações importantes de gestão, normalmente obtêm de 300 a 350 pontos no primeiro ciclo da Autoavaliação Assistida.

Na análise da pontuação que o Cebraspe obteve, deve-se considerar o fato de o Centro ser uma organização com pouco tempo de existência, o que se reflete diretamente nos seguintes elementos que formam o sistema de pontuação utilizado pelo MEG.

Sistematização e continuidade das práticas –

Ainda não houve tempo suficiente para o Centro demonstrar seu desempenho em relação a esses componentes da avaliação.

Abrangência – Como as práticas da organização são recentes, em muitos casos ainda não houve tempo de serem disseminadas totalmente e abrangerem todas as áreas, todos os processos e todos os clientes do Cebraspe.

Melhoria – Por estarem as práticas ainda em fase de implantação, não houve tempo de avaliá-las e melhorá-las.

Evidências e resultados – Como muitas práticas estão em início de execução, a apresentação de evidências ficou comprometida, bem como a geração de resultados.

Integração – Em decorrência de muitas práticas não terem sido totalmente disseminadas, o inter-relacionamento delas com outras práticas e a cooperação entre as áreas para seu bom funcionamento encontram-se em estágios iniciais.

Melhoria nos resultados – Como o Cebraspe ainda não tem três anos de existência, um dos componentes da avaliação dos resultados – tendência favorável nos últimos três anos – não pôde ser julgado.

Vale ressaltar que organizações consideradas excelentes pelo MEG da FNQ e vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade obtêm em torno de setecentos pontos. Assim, a pontuação alcançada pelo Cebraspe – 168 pontos – deve ser considerada em relação àquela contagem, apesar de o Centro ter escolhido o nível mais completo e mais rigoroso do MEG, que são os Critérios de Excelência de mil pontos.

Como conclusão do processo de Autoavaliação Assistida, o relatório da FNQ menciona que a integração entre as áreas da organização é realizada de forma limitada, havendo pouco relacionamento entre as práticas de gestão e pouca cooperação entre as partes interessadas no planejamento e execução dessas práticas. Entretanto, destaca-se o fato de o Cebraspe se encontrar em estágio inicial de implementação, estruturação e sistematização de seus processos gerenciais, com padronização, proatividade, agilidade e aprendizado incorporados em partes do sistema de gestão.

No que concerne aos resultados, o Cebraspe precisa elaborar e instituir indicadores dos processos da cadeia de valor. Faltam indicadores importantes relacionados aos objetivos estratégicos e aos requisitos das partes interessadas, o que prejudicou a pontuação dos fatores relacionados aos resultados, a qual é relevante na pontuação final. Esse quadro e a ausência quase total de referenciais comparativos e de requisitos das partes interessadas contribuíram significativamente para a pontuação geral obtida na Autoavaliação Assistida.

Da análise comparativa do Cebraspe com organizações reconhecidas pela excelência da gestão e ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), destaca-se que o Centro se desenvolve positivamente em busca da excelência e que o quesito “resultados”, pelo peso no cálculo da pontuação final no modelo, representa a razão principal da diferença entre o Cebraspe e as instituições ganhadoras do PNQ.

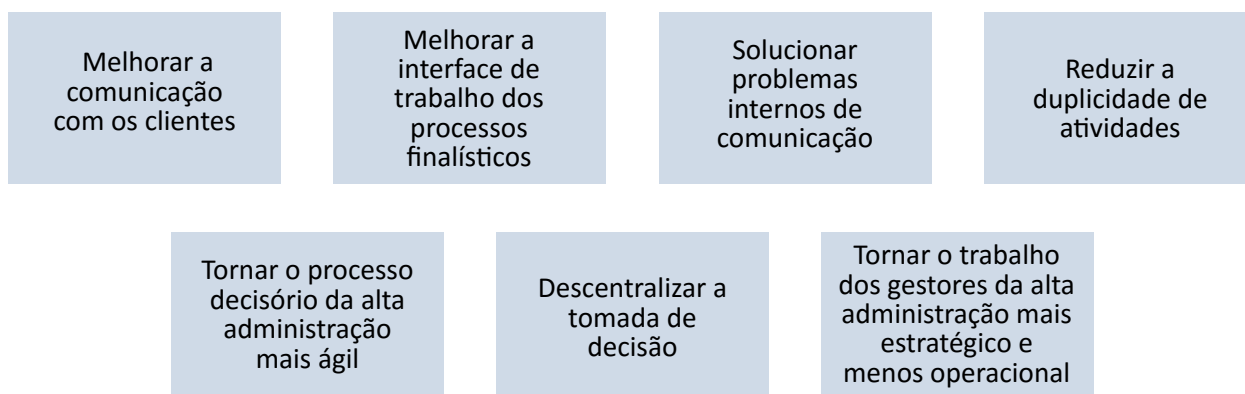
A partir da análise do relatório do primeiro ciclo do processo de Autoavaliação Assistida, o Cebraspe irá desenvolver e implementar planos de melhorias e iniciativas para a evolução e monitoramento das práticas e do desempenho da gestão, focado na busca da excelência e maturidade gerenciais, com vistas a produzir valor e melhores resultados para parceiros, colaboradores, clientes e sociedade.

3.4 Redesenho da estrutura organizacional

Como uma das iniciativas para viabilizar a implementação de sua estratégia, o Cebraspe realizou, com auxílio de empresa de consultoria externa, o projeto de redesenho de sua estrutura organi-

zacional, baseado em sete objetivos (figura 6). A iniciativa surgiu a partir da percepção de que a estrutura atual não atenderia às novas necessidades organizacionais do Centro.

■ Figura 6 – Objetivos do redesenho organizacional do Cebraspe



O entendimento do modelo de negócios do Centro e o diagnóstico dos principais problemas da estrutura atual foram os marcos iniciais do projeto. O diagnóstico apontou algumas necessidades que precisariam ser atendidas pela nova estrutura, como melhorias na comunicação com clientes institucionais, aprimoramento da interface de trabalho dos processos finalísticos, soluções para problemas de comunicação interna e descentralização da tomada de decisão. Outro ponto crucial diagnosticado diz respeito à necessidade de tornar o trabalho dos gestores da alta administração mais estratégico, com menor envolvimento operacional.

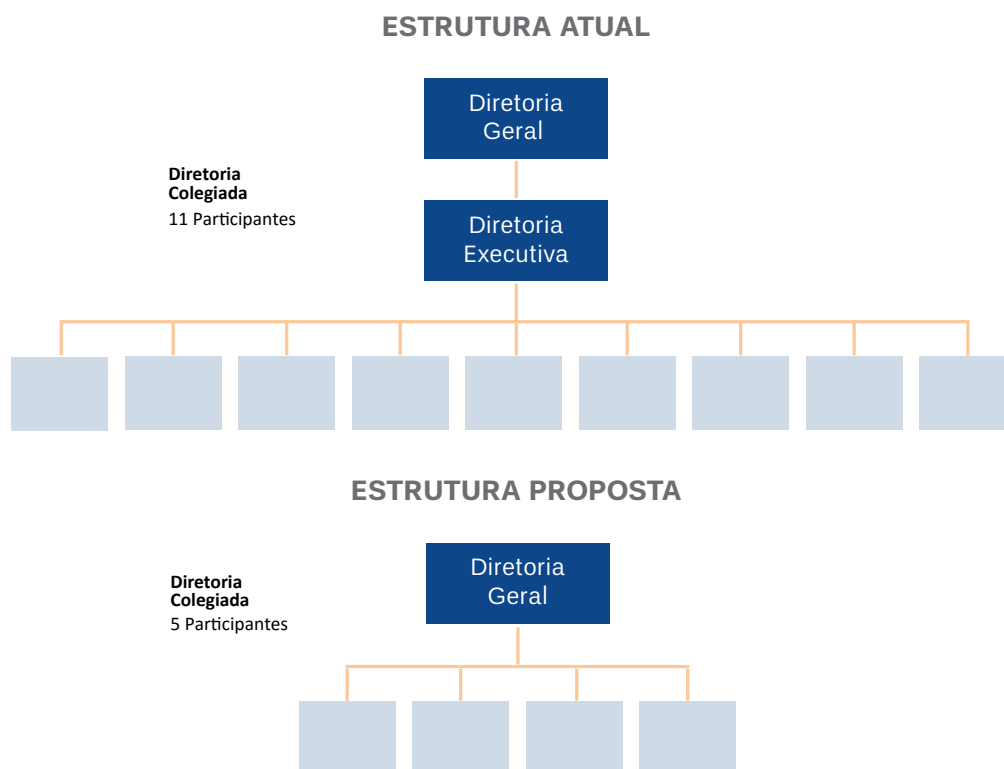
Posteriormente, com base em estudos teóricos, em considerações acerca dos objetivos estratégicos e em análises dos processos internos e da cadeia de valor, definiram-se o *eixo função* e o *eixo serviço*, que são eixos de coordenação destinados a guiar a reestruturação. Os eixos escolhidos são com-

plementares: enquanto o *eixo função* favorece a padronização de processos, redução de erros, compartilhamento de recursos financeiros e especialização das áreas, o *eixo serviço* favorece a inovação e melhoria contínua dos serviços, além de dar maior autonomia aos gestores.

Uma vez analisadas e definidas as diretrizes para a reestruturação organizacional, foram propostos três cenários. Um deles foi o escolhido por ter como base lógica de operação o fato de que toda a gestão de eventos será realizada em uma única área, enquanto a execução será realizada por outras áreas. Vale destacar que, na nova estrutura, além de ter sido reduzido o número de diretorias de onze para cinco (figura 7) e reorganizadas as áreas existentes, foram criadas novas áreas para atender os desafios do Cebraspe como organização social: Controladoria Interna, Escritório de Gestão, Auditoria, Ouvidoria e Supervisão de Mercado.



■ Figura 7 – Exemplo de redesenho da estrutura organizacional do Cebraspe



A nova estrutura organizacional, aprovada pelo Conselho de Administração em sua 17ª reunião, realizada em 17 de abril de 2015, e apresentada aos colaboradores do Centro no Evento de Alinhamento Organizacional, ocorrido em julho de 2015, será implementada no primeiro semestre de 2016. Conforme decisão do Conselho de Administração, essa implementação deverá ocorrer paulatinamente, priorizando-se as áreas criadas.

3.5 Estruturação da Controladoria Interna

Ao se tornar uma organização social, o Cebraspe passou a ter necessidades específicas, como a gestão contábil-financeira. Assim, o Conselho de

Administração aprovou a criação de uma Controladoria Interna.

Essa nova unidade organizacional tem como atribuição realizar a gestão financeira do Cebraspe, com o objetivo de garantir a alocação ótima de recursos, a sustentabilidade da organização e o correto cumprimento das obrigações legais. Para atender a tais objetivos, a Controladoria Interna deve atuar na condução dos seguintes processos: gestão orçamentária, gestão contábil e gestão financeira, por meio de análises de viabilidade (figura 8). Além disso, apoiado em um sistema de gestão com visão multidisciplinar, esse setor fornece informações pertinentes para as decisões da Direção Geral.

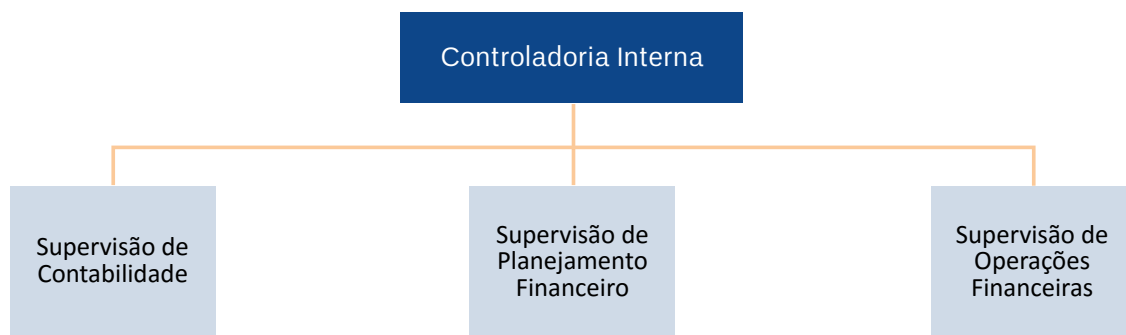
■ Figura 8 – Principais processos da Controladoria Interna



Em 2015, a Controladoria foi estruturada com a adequação do espaço físico e contratação de novos colaboradores, já considerando o desenho da nova

estrutura organizacional do Centro. Dessa forma, a unidade foi organizada como uma coordenação com três supervisões subordinadas (figura 9).

■ Figura 9 – Estrutura organizacional da Controladoria Interna



A Supervisão de Contabilidade é responsável por realizar a classificação contábil e a conciliação das contas patrimoniais e de resultado, realizar o fechamento contábil, elaborar demonstrações financeiras e societárias, validar regras fiscais, apurar impostos, realizar fiscalizações contábeis e proceder ao planejamento tributário. Cabe à Supervisão de Planejamento Financeiro elaborar, monitorar e revisar o orçamento, gerenciar a estrutura de centro de custo, acompanhar os gastos de áreas, realizar projeções de resultados e análises de viabilidade financeira, fornecer subsídios e consultas às áreas no que tange ao planejamento financeiro, acompanhar o retorno sobre investimentos e gerir formação de preço. A Supervisão de Operações Financeiras é responsável por gerir o fluxo de caixa, as aplicações financeiras, as contas a pagar e a receber e realizar cobranças.

Logo após a implementação da Controladoria Interna, os colaboradores da área, juntamente com o Escritório de Gestão, iniciaram o trabalho da iniciativa estratégica *Estruturação dos Processos de Controladoria*, com o objetivo de desenhar os processos básicos que envolvem as atividades desempenhadas pela nova unidade organizacional.

3.6 Estruturação do Escritório de Gestão

Em 2015, o Escritório de Gestão foi criado para atuar como área de suporte à Direção-Geral, de

modo a auxiliá-la no alcance das metas organizacionais mediante fomento de soluções de gestão estruturantes, projetos de transformação, monitoramento estratégico e gestão de processos (figura 10). A equipe atua no acompanhamento dos indicadores de iniciativas estratégicas, verificando, mensalmente, seu desenvolvimento. Os resultados alcançados são apresentados, semestralmente, às partes interessadas e à Diretoria do Centro por meio de reuniões de avaliação da estratégia.

O Escritório de Gestão atua também na identificação, priorização, análise, diagnóstico e melhorias de processos. Em 2015, foram iniciadas frentes de trabalho relacionadas à melhoria do processamento de resultados de eventos, logística reversa, tecnologia da informação e processamento de inscrições.

Adicionalmente, o Escritório de Gestão dá apoio ao planejamento e ao monitoramento de projetos de transformação da organização relacionados aos processos priorizados e aos projetos que envolvem a execução de iniciativas estratégicas. A partir da atuação interna de profissionais capacitados, com conhecimento e experiência na área, apoia também a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, a fim de criar e amadurecer ferramentas de gestão.



■ Figura 10 – Principais atribuições do Escritório de Gestão



3.7 Projeto Sinapse – SAP

A partir da necessidade de integrar informações em um único local e melhorar a comunicação e os processos internos, o Cebraspe adquiriu, em 12 de março de 2015, o SAP, sistema integrado de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*) da companhia alemã de mesmo nome. A sistematização dos fluxos e a consistência da informação oferecida pelo sistema permitem maior flexibilidade, segurança e agilidade nas rotinas de trabalho. Com isso, eliminam-se processos manuais e redundância de atividades, e otimiza-se o tempo de resposta para o gestor.

Entre os objetivos do Centro com a aquisição do sistema, estão:

- I. integrar o fluxo de informações e a comunicação entre os diferentes setores;
- II. permitir maior agilidade e facilidade nas rotinas de trabalho;
- III. sistematizar o fluxo e a consistência da informação;
- IV. gerenciar informações de forma rápida, segura e consistente;

V. flexibilizar a extração das informações;

VI. otimizar o tempo e aumentar a confiabilidade das informações.

O SAP oferece um conjunto de módulos com diversas aplicações de negócio. O Cebraspe optou pelos seguintes módulos: gestão de compras; materiais e serviços; contabilidade; financeira; controladoria; patrimônio; vendas; recursos humanos; informações gerenciais e fiscais.

Com a adoção do sistema SAP, o Centro irá implementar práticas modernas e seguras de gestão e controle das informações para subsidiar a tomada de decisão, além de promover, de forma eficiente e eficaz, a transformação dos objetivos em resultados.

Para instituir o SAP no Cebraspe de forma que os colaboradores identificassem o projeto como iniciativa própria do Centro e fossem capacitados a utilizar com eficácia a ferramenta, foi criado o Projeto Sinapse. Todas as iniciativas de comunicação e divulgação do projeto utilizaram a logomarca própria (figura 11), elaborada pela Assessoria Técnica de Comunicação do Cebraspe.

■ Figura 11 – Logomarca do Projeto Sinapse



Esse projeto tem o objetivo de pôr o SAP em prática e disseminar práticas de gestão e controle de informações que sejam modernas, seguras e ágeis. Além disso, visa a garantir, por meio de treinamentos e *workshops* que atinjam cada colaborador, a aceitação e internalização da fer-

ramenta nos diversos setores do Cebbraspe. A ideia do Projeto Sinapse foi divulgar a implementação gradual do novo sistema e esclarecer dúvidas a seu respeito.

O projeto de implementação do SAP foi planejado para ocorrer em cinco fases, conforme descrito na figura 12.

■ Figura 12 – Fases de implementação do SAP



- I. Preparação: organização do ambiente, do time e do planejamento inicial.
- II. Desenho (*Business Blueprint* – BBP): documentação dos requisitos de negócios e processos por meio dos *business blueprints* e validação formal dos documentos produzidos.
- III. Realização: configuração do sistema conforme definição dos BBPs e baterias de testes.
- IV. Preparação final: últimos ajustes, migração dos dados e treinamento de usuários que irão operar o sistema diretamente. Nesta etapa, haverá, também, informativos destinados aos colaboradores que utilizam os serviços que passarão a ter processos gerenciados pelo SAP.
- V. *Go live & Suporte*: entrada em produção e operação assistida.

Foram realizadas em 2015 diversas atividades envolvendo as fases de preparação, desenho, realização e preparação final. A fase de operação e suporte está prevista para ocorrer ao longo do primeiro semestre de 2016.

Ao término da fase de preparação final, ocorreram os treinamentos para os usuários acerca da aplicação das atividades diárias que passarão a ser executadas por meio do sistema. Para auxiliar os colaboradores, as apostilas fornecidas durante os

treinamentos foram disponibilizadas na IntraCebbraspe para *download*.

3.8 Projeto Orçamento Cebbraspe

Com o objetivo de aprimorar a gestão financeira do Centro, foi implementado o Projeto Orçamento Cebbraspe – Base Zero, sob a coordenação da supervisão de planejamento financeiro da Controladoria. O propósito de tal projeto é elaborar o planejamento de custos do Centro para 2016, de modo que, a partir de análises e estudos detalhados, despesas e plano de investimentos sejam adequados, otimizando, assim, a gestão orçamentária do Cebbraspe. Para facilitar a comunicação e aceitação do projeto pelos colaboradores, foi criada, pela Assessoria Técnica de Comunicação, uma marca do projeto (figura 13).

Como metodologia para a condução da iniciativa, foi adotado o Orçamento Base Zero, que toma como parâmetro o plano estratégico e as metas do Cebbraspe. As diretrizes estabelecidas para o orçamento de um ano não são consideradas para o ano seguinte. Com tal metodologia, o Cebbraspe poderá analisar detalhadamente cada despesa, investimento e custo de produtos e serviços, eliminando, assim, custos desnecessários e concentrando esforços no atingimento de seus objetivos estratégicos.

■ Figura 13 – Marca do Projeto Orçamento Cebraspe – Base Zero



Uma das vantagens do Orçamento Base Zero é seu caráter participativo, uma vez que permite o envolvimento das diversas áreas em todas as etapas do ciclo, desde o planejamento financeiro até as ações

de controle da execução orçamentária (figura 14). Os colaboradores envolvidos com o planejamento financeiro receberam treinamentos e capacitações oferecidos pelos profissionais da Controladoria.

Figura 14 – Ciclo do Orçamento Base Zero



Entre as principais vantagens e benefícios da metodologia do Orçamento Base Zero, destacam-se:

- | | |
|---|---|
| I. esclarecer processos; | VI. favorecer a busca por melhorias operacionais; |
| II. reduzir custos e despesas; | VII. contribuir para a procura por informações; |
| III. otimizar a alocação de recursos; | VIII. encorajar os líderes a olharem criticamente para a forma com que os serviços são prestados; |
| IV. buscar atingir as metas estabelecidas no Plano Diretor; | IX. motivar e desenvolver a equipe; |
| V. identificar e eliminar processos obsoletos ou que não agregam valor; | X. descentralizar operações. |

3.9 Gestão de pessoas

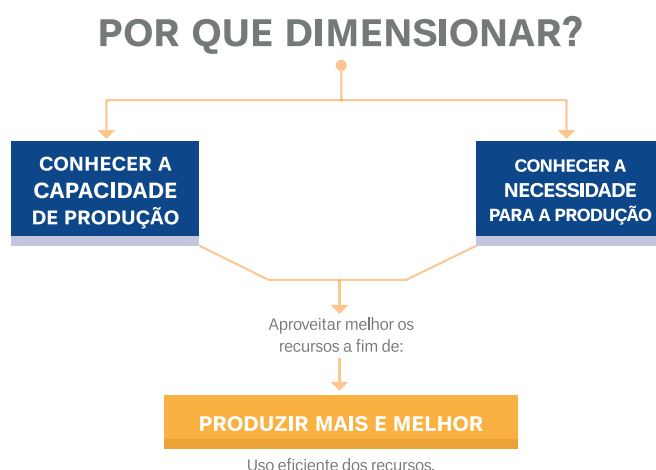
O ano de 2015 foi marcado pela consolidação da força de trabalho do Cebraspe. O dia 3 de dezembro de 2015 marcou o aniversário de um ano da contratação dos colaboradores sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), considerada pelos diretores como o início da operação plena do Centro. O ponto de partida para a fundação do Cebraspe foi a construção de um ambiente no qual as funções anteriormente desenvolvidas pelo Cespe/UnB pudessem ser executadas pela nova organização, mantendo os princípios que tornaram o Centro uma referência no país por vinte anos:

qualidade, segurança, credibilidade e respeito ao ser humano.

Uma das grandes conquistas do Centro, tanto para diretores quanto para colaboradores, é a constituição de sua equipe. Duas iniciativas importantes foram desenvolvidas na área de gestão de pessoas: o dimensionamento da força de trabalho e a elaboração do Plano de Cargos e Salários.

O dimensionamento da força de trabalho foi realizado para atender às necessidades do Centro quanto aos fatores apresentados na figura 15.

■ Figura 15 – Fatores considerados para o dimensionamento da força de trabalho



O trabalho compreendeu a mensuração de 67 unidades organizacionais do Cebraspe, no período de maio a setembro de 2015, considerando os aspectos: espaço físico, equipamentos, pessoas, material e tecnologia (figura 16). Com exceção dos Gabinetes das Diretorias, todas as demais áreas da nova estrutura organizacional foram contempladas

no trabalho, que foi composto pelas seguintes etapas: capacitação dos responsáveis no método de alocação da força de trabalho, preenchimento das planilhas de dimensionamento, análise dos dados de alocação e proposição dos ajustes, revisão da força de trabalho, elaboração de relatório final e homologação da alocação da força de trabalho.

■ Figura 16 – Aspectos considerados no dimensionamento da força de trabalho





A elaboração do Plano de Cargos e Salários, iniciada em julho de 2015 com o auxílio de empresa de consultoria, foi realizada com o intuito de estabelecer uma estrutura de cargos e salários coesa e condizente com a cultura organizacional do Centro. Trabalhou-se de forma a permitir equidade entre os salários e a complexidade dos cargos bem como possibilidades de carreira aos colaboradores, elimi-

nando as defasagens salariais e possíveis desvios de função.

A metodologia utilizada para estruturação do Plano de Cargos e Salários foi a Pontuação de Cargos, a qual é dividida em oito fatores que se unem por similaridade de contexto, representados por quatro tabelas, conforme demonstrado no quadro 5.

■ Quadro 5 – Resumo da metodologia Pontuação de Cargos

Tabela	Fatores
Tabela 1 – Complexidade do cargo	Fator 1 – Complexidade técnica
	Fator 2 – Complexidade de gestão
Tabela 2 – Abrangência de atuação do cargo	Fator 3 – Autonomia do cargo
	Fator 4 – Tipo de solução
Tabela 3 – Resultados do cargo	Fator 5 – Impacto financeiro
	Fator 6 – Tipo de impacto financeiro
Tabela 4 – Comunicação e erros	Fator 7 – Responsabilidade por erro
	Fator 8 – Comunicação e contatos

Cada fator na tabela possui uma pontuação. Após identificar a pontuação de todos os fatores em cada tabela, somam-se os valores encontrados; esse resultado informa a que grupo salarial esse cargo pertence, facilitando a definição e classificação dos cargos por níveis e salários diferentes.

O Plano de Cargos e Salários está em fase de validação final e definição das novas tabelas salariais.

Sua entrada em vigor está prevista para ocorrer no início de 2016, concomitantemente com a implementação da nova estrutura organizacional.

Em relação à força de trabalho, ao final de 2015, o Cebbraspe contava com 447 colaboradores, dos quais 387 celetistas e 60 servidores públicos cedidos. Ao longo do ano, foram realizadas 116 admissões e 43 desligamentos de colaboradores.

3.10 Projeto IntraCebraspe

Considerado como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica da organização, foi desenvolvido um projeto para elaboração de uma nova plataforma de intranet. Lançada em

2015 (figura 17), a IntraCebraspe apresenta mais funções e uma grande variedade de ações que podem ser produzidas internamente por todos os setores da organização.

■ Figura 17 – Comunicação do lançamento da IntraCebraspe



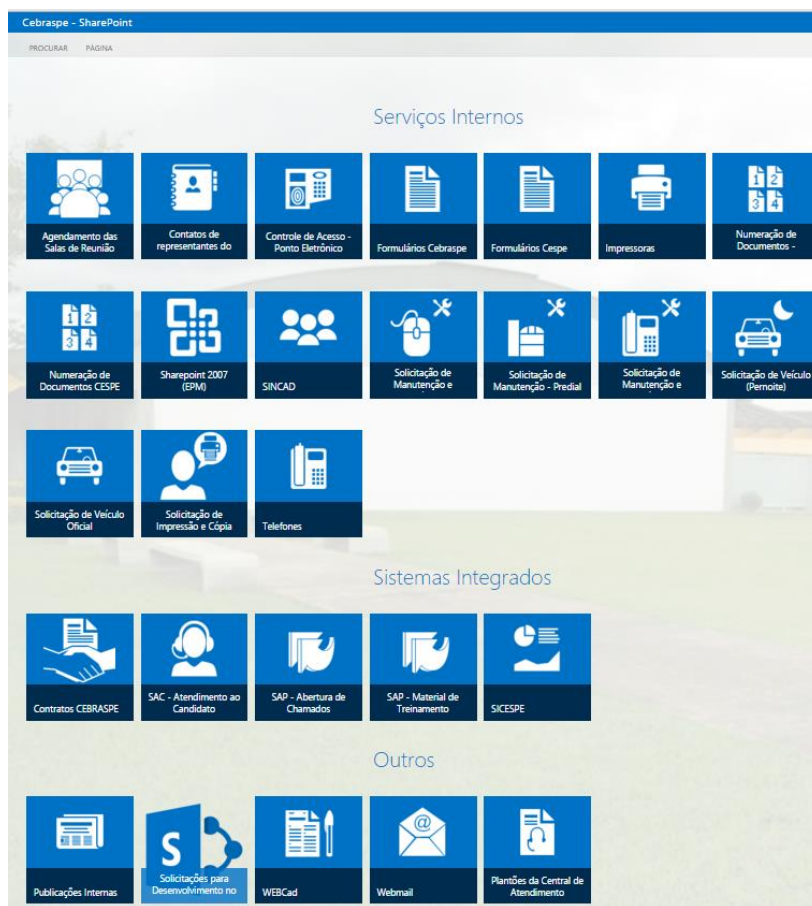
A IntraCebraspe foi projetada dentro da plataforma da Microsoft, utilizando-se o SharePoint, uma ferramenta de gestão de conteúdo corporativo que consegue se conectar com outros *softwares* da Microsoft, como o Word, o Excel e o PowerPoint, permitindo mais agilidade nos processos e melhorando a comunicação interna.

Ao acessar a IntraCebraspe, o colaborador visualiza a Missão, a Visão e os Valores do Cebraspe e tem

no menu principal acesso a diversos serviços (figura 18), como documentos internos, informações sobre o Cebraspe, estrutura organizacional, consulta ao ponto eletrônico, *webmail*, material de treinamento para *download*, solicitações de veículos oficiais, manutenção predial e de equipamentos, acompanhamento das agendas e dos cronogramas dos eventos. Todo esse conteúdo está dividido por Diretoria e seus respectivos setores.

■ Figura 18 – Página de acesso à intranet do Cebraspe





3.11 Pesquisa de satisfação com participantes de eventos e clientes institucionais

O Cebraspe realizou em 2015 uma pesquisa de satisfação com clientes institucionais visando a avaliar relacionamento e prestação de serviços. A pesquisa abordou as fases de negociação e execução de alguns eventos. Os resultados revelaram como pontos fortes a *expertise* do Centro na organização de eventos, a credibilidade e a confiança conquistada pelo Cebraspe, a liderança de mercado e o conhecimento e a força da marca. Como oportunidade de melhoria, foi identificada necessidade de estreitamento da relação entre o Centro e seus clientes.

Esses resultados são insumos importantes para a gestão do relacionamento com clientes e, sobretudo, para a concretização da estratégia definida pelo Cebraspe para os próximos anos.

Para avaliar a percepção dos participantes dos eventos quanto aos serviços prestados, o Cebraspe

conduziu durante o ano de 2015 o primeiro ciclo da pesquisa de satisfação com esses participantes. A pesquisa, até então inédita no Centro, buscou avaliar aspectos específicos dos eventos, como a qualidade dos editais, o processo de inscrição, a realização de etapas, a divulgação de resultados, a qualidade do atendimento e as percepções sobre a marca Cebraspe. A qualidade do atendimento especial foi outro ponto analisado pela pesquisa. Neste primeiro momento, a pesquisa foi aplicada por meio de questionários enviados por *e-mail* aos participantes que compareceram às provas.

No geral, a condução dos eventos foi bem avaliada pelos participantes. As sugestões levantadas foram analisadas e, a partir dos resultados gerados, as áreas envolvidas, contando com o suporte do Escritório de Gestão, identificaram várias oportunidades de melhoria, culminando na criação de frentes de transformação de processos.

3.12 Fomento à difusão do conhecimento

Ciente da importância de promover a troca de conhecimentos acerca do tema avaliações educacionais e na busca de novas ferramentas para aprimorar os processos de avaliação, o Cebraspe emvidou esforços para a realização de dois seminários que abordaram avaliações educacionais utilizando o computador e avaliações em larga escala.

O Seminário de Desenvolvimento de Avaliações em Larga Escala, realizado em parceria com o Inep (figura 19), teve como objetivo apresentar aos participantes os passos do processo de avaliação e

a visão geral do processo de elaboração e revisão de itens de múltipla escolha. Os temas abordados no seminário foram a contextualização do trabalho produzido pelo *Educational Testing Service* (ETS), a visão geral sobre o *US National Assessment of Educational Progress* (NAEP) e o *Scholastic Aptitude Test* (SAT). O evento contou com um público de diversas instituições e profissionais da área de avaliação educacional. O curso foi ministrado nos dias 17 e 18 de novembro de 2015, com 98 participantes, totalizando doze horas de duração.

■ Figura 19 – Fôlder de divulgação do seminário sobre avaliações em larga escala

Seminário Desenvolvimento de Avaliações em Larga Escala Dias 17 e 18 de novembro de 2015 Local: Auditório do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP Edifício Sede do Inep SIG Quadra 04 lote 327 Piso A Brasília - DF INEP Cebraspe Centro Brasileiro de Pesquisas em Avaliação e Políticas de Inovação e Ensino		
17/11		
PERÍODO	TEMA	RESPONSÁVEL
14h - 14h30	Abertura do Seminário Contextualização do trabalho produzido pelo ETS	Professor Francisco Soares Presidente do INEP Paulo Portela Diretor do CEBRASPE Alexandre André Diretor da DAEB/INEP
14h30 - 16h	Os passos do processo de avaliação Visão geral do processo de elaboração e revisão de itens de múltipla escolha	Patrícia Vieira DAEB/INEP
16h - 16h15	Intervalo	
16h15 - 17h45	Introdução ao Evidence Centered Design (ECD) desenvolvido pelo ETS	Girleene Ribeiro CEBRASPE
18/11		
PERÍODO	TEMA	RESPONSÁVEL
9h - 10h15	Apresentação da Guia para Fairness Review desenvolvido pelo ETS	Alexandra Harden CEBRASPE
10h15 - 10h30	Intervalo	
10h30 - 12h	Equivalência clássica e via TRI Differential Item Functioning (DIF)	Dalton Andrade UFSC/CEBRASPE
12h - 14h	Almoço	
14h - 15h30	Elaboração de escalas de proficiência	Ticiene Bombassaro DAEB/INEP
15h30 - 15h45	Intervalo	
15h45 - 17h15	Visão geral sobre o US National Assessment of Educational Progress (NAEP) e o Scholastic Aptitude Test (SAT)	Girleene Ribeiro CEBRASPE

O Seminário Internacional sobre Avaliações Educacionais no Computador teve como objetivo apresentar aos colaboradores internos e externos do Centro os seguintes temas: os formatos de itens para fins de testes, a finalidade de testes, administração de testes baseados em computador, interoperabilidade por múltiplas plataformas e sistemas

operacionais, modelos de teste adaptativos, entre outros temas abordados. Ao final do evento, os participantes receberam certificação de participação. O evento, amplamente divulgado (figura 20), foi realizado nos dias 14 e 15 de dezembro de 2015 e contou com 65 participantes.



■ Figura 20 – Fôlder de divulgação do seminário sobre avaliações no computador

Seminário Internacional sobre Avaliações Educacionais no Computador

**Dias 14 e 15
de dezembro
de 2015**

Palestrantes

Stephen G. Sireci
*Professor of Educational Policy, Research, and Administration
College of Education
University of Massachusetts Amherst
USA*

Chloe Yolande Torres
*Associate Director of Technology Partnership for Assessment of Readiness for College and Careers
Washington, DC
USA*

Observações importantes:

- Cada participante deverá levar seu notebook
- Local: Finatex – Anfiteatro II

Cebraspe
Centro Brasileiro de Pesquisas em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

PROGRAMA

Dia 14 de dezembro

Manhã

8:30 – Abertura Institucional com a Direção do Cebraspe

8:45 – *Matching item formats to testing purposes (45 minutes)*

- Operationally defining construct(s) measured
- Explicitly stating testing purpose(s)
- Ensuring content validity

9:30 – *Item-writing guidelines and sound test construction practices (30 minutes)*

- Item formats for computer-based testing
- Developing quality items
- Sensitivity review

10:00 – Intervalo

10:20 – *Item-writing guidelines and sound test construction practices (60 minutes)*

Tarde

- Item formats for computer-based testing
- Developing quality items
- Sensitivity review

11:20 – *Examples of technology-enhanced items (60 minutes)*

- Traditional items enhanced with technology
- Innovative items

12:20 – Almoço

14:00 – Oficina sobre Provas no Computador

15:30 – Intervalo

15:50 – Uma experiência brasileira com Testes Adaptativos Computadorizados

17:00 – Encerramento

Dia 15 de dezembro

Manhã

8:30 – *Developing quality technology-enhanced items (90 minutes)*

10:00 – Intervalo

10:20 – *Administering computer-based tests and technology-enhanced items (90 minutes)*

- Interoperability across multiple platforms and operating systems
- Open standards and open source technologies
- Designing items for multiple device types
- Ensuring accessibility for students with disabilities and linguistic minorities
- Developing practice tests

11:50 – *Looking Forward and Concluding Remarks (30 minutes)*

- Adaptive test designs
- The instruction-assessment feedback cycle

12:20 – Encerramento

Além da realização desses eventos, o Cebraspe apoiou a VIII Reunião Anual da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (figura 21). O evento, ocorrido em Florianópolis entre 18 e 21 de agosto de 2015, abordou o tema *Avaliação de Larga Escala no Brasil: Ensinos, Aprendizagens e Tendências* e teve o objetivo de promover discussão e análise dos ensinamentos, aprendizagens e tendências das avaliações. O evento proporcionou a interação

dos participantes com conferencistas da área de educação e avaliação educacional, além de oferecer aos interessados minicursos temáticos. O Cebraspe apoiou a Associação Brasileira de Avaliação Educacional (Abave) na realização do evento, enviou colaboradores para dele participarem e montou um estande para divulgação das atividades do Centro, esclarecimento de dúvidas e trocas de experiências com representantes de outras instituições.

■ Figura 21 – Página de divulgação da VIII Reunião Anual da Abave

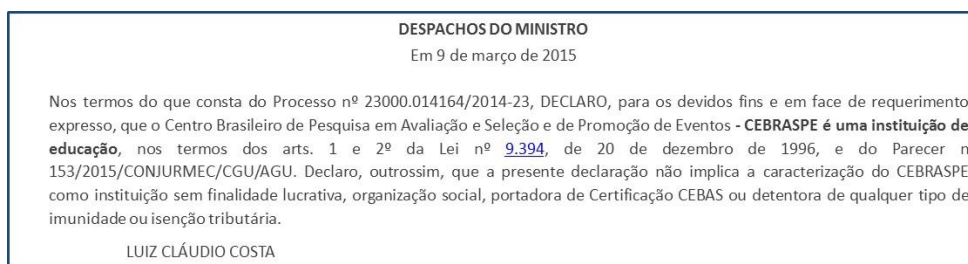


3.13 Reconhecimento do Cebraspe, pelo MEC, como instituição de educação

Ao celebrar o Contrato de Gestão com o MEC e o Inep, o Cebraspe se propôs a dar suporte e apoio técnico e logístico às atividades de gestão de programas e projetos para subsidiar sistemas de avaliação educacional. Considerando que as atividades do Centro são voltadas para o ensino, pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, conforme previsto em seu estatuto, o Cebraspe en-

caminhou, no final de 2014, requerimento formal ao MEC solicitando sua qualificação como instituição de educação. Em março de 2015, o Ministério atendeu à solicitação do Centro, caracterizando-o como uma instituição de educação. O reconhecimento foi publicado no Diário Oficial da União em 9 de março de 2015, Seção 1, página 13, conforme apresentado a seguir.

■ Figura 22 – Reconhecimento do Cebraspe como instituição de educação



4. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

A Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão, instituída pela Portaria MEC nº 654, publicada no Diário Oficial da União de 31 de julho de 2014, em cumprimento ao disposto em seu art. 3º, reuniu-se nas instalações do Cebraspe de 22 a 23 de abril de 2015 para avaliar os resultados alcançados no período de março a dezembro de 2014 e, no relatório conclusivo, fez a seguinte recomendação:

Ao MEC/INEP/Cebraspe:

Revisão/adequação do Contrato de Gestão de acordo com as orientações do Acórdão TCU 3304/2014 com a participação do Núcleo de Coordenação, Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais/SE/MEC, em especial a elaboração/pactuação de proposta do Quadro de Metas e Indicadores de Desempenho para 2015.

Em atendimento à recomendação da Comissão de Avaliação, o Cebraspe contratou especialista com experiência na área de elaboração de indicadores de desempenho para atuar como consultor e auxiliar no processo de criação do Quadro de Metas e Indicadores de Desempenho para 2015. Inicialmente, foi ministrado um curso para qualificar e alinhar a equipe do Cebraspe e a do Inep em relação aos métodos utilizados na definição de indicadores e metas de desempenho. O referido treinamento, denominado Mensuração e Modelagem de Indicadores, foi realizado entre os meses de abril e junho, mediante dez encontros presenciais, abordando os tópicos apresentados no quadro 6.

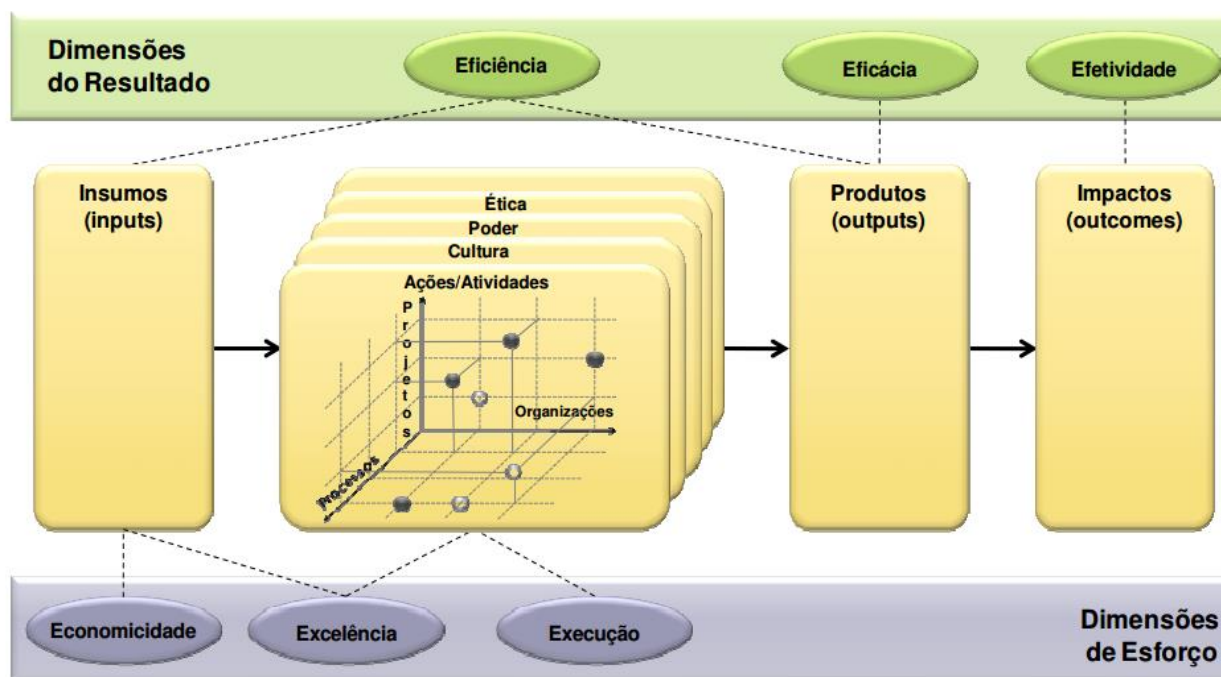
■ Quadro 6 – Tópicos do curso sobre Mensuração e Modelagem de Indicadores

Tópicos
1. Um metamodelo de mensuração
2. Modelagem de indicadores
3. Definição dos objetos e atributos de mensuração
4. Identificação <i>a priori</i> e priorização de indicadores
5. Detalhamento de indicadores e definição de metas
6. Mensuração (geração dos indicadores)
7. Análise e interpretação
8. Comunicação, uso e proveito dos indicadores

Após a capacitação e com o apoio do consultor externo, a equipe técnica do Cebraspe, juntamente com a equipe do Inep, realizou uma série de reuniões técnicas para elaboração e definição dos indicadores e das metas de desempenho do Contrato de Gestão.

A metodologia utilizada na construção dos indicadores de desempenho do Cebbraspe, segundo os conhecimentos abordados no treinamento, seguiu o modelo Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho®, apresentado esquematicamente na figura 23.

■ Figura 23 – Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho®



Fonte: MARTINS, H. F; MARINI, C. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix, 2010. (Coleção Publix Conhecimento).

De acordo com os autores do modelo, ele permite a construção das definições específicas de desempenho para cada organização de modo a explicitar as dimensões dos resultados (mais a montante da cadeia de valor) e dos esforços (mais a jusante da cadeia de valor), além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas. Em síntese, o modelo mensura o que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro.

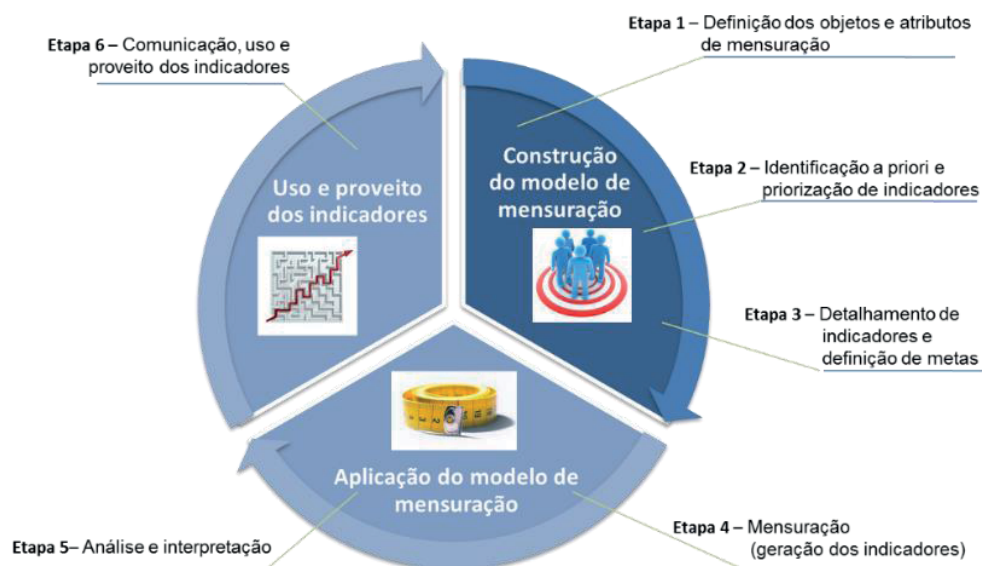
A cadeia de valor e os 6Es do Desempenho® possuem seis dimensões. Em relação ao grupo relacionado aos resultados a serem alcançados, observam-se as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade; quanto aos esforços necessários à geração de resultados, verificam-se as dimensões de execução, excelência e economicidade. Essas seis dimensões são descritas na figura 24.

■ Figura 24 – Dimensões dos 6Es do Desempenho®

Resultado	Efetividade (E1): são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor gerado.
	Eficácia (E2): são a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
	Eficiência (E3): é a relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou de produtividade.
Esforço	Execução (E4): refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
	Excelência (E5): é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, das atividades e dos projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
	Economicidade (E6): está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo insumo, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Depois de definido o modelo a ser utilizado, foi iniciado o processo de modelagem dos indicadores, cuja construção e implementação seguiram a metodologia proposta pela consultoria, conforme etapas apresentadas na figura 25.

■ Figura 25 – Etapas para formulação e implementação de indicadores de desempenho



Fonte: Material do curso Mensuração e Modelagem de Indicadores.

Após reuniões e discussões técnicas, foram elaborados 22 indicadores de desempenho, agrupados em doze índices de desempenho que contemplam os macroprocessos organizacionais, conforme apresentado no quadro 7.

■ Quadro 7 – Índices e indicadores de desempenho do Contrato de Gestão

Macroprocesso organizacional	Índice	Indicador	E ¹
I. Operações logísticas	1. Índice de qualidade das operações logísticas	1. Qualidade de impressão, composição, montagem e diagramação dos instrumentos de avaliação	Eficácia
		2. Qualidade do manuseio	Eficácia
		3. Qualidade do processo de ensalamento ou aplicação	Eficácia
		4. Qualidade da operação reversa	Eficácia
		5. Qualidade do processamento dos instrumentos	Eficácia
	2. Índice de segurança das operações logísticas	6. Qualidade da segurança nas operações logísticas	Eficácia
	3. Índice de tempestividade das operações logísticas	7. Tempestividade nas operações logísticas	Eficiência
II. Desenvolvimento de competências	4. Índice de qualidade do desenvolvimento de competências	8. Capacidade de atingimento das metas de capacitação.	Eficiência
		9. Efetividade da capacitação de funções estratégicas	Efetividade
III. Processos acadêmicos	5. Índice de qualidade dos processos acadêmicos	10. Qualidade do processo de elaboração de itens	Eficiência
		11. Qualidade dos itens produzidos	Eficácia
		12. Qualidade das respostas a reclamações de participantes	Eficácia
		13. Qualidade do processo de avaliação de questões abertas	Excelência

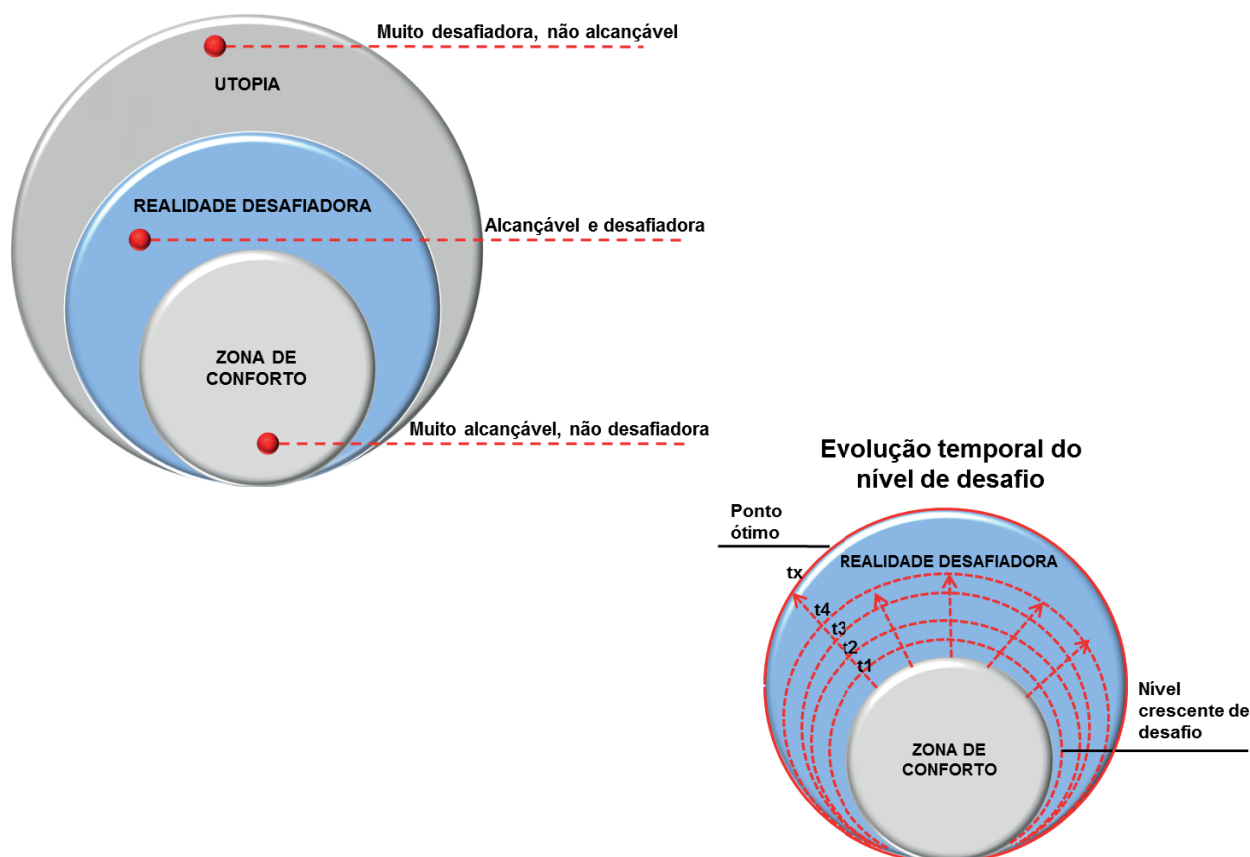


Macroprocesso organizacional	Índice	Indicador	E ¹
	6. Índice de tempestividade dos processos acadêmicos	14. Tempestividade nos processos acadêmicos	Eficiência
	7. Índice de segurança dos processos acadêmicos	15. Qualidade da segurança nos processos acadêmicos	Eficácia
IV. Desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos	8. Índice de qualidade e conformidade de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos	16. Nível de conformidade dos projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos	Eficiência
		17. Tempestividade dos projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos	Eficiência
		18. Aplicabilidade dos resultados dos projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos	Efetividade
V. Desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	9. Índice de qualidade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	19. Qualidade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	Eficácia
	10. Índice de tempestividade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	20. Tempestividade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	Eficiência
VI. Gestão	11. Índice de qualidade da gestão	21. Índice de qualidade da gestão	Eficácia/Excelência
	12. Índice de gestão de processos	22. Qualidade da gestão de processos	Excelência

1. "E" refere-se às dimensões de esforço e às dimensões de resultado do modelo Cadeia de Valor e aos 6Es do Desempenho®.

Durante o treinamento, explicou-se que o estabelecimento de metas de desempenho nas organizações é bastante complexo, portanto deve-se buscar desenvolver esse processo: em um primeiro momento, a partir de um nível de desafio mais próximo da zona de conforto; em uma etapa mais avançada, de forma mais gradual, visando a metas mais desafiadoras, conforme o esquema apresentado na figura 26.

■ Figura 26 – Esquema de estabelecimento de metas



Fonte: Material do curso Mensuração e Modelagem de Indicadores.

Na elaboração das metas de desempenho dos indicadores do Contrato de Gestão, partiu-se dos seguintes princípios: *i)* as metas devem ser desafiadoras e estimulantes para a organização, sem que ultrapassem, inicialmente, a zona de conforto e causem desmotivação; *ii)* as metas adotadas devem ser capazes de evoluir temporalmente, de forma a estimular o constante desenvolvimento institucional. Com base nessas premissas, buscou-se definir metas adequadas à realidade atual do Cebraspe em um cenário desafiador.

Após a elaboração dos indicadores de desempenho, foi realizada a etapa de elaboração das metas de desempenho. Conforme apresentado no quadro 8, foram definidas metas para nove índices de desempenho, considerando-se o período de 2015 a 2019. Os índices 8, 9 e 10 não tiveram metas de desempenho estabelecidas por terem sido considerados, inicialmente, de caráter experimental.

■ Quadro 8 – Metas do Contrato de Gestão

Macroprocesso organizacional	Índice	E ¹	U ²	Peso	Meta				
					2015	2016	2017	2018	2019
I. Operações logísticas	1. Índice de qualidade das operações logísticas	Eficácia	%	3	90	90	92	92	95
	2. Índice de segurança das operações logísticas	Eficácia	%	3	100	100	100	100	100
	3. Índice de tempestividade das operações logísticas	Eficiência	%	3	90	90	92	92	95
II. Desenvolvimento de competências	4. Índice de qualidade do desenvolvimento de competências	Eficiência Efetividade	%	2	80	80	85	85	90
III. Processos acadêmicos	5. Índice de qualidade dos processos acadêmicos	Eficiência Eficácia Excelência	%	3	95	95	96	96	97
	6. Índice de tempestividade dos processos acadêmicos	Eficiência	%	3	90	90	92	92	95
	7. Índice de segurança dos processos acadêmicos	Eficácia	%	3	100	100	100	100	100
IV. Desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos	8. Índice de qualidade e conformidade de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos	Eficiência Efetividade	%	1	Indicador a ser medido em caráter experimental				

Macroprocesso organizacional	Índice	E ¹	U ²	Peso	Meta				
					2015	2016	2017	2018	2019
V. Desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	9. Índice de qualidade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	Eficácia	%	1	Indicador a ser medido em caráter experimental				
	10. Índice de tempestividade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC	Eficiência	%	1	Indicador a ser medido em caráter experimental				
VI. Gestão	11. Índice de qualidade da gestão	Eficácia Excelência	Pontos	2	150	175	200	250	275
	12. Índice de gestão de processos	Excelência	%	2	90	90	92	92	95

1. "E" refere-se às dimensões de esforço e às dimensões de resultado do modelo Cadeia de Valor e aos 6Es do Desempenho®.
2. "U" = unidade utilizada em cada índice.

Para melhor entendimento do trabalho desenvolvido na elaboração dos indicadores de desempenho do Contrato de Gestão, cada um dos doze índices e dos 22 indicadores de desempenho, bem como as fórmulas de cálculo, são descritos a seguir no quadro 9. Destaque-se que foram utilizados os objetivos estratégicos considerando-se as alterações no Contrato de Gestão propostas no Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Gestão.



■ Quadro 9 – Descrição dos índices de desempenho

Índice 1 – Qualidade das operações logísticas	
Objetivos estratégicos associados II. Aprimorar a qualidade e eficiência das grandes avaliações e seleções nacionais. III. Promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação.	
Macroprocesso associado Operações logísticas.	
Finalidade Medir eficácia nas operações logísticas, em busca da qualidade no que se refere a: impressão, composição, montagem, diagramação dos instrumentos de avaliação, manuseio, processo de ensalamento e aplicação, operação reversa, processamento dos instrumentos.	
Unidade de medida Porcentagem (%).	
Fórmula de cálculo $I_{QOL} = \frac{\sum_{j=1}^5 N_{Ij}}{5},$ em que N_{Ij} é a nota do indicador $j = 1, 2, 3, 4$ e 5 , conforme descrito abaixo.	
Descrição Indicador 1 – Mede a qualidade da operação logística como função da quantidade de participantes, no conjunto dos eventos aplicados, que não realizaram o evento por falha nos processos mapeados de impressão, composição, montagem ou diagramação (leiaute), decorrente de ação direta do Cebraspe. Indicador 2 – Mede a qualidade da operação logística como função da quantidade de participantes, no conjunto dos eventos aplicados, que não realizaram o evento por falha nos processos mapeados de manuseio, decorrente de ação direta do Cebraspe. Indicador 3 – Mede a qualidade da operação logística como função da quantidade de participantes, no conjunto dos eventos aplicados, que não realizaram o evento por falha nos processos mapeados de ensalamento ou aplicação, decorrente de ação direta do Cebraspe. Indicador 4 – Mede a qualidade da operação logística como função da quantidade de participantes, no conjunto dos eventos aplicados, que não realizaram o evento por falha nos processos mapeados da operação reversa, decorrente de ação direta do Cebraspe. Indicador 5 – Mede a qualidade da operação logística como função da quantidade de participantes, no conjunto dos eventos aplicados, que não realizaram o evento por falha nos processos mapeados de processamento de instrumentos, decorrente de ação direta do Cebraspe. As fórmulas de cálculo dos indicadores de 1 a 5 são semelhantes e são dadas por: $N_{Ij} = \frac{\sum_{k=1}^{N_e} P_{ek} Q_k}{\sum_{k=1}^{N_e} P_{ek}}$, em que N_{Ij} é a nota do Indicador $j = 1, 2, 3, 4$ ou 5; P_{ek} é o fator de participação do evento k, entre os N_e eventos avaliados, no cálculo da nota do indicador; Q_k é a qualidade, na forma de um percentual de atendimento, apresentada para o evento k, obtida a partir da quantidade de participantes que não realizaram o evento k em razão da falha monitorada pelo indicador. A qualidade Q_k é calculada a partir das expressões a seguir. Fórmula: $Q_k(q_k) = 100 - g_k(q_k)f_{c_k}(q_k)$, em que: $g_k = \log_{10}(q_k),$ $f_{c_k} = e^{\left(\frac{\alpha_k}{\beta_k} g_k\right)} - 1,$	

$$\alpha_k = \frac{1}{g_{MAX_k}} \ln(f_{MAX_k} + 1),$$

$$\beta_k = \frac{3}{2} \left(1 - (0,1) \left(MAX \left\{ \frac{m_k}{M_{T_k}}; \frac{l_k}{L_{T_k}} \right\} \right) \right),$$

$$f_{MAX_k} = \frac{100}{g_{MAX_k}} e$$

$$g_{MAX_k} = \log_{10}(q_{MAX_k}),$$

em que $g_k(q_k)$ representa, em uma escala logarítmica para comparação entre diversos eventos, a quantidade q_k de participantes que não realizaram o evento k em razão de problema monitorado pelo indicador. O componente $f_{c_k}(q_k)$ é o fator de compensação de $g_k(q_k)$, calculado a partir de g_k ; da quantidade máxima aceitável de participantes que, se não realizarem o evento k em razão da falha monitorada pelo indicador, a medida da qualidade Q_k passa a ser nula (q_{MAX_k}); e do fator de concentração β_k , obtido a partir do máximo entre as razões $\frac{m_k}{M_{T_k}}$ e $\frac{l_k}{L_{T_k}}$, em que m_k é a quantidade de municípios onde houve participante que não realizou o evento k em razão da falha monitorada pelo indicador, M_{T_k} é a quantidade total de municípios onde o evento k foi aplicado, l_k é a quantidade de locais de aplicação onde houve participante que não realizou o evento k em razão da falha monitorada pelo indicador, e L_{T_k} é a quantidade total de locais de aplicação onde o evento k foi aplicado.

Índice 2 – Segurança das operações logísticas

Objetivos estratégicos associados

II. Aprimorar a qualidade e eficiência das grandes avaliações e seleções nacionais.

III. Promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação.

Macroprocesso associado

Operações logísticas.

Finalidade

Medir eficácia nas operações logísticas no que se refere à segurança.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{SOL} = \frac{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} f_{c_k} N_{e_k}}{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} f_{c_k}},$$

em que N_{e_k} é a contribuição do evento k no cômputo da nota do indicador, para os fatores de participação dos eventos (P_{e_k}). No cálculo do índice I_{SOL} , f_{c_k} é o fator de compensação do evento k , definido conforme a equação $f_{c_k} = \log_{10}(q_k)$, em que q_k é a quantidade de participantes para a qual o evento k foi organizado.

Descrição

Esse índice mede a segurança do evento k em termos da quantidade de etapas que não foram suspensas ou canceladas no evento, por ocorrência de falhas de segurança nos processos mapeados das operações logísticas, decorrentes de ação direta do Cebraspe. São consideradas etapas as seguintes: impressão, composição, montagem e diagramação (leiaute) dos instrumentos de avaliação;



manuseio; ensalamento e aplicação; operação reversa; e processamento dos instrumentos. Na fórmula de cálculo do índice, $N_{e_k} = \frac{\sum_{j=1}^5 \delta_{f_j}}{\sum_{j=1}^5 \theta_{f_j}} \times 100$, são valores assumidos por δ_{f_j} e θ_{f_j} os expressos a seguir:

$$\delta_{f_j} = \begin{cases} 0 & \text{se a fase } j \text{ for cancelada ou suspensa por falha de segurança com} \\ & \text{origem nessa fase;} \\ 1 & \text{se a fase } j \text{ for realizada corretamente sem falha de segurança;} \end{cases}$$

$$\theta_{f_j} = \begin{cases} 0 & \text{se a fase } j \text{ não foi executada por falha de segurança ocorrida em fase} \\ & \text{precedente;} \\ 1 & \text{se a fase } j \text{ ocorreu ou pelo menos foi iniciada.} \end{cases}$$

Índice 3 – Tempestividade das operações logísticas

Objetivos estratégicos associados

II. Aprimorar a qualidade e eficiência das grandes avaliações e seleções nacionais.

III. Promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação.

Macroprocesso associado

Operações logísticas.

Finalidade

Medir eficiência nas operações logísticas no que se refere à tempestividade.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{TOL} = \frac{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} f_{c_k} N_{e_k}}{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} f_{c_k}},$$

em que N_{e_k} é a contribuição do evento k no cômputo da nota do índice, para os fatores de participação dos eventos (P_{e_k}). A contribuição N_{e_k} mede a tempestividade nas operações logísticas. No cálculo do índice I_{TOL} , f_{c_k} é o fator de compensação do evento k , definido conforme a equação $f_{c_k} = \log_{10}(q_k)$, em que q_k é a quantidade de participantes para a qual o evento k foi organizado.

Descrição

O índice mede a tempestividade na execução das operações logísticas do evento k em termos da quantidade de fases que não apresentaram falha no cumprimento de prazo das operações logísticas, decorrente de ação direta do Cebraspe, não comprometendo a execução do evento. São consideradas fases de operações logísticas as seguintes: impressão, composição, montagem e diagramação (leiaute) dos instrumentos de avaliação ($j = 1$); manuseio ($j = 2$); ensalamento e aplicação ($j = 3$); operação reversa ($j = 4$); e processamento dos instrumentos ($j = 5$). No cálculo do índice, $N_{e_k} = \frac{\sum_{j=1}^5 \delta_{f_j}}{\sum_{j=1}^5 \theta_{f_j}} \times 100$, os valores assumidos por δ_{f_j} e θ_{f_j} são dados por:

$$\delta_{f_j} = \begin{cases} 0 & \text{se a falta de tempestividade na fase } j \text{ comprometeu o evento } k; \\ 1 & \text{se a execução da fase } j \text{ não comprometeu o evento } k; \end{cases}$$

$$\theta_{f_j} = \begin{cases} 0 & \text{se a fase } j \text{ não foi executada por falha de tempestividade em} \\ & \text{fase precedente;} \\ 1 & \text{se a fase } j \text{ ocorreu ou foi iniciada.} \end{cases}$$

Índice 4 – Qualidade do desenvolvimento de competências

Objetivo estratégico associado

III. Promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação.

Macroprocesso associado

Desenvolvimento de competências.

Finalidade

Medir eficiência no desenvolvimento de competências no que se refere à capacidade de atingimento das metas de capacitação e mensurar efetividade no desenvolvimento de competências no que se refere à capacitação de funções estratégicas.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{QDC} = \frac{\sum_{j=1}^2 P_{I_j} N_{I_j}}{\sum_{j=1}^2 P_{I_j}},$$

em que N_{I_j} é a nota do indicador $j = 1$ ou 2 , conforme descrito abaixo, e P_{I_j} é o peso do indicador j no cálculo do índice. Propõem-se os seguintes pesos para os indicadores que compõem esse índice:

Indicador 1 – Capacidade de atingimento das metas de capacitação – Peso 3;

Indicador 2 – Efetividade da capacitação de funções estratégicas – Peso 1.

Descrição

Indicador 1 – Esse indicador mede a capacidade de atingimento das metas de capacitação, no conjunto dos eventos aplicados, em termos do percentual de pessoas-hora capacitadas, com relação à meta de pessoas-hora estabelecida, para cada evento e cada categoria de colaborador, para que esse evento ocorra com qualidade e segurança. A nota nesse indicador é dada pela seguinte fórmula de cálculo.

$$N_{I_1} = \frac{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} \sum_{j=1}^{N_j} P_{c_{k,j}} P_{a_{k,j}}}{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} \sum_{j=1}^{N_j} P_{c_{k,j}}}, \text{ em que } P_{e_k} \text{ é o fator de participação do evento } k \text{ no cálculo da nota do}$$

indicador; $P_{c_{k,j}}$ é o fator de participação da categoria de colaborador j no evento k , indicando se colaboradores dessa categoria devem ser capacitados para a execução das funções do evento; $P_{a_{k,j}}$ é o percentual de atingimento da meta para a categoria de colaborador j no evento k . O percentual $P_{a_{k,j}}$ é calculado a partir da quantidade de pessoas-hora capacitadas ($Q_{a_{k,j}}$) e da quantidade de pessoas-hora dimensionada ($Q_{d_{k,j}}$), para a categoria de colaborador j no evento k . Essa quantidade de pessoas-hora dimensionada corresponde à meta a ser atingida, para a categoria de colaborador j no evento k . A expressão para o cálculo de $P_{a_{k,j}}$ é dada por :

$$P_{a_{k,j}} = 100 \times \left(1 - \left(\frac{1}{\frac{1 + \log_{10}(Q_{d_{k,j}})}{2}} \right) \left(\frac{Q_{d_{k,j}} - Q_{a_{k,j}}}{Q_{d_{k,j}}} \right) \right) \%,$$

em que $\frac{1 + \log_{10}(Q_{d_{k,j}})}{2}$ expressa um fator de compensação que leva em conta que a gravidade de não atingir a meta é maior em capacitações de menor magnitude, já que, em capacitações de maior magnitude, é mais provável de existirem fatores externos que fogem ao controle absoluto do processo. Como $Q_{d_{k,j}}$ é igual à quantidade máxima de colaborador necessária para realização do evento,



possivelmente com margem de segurança, então $Q_{a_{k,j}}$ deverá ser no máximo $Q_{d_{k,j}}$ ($Q_{a_{k,j}} \leq Q_{d_{k,j}}$). Tem-se ainda que, se $Q_{d_{k,j}} - Q_{a_{k,j}} < 0$, então $Q_{d_{k,j}} - Q_{a_{k,j}}$ é feito igual a 0.

Indicador 2 – Esse indicador mede a correlação entre a nota obtida pelo colaborador na capacitação realizada e a nota de desempenho na execução de cada função estratégica. Essa correlação será medida a partir da razão entre a quantidade de colaboradores não excluídos durante a execução do evento pela quantidade de colaboradores que atingiram nota na capacitação que permitiu a sua participação na execução da função estratégica nos eventos (participação efetiva). A nota desse indicador é obtida

pela seguinte fórmula de cálculo: $N_{I_2} = \frac{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} \sum_{j=1}^{N_j} P_{c_{k,j}} P_{a_{k,j}}}{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} \sum_{j=1}^{N_j} P_{c_{k,j}}}$, em que P_{e_k} é o fator de participação do

evento k no cálculo da nota do indicador; $P_{c_{k,j}}$ é o fator de participação da categoria de colaborador j no evento k , indicando se a atividade realizada pela categoria é estratégica (1) ou não (0); $P_{a_{k,j}}$ é o percentual de atingimento da meta para a categoria de colaborador j com função considerada estratégica no evento k . O percentual $P_{a_{k,j}}$ é calculado a partir da quantidade de colaboradores capacitados ($Q_{a_{k,j}}$) que foram selecionados para exercer a função estratégica e da quantidade de colaboradores ($Q_{c_{k,j}}$) que não foram excluídos do processo, durante o exercício da função, para a categoria de colaborador j no evento k . A expressão para o cálculo de $P_{a_{k,j}}$ é dada por: $P_{a_{k,j}} = 100 \times$

$\left(1 - \frac{(1 + \log_{10}(\overline{\Delta T}))}{\frac{1 + \log_{10}(Q_{a_{k,j}})}{2}} \left(M_{k,j} - \frac{Q_{c_{k,j}}}{Q_{a_{k,j}}} \right) \right) \%$, em que $M_{k,j}$ é a meta a ser atingida para a categoria do

colaborador j no evento k e $\frac{1 + \log_{10}(Q_{a_{k,j}})}{2}$ expressa um fator de compensação que leva em conta que a gravidade de não atingir a meta é maior quando a equipe é de menor magnitude, já que, com equipes de maior magnitude, é maior a probabilidade de existirem fatores externos que fogem ao controle absoluto do processo. Na expressão de $P_{a_{k,j}}$, utiliza-se também o parâmetro $\overline{\Delta T}$. Para a obtenção do valor desse parâmetro, define-se, inicialmente, a variável aleatória $v = 100 \frac{d}{T_d}$, em que $1 \leq d \leq T_d$ é o inteiro que corresponde ao d -ésimo dia de execução do processo; associa-se, em seguida, a $v = 100 \frac{d}{T_d}$, o valor $P(v)v = \frac{Q_{e_d}}{Q_{a_{k,j}} - Q_{c_{k,j}}}$, em que Q_{e_d} é a quantidade de colaboradores excluídos no dia $v = 100 \frac{d}{T_d}$; por fim, calcula-se a seguinte expressão: $\overline{\Delta T} = \sum_{d=1}^{T_d} v P(v) = \sum_{d=1}^{T_d} 100 \frac{d}{T_d} \times \left(\frac{Q_{e_d}}{Q_{a_{k,j}} - Q_{c_{k,j}}} \right)$.

Índice 5 – Qualidade dos processos acadêmicos

Objetivo estratégico associado

III. Promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação.

Macroprocesso associado

Processos acadêmicos.

Finalidade

Medir a eficiência dos processos acadêmicos no que se refere à qualidade do processo de elaboração de itens, medir a efetividade dos processos acadêmicos no que se refere à qualidade dos itens produzidos e mensurar a excelência dos processos acadêmicos no que se refere à qualidade das respostas a reclamações de participantes.

Unidade de medida Porcentagem (%).
Fórmula de cálculo
$I_{QPA} = \frac{\sum_{j=1}^4 N_{I_j}}{4},$
em que N_{I_j} é a nota do indicador $j = 1, 2, 3$ e 4 , conforme descrito a seguir.
Descrição Indicador 1 – Esse indicador mede a cobertura da matriz de avaliação, no conjunto dos eventos aplicados, considerando-se a quantidade de itens demandada, obedecendo-se aos requisitos de elaboração previamente estabelecidos. A fórmula de cálculo desse indicador é dada por: $N_{I_1} = 100 \times \frac{\sum_k P_{e_k} f_{e_k} \frac{\sum_r \min\{D_{e_{kr}}, N_{e_{kr}}\}}{D_{e_k}}}{\sum_k P_{e_k} f_{e_k}}$, em que P_{e_k} é o fator de participação do evento k no cálculo da nota do indicador, de tal modo que, se houver, no plano de trabalho, previsão de elaboração de itens para o evento k, então $P_{e_k} = 1$, caso contrário $P_{e_k} = 0$; f_{e_k} é um fator de compensação do evento k dado por $f_{e_k} = \frac{1}{1 + \log_{10}(D_{e_k})}$, indicando que, quanto maior for a demanda por elaboração de itens (D_{e_k}), maiores são os fatores de risco no cumprimento dessa demanda em razão de fatores externos que fogem do controle direto da OS; D_{e_k} é a quantidade total de itens para atender à demanda por elaboração de itens do evento k; $D_{e_{kr}}$ é a quantidade de itens demandada para o elemento r da matriz de avaliação do evento k, considerando-se que essa matriz é uma lista de habilidades a serem avaliadas no evento k; $N_{e_{kr}}$ é a quantidade de itens elaborados para o elemento r da matriz de avaliação do evento k. Indicador 2 – Esse indicador mede a qualidade dos itens produzidos, em termos do percentual de itens testados que foram validados de acordo com os critérios estabelecidos para cada evento (definição de parâmetros, calibragem, análise de TCT – Teoria Clássica dos Testes — ou não anulação). A nota do indicador é obtida pela seguinte fórmula de cálculo: $N_{I_2} = 100 \times \left(1 - \frac{\sum_k P_{e_k} f_{e_k} \left(\frac{M_{e_k} \frac{V_{e_k}}{T_{e_k}}}{M_{e_k}} \right)}{\sum_k P_{e_k} f_{e_k}} \right)$, em que P_{e_k} é o fator de participação do evento k no cálculo da nota do indicador, de tal modo que, se houver no plano de trabalho previsão de elaboração de itens para o evento k, então $P_{e_k} = 1$; caso contrário, $P_{e_k} = 0$; T_{e_k} é o total de itens testados, dos elaborados para o evento k; f_{e_k} é um fator de compensação do evento k dado por $f_{e_k} = \frac{1}{1 + \log_{10}(T_{e_k})}$, indicando que, quanto maior for a quantidade de itens testados (T_{e_k}), maiores são os fatores de risco no cumprimento dessa demanda em razão de fatores externos que fogem do controle direto da organização na elaboração dos itens; V_{e_k} é o total de itens validados após todas as análises finais utilizando-se os procedimentos de análise da Teoria Clássica dos Testes (TCT) e da Teoria de Resposta ao Item (TRI) ou não anulados, após teste dos itens elaborados para o evento k, considerando-se que, até o fechamento das análises, os itens podem sofrer ajustes, tais como mudança de gabarito, mudança de parâmetros etc; M_{e_k} é a meta de qualidade na elaboração de itens para o evento k, estabelecida com base no histórico observado pelo Inep. Indicador 3 – Esse indicador mede a ocorrência de reconsiderações a decisões tomadas em fases de recursos ou a requerimentos administrativos e/ou judiciais que geraram alterações de resultado. A nota



desse indicador é obtida a partir da seguinte fórmula de cálculo: $N_{I_3} = 100 \times \left(1 - \frac{\sum_k^{N_e} P_{e_k} \sum_{j=1}^{N_{f_k}} f_{c_{kj}} P_{d_{kj}}}{\sum_k^{N_e} P_{e_k} \sum_{j=1}^{N_{f_k}} f_{c_{kj}}} \right)$, em que P_{e_k} é o fator de participação do evento k no cálculo da nota do indicador, de tal modo que, se houver, no plano de trabalho, previsão de pelo menos uma fase de recurso para o evento k , então $P_{e_k} = 1$; caso contrário, $P_{e_k} = 0$, considerando-se, ainda, que, nos eventos que envolvem banca de avaliação com previsão de recurso de ofício, tal como ocorre na correção da prova de redação do Enem, o recurso de ofício é considerado fase de recurso; N_{f_k} é a quantidade de fases do evento k com previsão de recurso; $Q_{a_{kj}}$ é a quantidade de participantes afetados com mudança de resultado, em razão da reconsideração, na fase j do evento k ; $f_{c_{kj}}$ é fator de ponderação que leva em conta a quantidade de participantes do evento k que, na fase j , foram afetados pela reconsideração da decisão tomada na fase de recurso, sendo proposto que $f_{c_{kj}}$ seja dado pela fórmula: $f_{c_{kj}} = 1 + \log_{10}(Q_{a_{kj}})$; $P_{d_{kj}}$ é a proporção de decisões tomadas em fase de recurso que foram reconsideradas na fase j do evento k .

Indicador 4 – Esse indicador mede a qualidade do processo de avaliação de questões abertas. Todo processo de avaliação de questões abertas deverá prever: (a) sistemática de alinhamento das bancas avaliadoras, na qual são realizadas as seguintes etapas: pré-seleção de colaboradores previamente capacitados ou certificados; capacitação específica dos colaboradores pré-selecionados, após a aplicação do evento; pré-teste e seleção dos avaliadores que irão participar da ação de avaliação propriamente dita; (b) sistemática de acompanhamento e controle dos aspectos pedagógicos, que é obtido pelo cálculo continuado de nota de desempenho de cada colaborador, realizado com base em provas de referência. Para cada evento que participa do cálculo desse indicador, será elaborada nota técnica, a ser homologada pelo Inep, explicativa da sistemática de aferição da nota de desempenho de cada colaborador, bem como a meta a ser atingida em termos da média das notas de desempenho dos colaboradores e o processo de exclusão de colaboradores que não atingirem nota mínima de desempenho; (c) sistemática de acompanhamento e controle de aspectos administrativos, que envolve a verificação do cumprimento de regras preestabelecidas do processo de avaliação, tais como cronograma, regras de edital etc.; (d) sistemática de auditorias, de forma a verificar, por meio de equipe de referência, se as notas atribuídas aos participantes do evento estão em conformidade com as regras estabelecidas para a avaliação. Para cada evento que participa do cálculo desse indicador, será elaborada nota técnica, a ser homologada pelo Inep, explicativa da sistemática de auditorias. A sistemática de auditorias faz parte do processo de avaliação das questões abertas, servindo para fortalecer a sistemática de acompanhamento e controle da avaliação. A nota desse indicador é obtida

a partir da seguinte fórmula de cálculo: $N_{I_4} = \frac{\sum_k^{N_e} P_{e_k} f_{c_k} (\overline{D_{dk}} - \overline{D_{ak}})}{\sum_k^{N_e} P_{e_k} f_{c_k}}$, em que P_{e_k} é o fator de participação do evento k no cálculo da nota do indicador, de tal modo que, se há eixo temático no plano de trabalho que prevê avaliação de questões abertas para o evento k , então $P_{e_k} = 1$; caso contrário, $P_{e_k} = 0$; f_{c_k} é o fator de ponderação que leva em conta o tamanho da equipe (Q_{e_k}) envolvida na avaliação das questões abertas do evento k , dado pela fórmula $f_{c_k} = \frac{1}{1 + \log_{10}(Q_{e_k})}$; $\overline{D_{dk}}$ é a média das notas de desempenho desejada para os colaboradores da equipe de avaliação das questões abertas do evento k ; $\overline{D_{ak}}$ é a média das notas de desempenho alcançada pelos colaboradores da equipe de avaliação das questões abertas do evento k , desconsiderando-se para o cálculo dessa média os colaboradores excluídos do processo.

Índice 6 – Tempestividade dos processos acadêmicos

Objetivo estratégico associado

III. Promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação.

Macroprocesso associado

Processos acadêmicos.

Finalidade

Medir eficiência dos processos acadêmicos no que se refere à tempestividade.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{TPA} = \frac{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} f_{c_k} N_{e_k}}{\sum_{k=1}^{N_e} P_{e_k} f_{c_k}},$$

em que N_{e_k} é a contribuição do evento k no cômputo da nota do indicador, conforme descrito abaixo, para os fatores de participação dos eventos (P_{e_k}). No cálculo do índice I_{TPA} , f_{c_k} é o fator de compensação do evento k , definido por $f_{c_k} = \log_{10}(q_k)$, em que q_k é a quantidade de participantes para a qual o evento k foi organizado.

Descrição

Esse índice mede a tempestividade na execução do evento k em termos da quantidade de fases que não apresentaram falha no cumprimento de prazo, decorrente de ação direta do Cebraspe, não comprometendo a execução do evento. São consideradas fases as listadas a seguir: (1) elaboração e revisão de itens para aplicações convencionais e *on-line*; (2) definição e aplicação de metodologia de construção e aplicação dos instrumentos; (3) preparação e revisão de instrumentos; (4) estabelecimento e aplicação de metodologia de parametrização e calibragem de itens; (5) análise de recursos e elaboração de pareceres; (6) avaliação *on-line* de questões abertas; (7) geração de resultados. No cálculo do índice, emprega-se a seguinte fórmula: $N_{e_k} = \frac{\sum_{j=1}^7 \delta_{f_j}}{\sum_{j=1}^7 \theta_{f_j}} \times 100$, em que são

valores assumidos por δ_{f_j} e θ_{f_j} os seguintes:

$$\delta_{f_j} = \begin{cases} 0 & \text{se a falta de tempestividade na fase } j \text{ comprometeu o evento;} \\ 1 & \text{se a execução da fase } j \text{ não comprometeu o evento;} \end{cases}$$

$$\theta_{f_j} = \begin{cases} 0 & \text{se a fase } j \text{ não foi executada por falha de tempestividade em fase} \\ & \text{precedente;} \\ 1 & \text{se a fase } j \text{ ocorreu.} \end{cases}$$

Índice 7 – Segurança dos processos acadêmicos

Objetivo estratégico associado

III. Promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação.

Macroprocesso associado

Processos acadêmicos.

**Finalidade**

Medir eficácia no que se refere à qualidade da segurança dos processos acadêmicos.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{SPA} = 100 - \frac{\sum_{k=1}^{N_e} f_{c_k} N_{e_k}}{\sum_{j=1}^{N_e} f_{c_k}},$$

em que N_e é a quantidade de eixos temáticos acadêmicos sob responsabilidade do Cebraspe; $f_{c_k} = \log_{10}(R_k)$ é o fator de ponderação definido a partir da quantidade de recursos financeiros R_k empregados para realização do evento k ; e N_{e_k} é a nota de segurança obtida para o eixo temático k .

Descrição

Esse índice mede a segurança de cada eixo temático sob responsabilidade do Cebraspe, em termos da quantidade e dos níveis de falhas de integridade acadêmica ocorridas na realização de cada fase do evento, além de levar em conta a quantidade de recursos financeiros empregados. Nos processos acadêmicos, são definidos como eixos temáticos eventos, projetos e demandas sob responsabilidade do Cebraspe que envolvam as seguintes fases acadêmicas: (1) a elaboração de itens de eventos com base em matriz de avaliação, obedecendo à quantidade de itens demandada e aos requisitos de elaboração estabelecidos; (2) a validação de itens de eventos, de acordo com critérios estabelecidos por evento, que podem envolver calibragem, análise de TCT ou verificação da qualidade do item por meio de validação por não anulação; (3) a elaboração de respostas a recursos ou elaboração de pareceres referentes a resultados em eventos; e (4) a avaliação de questões abertas por meio de bancas de avaliadores monitoradas por sistema de acompanhamento. Nos processos acadêmicos, é definida como falha de integridade acadêmica, por falha do Cebraspe, a ocorrência de fraude ou vazamento de informações que comprometa um eixo temático sob responsabilidade do Centro, em qualquer uma das fases acadêmicas descritas acima. São definidos os seguintes níveis de criticidade da falha de integridade acadêmica: Nível 1 – fraude ou vazamento de informação no estabelecimento e na aplicação de metodologia de parametrização e de calibragem de itens; na elaboração de manuais e relatórios; Nível 2 – fraude ou vazamento de informações que afetam a imagem das instituições envolvidas e relacionam-se à elaboração e à revisão de itens para aplicações convencionais e *on-line*; e a geração de resultados; Nível 3 – fraude ou vazamento de informações que comprometem o eixo temático e relacionam-se à preparação e à revisão de instrumentos e conteúdos; e a avaliação de questões abertas. Para cada eixo temático k , sob responsabilidade do Cebraspe, será definida uma matriz de segurança M_k de dimensão $N_{f_k} \times N_c$, em que N_{f_k} é a quantidade de fases acadêmicas necessárias à realização do eixo temático k e N_c é a quantidade de níveis de criticidade de falhas de integridade acadêmica, que é igual a 3 ($N_c = 3$). Na matriz M_k , o elemento da linha i e da coluna j corresponde ao valor $q_{i,j} = \begin{cases} 1 \\ 0 \end{cases}$, para indicar que houve (1) ou não houve (0) falha de integridade acadêmica ocorrida na fase i do eixo temático k , cuja criticidade é do nível j . No cálculo desse índice,

$N_{e_k} = 100 \left(\frac{\sum_{m=1}^{N_{f_k}} V_m}{6N_{f_k}} \right)$, em que V_m é o valor associado ao elemento m do vetor V_k , obtido a partir da

seguinte expressão: $V_k = \begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \vdots \\ v_{N_{f_k}} \end{bmatrix} = M_k \begin{bmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{bmatrix}$.

Índice 8 – Qualidade e conformidade de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos

Objetivos estratégicos associados

II. Aprimorar a qualidade e eficiência das grandes avaliações e seleções nacionais.

IV. Gerar novas tecnologias, informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e institucional nas áreas de avaliação e seleção.

Macroprocesso associado

Desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos.

Finalidade

Medir eficiência no que se refere ao nível de conformidade dos projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos e à tempestividade dos projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos; medir efetividade no que se refere à aplicabilidade dos resultados dos projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{QCEP} = \frac{\sum_{j=1}^3 N_{I_j}}{3},$$

em que N_{I_j} é a nota do indicador $j = 1, 2$ e 3 , conforme descrito abaixo.

Descrição:

Indicadores 1 e 2 – Os indicadores 1 e 2 fazem referência ao nível de conformidade dos projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos, sendo o indicador 1 uma medida de tempestividade no início de projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos e o indicador 2 uma medida de tempestividade na conclusão de projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos, respectivamente. A nota dos indicadores 1 ($j = 1$) e 2 ($j = 2$) é obtida a partir da fórmula de cálculo $N_{I_j} = 100 - \frac{\sum_{k=1}^{N_e} f_{c_k} T_k}{\sum_{k=1}^{N_e} f_{c_k}}$, em que

N_e é a quantidade de eixos temáticos propostos no plano de trabalho relacionados a projetos de estudos e pesquisas; f_{c_k} é o fator de ponderação definido a partir da quantidade de recursos financeiros R_k empregada para realização do projeto k , sendo dado por $f_{c_k} = \log_{10}(R_k)$; T_k é o fator que indica a tempestividade com a qual o projeto de estudo ou pesquisa correspondente ao eixo temático k foi iniciado ($j = 1$) ou concluído ($j = 2$), sendo T_k calculado a partir das expressões a seguir: $T_k = g_k(\Delta T_k) s_k(\Delta T_k)$; $g_k = e^{(\alpha_k s_k)} - 1$; $\alpha_k = \frac{1}{s_{MAX_k}} \ln(g_{MAX_k} + 1)$; $g_{MAX_k} = \frac{100}{s_{MAX_k}}$; $s_{MAX_k} = \log_{10}(\Delta T_{MAX_k})$ e $s_k = \begin{cases} \log_{10}(\Delta T_k + 1), & \text{se houver atraso} \\ -\log_{10}(\Delta T_k + 1), & \text{se houver avanço} \end{cases}$, em que ΔT_k é o atraso ou avanço, em meses, com o qual o projeto de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos k foi iniciado ($j = 1$) ou concluído ($j = 2$), considerando-se seu cronograma de execução, sendo o valor de ΔT_k um inteiro que corresponde a períodos de 30 dias dentro do qual ocorreu o início ou a conclusão do projeto, contado a partir da data estabelecida em seu cronograma de execução; $s_k(\Delta T_k)$ representa o mapeamento, em uma escala logarítmica, da quantidade ΔT_k de atraso ou avanço no início ($j = 1$) ou na conclusão ($j = 2$) do projeto de estudo ou pesquisa k ; $g_k(\Delta T_k)$ constitui fator de compensação



de $s_k(\Delta T_k)$, calculado a partir de S_k ; da quantidade máxima aceitável de ΔT_k (ΔT_{MAX_k}), a partir da qual T_k passa a ser 100. Considera-se que ΔT_{MAX_k} seja igual a 12, correspondente a 12 meses. Propõe-se, ainda, que T_k deva ficar limitado a -50% e a 100%, ou seja, se o cálculo de $g_k(\Delta T_k)s_k(\Delta T_k)$ resultar em valor menor que -50%, o valor de T_k deve ser igual a -50%; se resultar em valor maior que 100%, o valor de T_k deve ser igual a 100%.

Indicador 3 – Mede o percentual de projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos com resultados (totais ou parciais), aplicáveis nos macroprocessos relacionados aos objetivos estratégicos do Contrato de Gestão. A nota desse indicador é obtida a partir da seguinte fórmula de cálculo: $N_{I_3} = 100 \left(1 - \frac{\sum_{k=1}^{N_e} f_{c_k} \delta_k}{\sum_{k=1}^{N_e} f_{c_k}} \right)$, em que N_e é a quantidade de projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em processos acadêmicos finalizados no ano; f_{c_k} é o fator de ponderação definido a partir da quantidade de recursos financeiros R_k empregados para realização do projeto k , definido por $f_{c_k} = \log_{10}(R_k)$; e $\delta_k = \begin{cases} 0 \\ 1 \end{cases}$ é o fator que indica que os resultados (parciais ou totais) do projeto de estudo ou pesquisa k é aplicável (0) ou não (1) nos macroprocessos relacionados aos objetivos estratégicos do Contrato de Gestão.

Índice 9 – Índice de qualidade do desenvolvimento de soluções e inovação em tecnologia da informação e comunicação (TIC)

Objetivo estratégico associado

IV. Gerar novas tecnologias, informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados ao ensino, à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico e institucional nas áreas de avaliação e seleção.

Macroprocesso associado

Desenvolvimento de soluções e inovação em TIC.

Finalidade

Medir eficácia no que se refere à qualidade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{QDSITIC} = 100 \times \left(1 - \frac{\sum_{k=1}^N g_k \frac{\sum_{j=1}^{N_{r_k}} f_{k,j}}{N_{T_k}}}{\sum_{k=1}^N g_k} \right)$$

Esse indicador será calculado a cada trimestre e sua nota final será a média aritmética das notas calculadas no conjunto de quatro trimestres.

Descrição

Esse índice mede o percentual médio de entregas referentes a projetos de desenvolvimento de soluções e inovações em TIC, devolvidas no período de três meses, decorrentes de inconsistência, incompletude ou insuficiência em relação ao escopo previsto, em razão de falha por parte do Cebraspe. Excetuam-se bases de dados, por não serem consideradas soluções ou inovações em TIC. Na fórmula de cálculo desse índice, N é a quantidade de projetos de desenvolvimento de soluções e inovação em TIC previstos no plano de trabalho; g_k é fator de ponderação ao projeto k , o qual indica que projetos que têm uma demanda maior de usuários terá peso maior, calculado por $g_k = \log_{10}(q_x)$, em que q_x

é a quantidade média de usuários estimada para o projeto k ; N_{rk} é a quantidade de entregas rejeitadas a cada trimestre, referentes ao projeto k de soluções ou inovação de TIC; N_{T_k} é a quantidade de entregas realizadas a cada trimestre, referentes ao projeto k de soluções ou inovação de TIC; $f_{k,j}$ é um fator de compensação da entrega rejeitada j do projeto k , dado por $f_{k,j} = \frac{1}{\log_{10}(PF_{k,j})}$, sendo $PF_{k,j}$ a quantidade de pontos de função da entrega j do projeto k . Esse fator de ponderação informa que, quanto maior a complexidade em se desenvolver uma solução ou inovação em TIC, expressa aqui na forma de pontos de função, maior será a possibilidade de que fatores externos, que fogem do controle direto do Centro, influenciem na qualidade da entrega.

Índice 10 – Tempestividade do desenvolvimento de soluções e inovação em tecnologia da informação e comunicação (TIC)

Objetivo estratégico associado

IV. Gerar novas tecnologias, informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e institucional nas áreas de avaliação e seleção.

Macroprocesso associado

Desenvolvimento de soluções e inovação em TIC

Finalidade

Medir eficiência no que se refere à tempestividade do desenvolvimento de soluções e inovação em TIC.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{TDSITIC} = 100 - \frac{\sum_{k=1}^N f_k T_k}{\sum_{k=1}^N f_k}$$

Descrição

Esse índice mede a tempestividade da execução de projetos referentes ao desenvolvimento de soluções e inovação em TIC previstos no plano de trabalho, considerando-se o prazo definido em cronograma de execução desses projetos, excetuando-se demandas corretivas. No cálculo desse índice, N é a quantidade de entregas referentes aos projetos de desenvolvimento de soluções e inovação em TIC propostos no plano de trabalho que devem ser concluídas no período de observação; f_k é o fator de ponderação definido a partir da quantidade de recursos financeiros R_k empregada para a realização do projeto k , sendo $f_k = \frac{\log_{10}(q_k)}{\log_{10}(PF_k)}$; T_k é o fator que indica a tempestividade da entrega k , calculado a partir das seguintes expressões: $T_k = g_k(\Delta T_k) s_k(\Delta T_k)$; $g_k = e^{(\alpha_k s_k)} - 1$; $g_{MAX_k} = \frac{100}{s_{MAX_k}}$; $\alpha_k = \frac{1}{s_{MAX_k}} \ln(g_{MAX_k} + 1)$; $s_k = \begin{cases} \log_{10}(\Delta T_k + 1), & \text{se houver atraso} \\ -\log_{10}(\Delta T_k + 1), & \text{se houver avanço} \end{cases}$ e $s_{MAX_k} = \log_{10}(\Delta T_{MAX_k})$, em que ΔT_k é o atraso ou avanço, em quinzenas, da entrega k , sendo o valor de ΔT_k um inteiro que corresponde a um período de 15 dias dentro do qual ocorreu a entrega, contado a partir da data estabelecida no seu cronograma de execução do projeto associado à entrega; $s_k(\Delta T_k)$ representa o mapeamento, em uma escala logarítmica, da quantidade ΔT_k ; $g_k(\Delta T_k)$ constitui fator de compensação de $s_k(\Delta T_k)$, calculado a partir de s_k ; da quantidade máxima aceitável de ΔT_k (ΔT_{MAX_k}) a partir da qual T_k passa a ser 100. Considera-se que ΔT_{MAX_k} seja igual a 12, correspondente a 6 meses. Propõe-se, ainda, que T_k deva ficar limitado inferiormente por -50% e superiormente por 100%, ou seja, se o



cálculo de $g_k(\Delta T_k)s_k(\Delta T_k)$ resultar em valor menor que -50%, o valor de T_k deve ser igual a -50%; se resultar em valor maior que 100%, o valor de T_k deve ser igual a 100%.

Índice 11 – Qualidade da gestão

Objetivo estratégico associado

I. Promover o fortalecimento institucional do Cebraspe.

Macroprocesso associado

Gestão.

Finalidade

Medir eficácia e efetividade na qualidade da gestão.

Unidade de medida

Pontos.

Fórmula de cálculo

O índice será calculado a partir do grau de excelência na gestão, apurado por meio de autoavaliação assistida e diagnóstico da gestão organizacional, que utiliza como referência o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O processo de autoavaliação assistida, conduzido por uma equipe de funcionários de diversas áreas do Cebraspe e orientado por um especialista do quadro de avaliadores da FNQ, possibilita estabelecer um ciclo contínuo de diagnósticos da maturidade da gestão da organização perante um modelo referencial reconhecido internacionalmente. A pontuação expressa a intensidade de incorporação dos fundamentos da excelência. O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais. Os critérios e itens de avaliação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), adaptáveis à realidade da organização, são utilizados no Sistema de Pontuação para determinar a pontuação obtida pela organização em decorrência da avaliação dos fatores relativos a processos gerenciais e resultados organizacionais.

Descrição

O índice de qualidade da gestão (I_{QG}) expressa o grau de qualidade da gestão organizacional sob a ótica de oito dimensões: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, conforme descrito a seguir.

Liderança – Esse critério aborda os processos gerenciais relativos a cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, levantamento de interesses das partes interessadas, exercício da liderança e análise do desempenho da organização.

Estratégias e Planos – Esse critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

Clientes – Esse critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

Sociedade – Esse critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

Informações e Conhecimento – Esse critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

Pessoas – Esse critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

Processos – Esse critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

Resultados – Esse critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

Índice 12 – Gestão de processos

Objetivo estratégico associado

I. Promover o fortalecimento institucional do Cebraspe.

Macroprocesso associado

Gestão.

Finalidade

Medir excelência na gestão de processos.

Unidade de medida

Porcentagem (%).

Fórmula de cálculo

$$I_{GP} = \frac{\sum_{k=1}^{N_e} f_{c_k} N_{e_k}}{\sum_{k=1}^{N_e} f_{c_k}}$$

Descrição

O índice de gestão de processos, do macroprocesso *gestão*, mede a qualidade da gestão dos processos utilizados para a realização das etapas dos eventos, a partir da avaliação em cada etapa prevista no plano de ação, por parte do órgão interveniente ao contrato de gestão, dos requisitos de conformidade, tempestividade e satisfação, após a conclusão da etapa. Na fórmula de cálculo desse índice, N_e é a quantidade de eventos em análise; k corresponde ao k -ésimo evento; N_{e_k} é a nota da qualidade de gestão obtida para o evento k , conforme descrito abaixo; f_{c_k} é o fator de ponderação da nota N_{e_k} , definido a partir da quantidade de recursos financeiros R_k empregada para a realização de todas as ações correspondentes ao evento k , dado pela expressão $f_{c_k} = \log_{10}(R_k)$. Na fórmula de cálculo do

índice, tem-se, ainda, que $N_{e_k} = \frac{\sum_{j=1}^{N_{a_k}} f_{a_j} N_{a_j}}{\sum_{j=1}^{N_{a_k}} f_{a_j}}$, em que N_{a_k} é a quantidade de ações correspondentes ao

evento k ; N_{a_j} é a nota de qualidade de gestão da ação j dada por $N_{a_j} = \frac{1}{2}(N_{C_j} + N_{S_j}) \times N_{T_j}$, em que N_{C_j} , N_{T_j} e N_{S_j} são, respectivamente, as notas correspondentes à conformidade, à tempestividade e à satisfação na realização da ação j do evento k , as quais são atribuídas obedecendo-se a metodologia específica definida pelo órgão interveniente ao contrato de gestão e acordada com o Cebraspe, primando-se pela objetividade. Os valores correspondentes às notas N_{C_j} e N_{S_j} pertencem ao conjunto $[20, 40, 60, 80, 100]$, enquanto N_{T_j} assume o valor 1 ou 0, caso a ação j seja realizada tempestivamente ou não, respectivamente, entendendo-se por tempestivo o fato de a ação ser realizada no prazo estabelecido ou a tempo de não comprometer a execução do evento k ; f_{a_j} é o fator de ponderação da nota N_{a_j} , definido a partir da quantidade de recursos financeiros R_j empregados para a realização da ação j , expresso por $f_{a_j} = \log_{10}(R_j)$.

5. INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

A Tabela 1 demonstra a evolução dos valores disponíveis referentes à entrada de recursos via Contrato de Gestão nos anos de 2014 e 2015. Nota-se que, ao contrário de 2014, quando foram repassados e utilizados recursos para subsídio às atividades previstas no Plano de Trabalho do Contrato de Gestão, no ano de 2015, não houve repasse e nem utilização de recursos. O saldo em 31 de dezembro de 2015 é resultado da soma do valor remanescente de 2014 com a receita oriunda da aplicação financeira ao longo de 2015.

■ Tabela 1 – Histórico dos valores do Contrato de Gestão (R\$)

Fonte	2014	2015
Saldo do exercício anterior	-	1.223.010,29
Entradas	2.324.419,20	-
Saídas	1.217.941,80	-
Receita Financeira Líquida	116.532,89	122.193,06
Total Geral	1.223.010,29	1.345.203,35

Fonte: Controladoria Interna.

Na Tabela 2 é apresentado um comparativo das receitas obtidas pelo Cebraspe em 2014 e 2015. Observa-se, na tabela 2, que o Cebraspe fechou 2015 com aumento de receita 13,34% superior a 2014.

■ Tabela 2 – Comparativo entre receitas dos dois últimos exercícios (R\$)

Receitas	2014	2015
Receita do Contrato de Gestão	1.217.941,80	-
Receita de Prestação de Serviços	347.079.347,06	391.965.794,58
Receita Financeira	1.502.175,54	4.475.502,14
Outras Receitas Operacionais	-	38.827,65
Receita Total	349.799.464,40	396.480.124,37

Fonte: Controladoria Interna.

O comparativo dos custos e das despesas envolvendo as atividades do Cebraspe nos anos de 2014 e 2015 é apresentado na tabela 3. A variação observada entre os itens de despesa – exceto materiais, suprimentos e serviços – deve-se ao fato de que, apesar de o Cebraspe ter sido qualificado como organização social em 2013, suas atividades financeiras só passaram a vigorar plenamente a partir de julho de 2014.

■ Tabela 3 – Relatório comparativo de custos e despesas 2014/2015 (R\$)

Tipo de Despesas	2014	2015
Aluguéis, telefone, água, luz, etc.	4.271.929,41	21.774.175,86
Despesas tributárias	508,30	107.244,00
Diárias e passagens	194.593,95	3.861.515,92
Materiais, suprimentos e serviços	252.725.228,40	296.849.305,67
Pessoal	4.478.215,29	47.387.493,34
Resultado Financeiro	1.492.764,51	9.951.382,55
Outras	879,21	7.042,01
Total	263.164.119,07	379.938.159,35

Fonte: Controladoria Interna.

Até 2014 o Cebraspe manteve contas apenas no Banco do Brasil. Porém, em 2015, com o objetivo de reduzir as tarifas com Transferências Eletrônicas Disponíveis – TED para o pagamento de prestadores de serviço e abrir possibilidades para negociação de taxas de serviços e movimentação financeira, tornou-se cliente de outras instituições bancárias (Banco Itaú, Caixa Econômica Federal, Banco Bradesco e Banco Santander), conforme demonstrado na Tabela 4.

■ Tabela 4 – Saldo geral em contas bancárias (R\$)

Banco	Agência	Conta	Saldo em 31.12.2014	Saldo em 31.12.2015
Banco do Brasil	1607-1	6313-4	45.492.177,45	19.278.869,49
Banco do Brasil	1607-1	6312-6	1.762.986,50	13.348,94
Banco do Brasil	1607-1	6340-1	-	4.472.345,57
Banco do Brasil	1607-1	6311-8	1.223.010,29	1.345.203,35
Banco Itaú	3311	17.668-3	-	458.594,99
Caixa Econômica Federal	1297-1	133-7	-	349.167,02
Banco Bradesco	1228-9	348-4	-	5.091.682,13
Banco Santander	3678-1	130032489	-	382.540,11
Total			48.478.174,24	31.391.751,60

Fonte: Controladoria Interna.



5.1 Demonstração financeira e auditoria independente

A seguir, são apresentadas as demonstrações financeiras, contendo o resultado do exercício de 2015, bem como o relatório dos auditores independentes.

Demonstrações Financeiras

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE

31 de dezembro de 2015 e 2014

**Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
- CEBRASPE**

Demonstrações financeiras

31 de dezembro de 2015 e 2014

Índice

Relatório dos auditores independentes sobre
as demonstrações financeiras..... 1

Demonstrações financeiras auditadas

Balanço patrimonial..... 4
Demonstração do superávit..... 5
Demonstração das mutações do patrimônio líquido..... 6
Demonstração do fluxo de caixa..... 7
Notas explicativas às demonstrações financeiras..... 8



**Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
- CEBRASPE**

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos

Administradores e Conselheiros do

**Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos -
CEBRASPE**

Brasília-DF

Examinamos as demonstrações financeiras do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos ("Centro"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015, e as respectivas demonstrações do superávit, das mutações do patrimônio líquido e do fluxo de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras

A administração do Centro é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelo auditor e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras do Centro para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos do Centro. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião com ressalva.



Base para opinião com ressalva

O Centro contrata prestadores de serviços para aplicação das provas de concursos e avaliações relacionadas às suas operações. Não foi possível satisfazermos-nos quanto à adequação do saldo a pagar de salários e encargos sociais e das despesas de pessoal nos montantes respectivos de R\$ 16.646 mil e R\$ 283.050 mil, em 31 de dezembro de 2015. Caso pudéssemos concluir nossos testes poderíamos ter tomado conhecimento de assuntos que indicassem a necessidade de ajuste nas demonstrações contábeis.

Realizamos o procedimento de confirmação dos saldos junto as instituições financeiras, clientes e fornecedores do Centro em 31 de dezembro de 2015 e não recebemos todas as respostas solicitadas nas nossas cartas de confirmação de saldos. Não nos foi possível, nas circunstâncias, efetuarmos procedimentos alternativos de auditoria que nos possibilitassem concluir quanto à adequação dos valores do caixa e equivalentes de caixa, clientes e fornecedores, registrados no exercício findo em 31 de dezembro de 2015.

O Centro não efetuou o levantamento da vida útil-econômica remanescente dos bens registrados no seu ativo imobilizado, bem como não realizou os testes de recuperabilidade daqueles ativos registrados no exercício findo em 31 de dezembro de 2015. Como consequência, não foi possível formar uma opinião quanto à adequação dos valores representativos desses ativos naquela data.

Realizamos o procedimento de confirmação de contingências junto aos assessores jurídicos do Centro e recebemos as respostas da nossa solicitação com contingências trabalhistas não registradas na contabilidade do Centro. Consequentemente, o passivo não circulante foi apresentado a menor e o Patrimônio Líquido a maior, no montante de R\$ 3.027 mil.

O Centro reconheceu, no exercício findo em 31 de dezembro de 2015, receitas no montante aproximado de R\$ 28.826 mil, referentes a prestação de serviços de competência do exercício findo em 31 de dezembro de 2014. Estes registros não estão de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 30 – "Receitas". Não nos foi possível, nas circunstâncias, efetuarmos procedimentos alternativos de auditoria que nos possibilitassem concluir quanto à adequação das receitas registrados no exercício findo em 31 de dezembro de 2015. Caso pudéssemos concluir nossos testes poderíamos ter tomado conhecimento de assuntos que indicassem a necessidade de ajuste nas demonstrações contábeis.

Opinião com ressalva

Em nossa opinião, exceto pelos possíveis efeitos dos assuntos descritos no parágrafo "Base para opinião com ressalva", as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

**Ênfase**

Chamamos a atenção para a Nota Explicativa nº 12 às demonstrações financeiras, que descreve sobre os recursos do Contrato de Gestão formalizado entre o Centro e o Ministério da Educação (MEC), órgão supervisor do contrato. O Centro não recebeu os recursos em conformidade com o cronograma estabelecido no Contrato de Gestão. Durante o exercício de 2015 todas as receitas registradas na contabilidade são oriundas de prestação de serviços prestados pelo Centro.

Outros assuntos**Auditoria de valores correspondentes ao exercício anterior**

Os valores correspondentes ao exercício anterior, findo em 31 de dezembro de 2014, apresentados para fins de comparabilidade, foram por nós examinadas e nosso relatório, datado de 27 de março de 2015, conteve as mesmas limitações referentes a adequação do saldo a pagar de salários e encargos sociais e das despesas de pessoal e a ausência do levantamento da vida útil-econômica remanescente dos bens registrados no seu ativo imobilizado naquela data-base.

Brasília, 19 de fevereiro de 2016.

MRP AUDITORIA & CONSULTORIA S/S
CRC DF-001326/O-4


Ricardo da Silva Farias Passos
Contador CRC DF-015504/O-2



Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE

Balanço patrimonial

em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	Nota	2015	2014		Nota	2015	2014
Ativo				Passivo			
Circulante				Circulante			
Caixa e equivalente de caixa	3	31.392	48.478	Fornecedores	9	2.610	2.349
Clientes	4	148.363	156.995	Salários e encargos sociais	10	16.646	107.036
Estoques	5	1.679	-	Obrigações fiscais	11	497	10.287
Adiantamento de terceiros	6	140	509	Provisão para contingências	12	740	177
Impostos e tributos a recuperar	7	982	256	Contrato de Gestão	12	1.106	1.106
Outros créditos		1.056	615			21.599	120.955
		<u>183.612</u>	<u>206.853</u>				
Não circulante				Não circulante			
Depósitos judiciais		476	-	Provisão para contingências	11	170	170
Imobilizado	8	19.448	17.305			170	170
		<u>19.924</u>	<u>17.305</u>				
		<u>203.536</u>	<u>224.158</u>	Patrimônio Líquido	13		
				Patrimônio Social - com restrição		10.759	16.398
				Superávit acumulado		171.008	86.635
						181.767	103.033
						<u>203.536</u>	<u>224.158</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE

Demonstração do superávit

Exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	Nota	2015	2014
Receitas			
Receitas com restrição- Contrato de Gestão	14	-	1.218
Receitas sem restrição - Serviços	14	392.005	347.079
Custos	15	(302.055)	(253.737)
		<u>89.950</u>	<u>94.560</u>
Despesas operacionais			
Pessoal e encargos sociais e assistenciais		(42.376)	(4.475)
Utilidades e serviços		(20.179)	(2.475)
Despesas gerais		(5.374)	(984)
		<u>(67.929)</u>	<u>(7.934)</u>
Superávit antes da receitas e despesas financeiras		<u>22.021</u>	<u>86.626</u>
Despesas e receitas financeiras, líquido		(5.476)	9
Superávit líquido do exercício		<u>16.545</u>	<u>86.635</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE

Demonstração das mutações do patrimônio líquido

Exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	Nota	Patrimônio social	Superávit acumulado	Total do patrimônio líquido
Saldos em 31 de dezembro de 2013		-	-	-
Integralização do Patrimônio Social		16.398	-	16.398
Superávit do exercício		-	86.635	86.635
Saldos em 31 de dezembro de 2014		16.398	86.635	103.033
Ajustes de integralização do patrimônio social	13.1	(5.639)		(5.639)
Ajustes de exercícios anteriores	13.1		67.828	67.828
Superávit do exercício		-	16.545	16.545
Saldos em 31 de dezembro de 2015		10.759	171.008	181.767

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de
Promoção de Eventos - CEBRASPE

Demonstração do fluxo de caixa

Exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Superávit do exercício	16.545	86.635
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:		
Provisão para contingência	910	347
Baixa de ativos imobilizado		
Ajuste de exercícios anteriores	67.828	-
Variações nos ativos		
Redução de clientes	8.632	(156.995)
Aumento de estoques	(1.679)	-
Redução de adiantamento de terceiros	369	(509)
Aumento de tributos a recuperar	(726)	(256)
Aumento de outros créditos	(441)	(615)
Variações nos passivos		
Aumento de fornecedores	261	2.349
Redução de salários e encargos sociais	(90.390)	107.036
Redução de obrigações fiscais	(9.790)	10.287
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades operacionais	<u>(8.481)</u>	<u>48.279</u>
Fluxos de caixa das atividades de investimentos		
Adições de imobilizado e intangível, líquidas	<u>(8.605)</u>	<u>(17.305)</u>
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades de investimentos	<u>(8.605)</u>	<u>(17.305)</u>
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos		
Contrato de Gestão	-	1.106
Integralização de capital - Cessão onerosa	-	16.398
Disponibilidades líquidas geradas pelas atividades de financiamentos	<u>-</u>	<u>17.504</u>
Aumento nas disponibilidades	<u>(17.086)</u>	<u>48.478</u>
Caixa no início do exercício	48.478	-
Caixa no final do exercício	<u>31.392</u>	<u>48.478</u>
Aumento nas disponibilidades	<u>(17.086)</u>	<u>48.478</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe

Notas explicativas da Administração às demonstrações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e 2014
(Valores expressos em Milhares de Reais)

1 Contexto operacional

O Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe) é uma associação civil sem fins lucrativos com sede em Brasília/DF, inscrita no CNPJ sob o n.º 18.284.407/0001-53, tendo a Ata da Assembleia de Constituição e o Estatuto sido registrados no 2.º Ofício de Registros de Pessoas Jurídicas de Brasília/DF, em 13 de maio de 2013 sob os números 000082416 e 000082415, respectivamente. O Estatuto, alterado e aprovado em Assembleia Geral, realizada em 8 de maio de 2014, e registrado no 2.º Ofício de Registros de Pessoas Jurídicas de Brasília/DF, em 16 de junho de 2014, sob o n.º 000087661, estabelece como finalidade e objetivos o fomento e a promoção do ensino e da pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento institucional.

2 Apresentação das demonstrações financeiras e sumário das principais práticas contábeis

2.1 Base de preparação

As demonstrações financeiras do Cebraspe são de responsabilidade de sua Administração e estão apresentadas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às entidades sem fins lucrativos - Resolução CFC 1.409/12 (ITG 2002 - Entidade sem finalidade de lucros).



As demonstrações financeiras foram elaboradas com base em diversas formas de avaliação utilizadas nas estimativas contábeis. As estimativas contábeis envolvidas na preparação das demonstrações financeiras foram embasadas em fatores objetivos e subjetivos, também com base no julgamento da Administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações financeiras.

As demonstrações financeiras do Cebraspe para o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foram autorizadas para emissão por sua Diretoria Executiva em 22 de fevereiro de 2016.

As principais práticas contábeis utilizadas na preparação das demonstrações financeiras estão definidas a seguir. Essas políticas vêm sendo aplicadas de modo consistente no período apresentado, salvo disposição em contrário.

2.2 Caixa e equivalente de caixa: referem-se a saldos positivos em conta movimento, aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor, e são registradas ao custo de aplicação, acrescido dos rendimentos auferidos em base pro rata temporis até a data do balanço, não superando o valor de mercado.

2.3 Julgamentos, estimativas e premissas contábeis significativas: a elaboração de demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil requer que a Administração do Centro use de julgamentos na determinação e no registro de estimativas contábeis. Ativos e passivos sujeitos às estimativas e premissas incluem valor residual do ativo imobilizado, provisão para redução ao valor recuperável de ativos, provisão para devedores duvidosos, provisão para contingências, mensuração de instrumentos financeiros básicos e ativos e passivos relacionados a benefícios a empregados. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores diferentes dos estimados em razão de imprecisões inerentes ao processo da sua determinação. O Centro revisa as estimativas e as premissas pelo menos anualmente.

O processo de elaboração das demonstrações financeiras em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicadas a entidades sem fins lucrativos requer que a Administração faça uso de julgamentos, estimativas e premissas que afetam os valores de receitas, despesas, ativos e passivos reportados nas demonstrações financeiras e nas suas notas explicativas.

Itens significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem a vida útil econômica e o valor residual do imobilizado e intangível, provisão para contingências e recuperabilidade dos ativos. O uso de estimativas e julgamentos é complexo e considera diversas premissas e projeções futuras e, por isso, a liquidação das transações pode resultar em valores diferentes das estimativas. O Cebraspe revisa suas estimativas e premissas anualmente.

2.4 Instrumentos financeiros básicos: Ativos financeiros são classificados como ativos financeiros a valor justo por meio do resultado e como empréstimos e recebíveis. A Entidade determina a classificação dos seus ativos financeiros no momento do seu reconhecimento inicial, quando ele se torna parte das disposições contratuais do instrumento.

Ativos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo, acrescidos, no caso de investimentos não designados a valor justo, por meio do resultado dos custos de transação que sejam diretamente atribuíveis à aquisição do ativo financeiro.

Os ativos financeiros da Organização incluem caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e contas a receber.

Redução do valor recuperável de ativos financeiros

A Organização avalia na data das demonstrações financeiras se há alguma evidência objetiva que determine se o ativo financeiro, ou grupo de ativos financeiros, não é recuperável.



Um ativo financeiro, ou grupo de ativos financeiros, é considerado como não recuperável se, e somente se, houver evidência objetiva de ausência de recuperabilidade como resultado de um ou mais eventos que tenham acontecido depois do reconhecimento inicial do ativo (um evento de perda incorrido) e este evento de perda tenha impacto no fluxo de caixa futuro estimado do ativo financeiro, ou do grupo de ativos financeiros, que possa ser razoavelmente estimado.

Passivos financeiros

Passivos financeiros são classificados como passivos financeiros a valor justo por meio do resultado ou como empréstimos e financiamentos, conforme o caso. A Entidade determina a classificação dos seus passivos financeiros no momento do seu reconhecimento inicial.

Passivos financeiros são inicialmente reconhecidos a valor justo e incluem contas a pagar a fornecedores.

Instrumentos derivativos

A Organização não possuía em 31 de dezembro de 2015 nenhum instrumento derivativo de qualquer natureza em aberto. A entidade não realizou nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 nenhuma transação com instrumento financeiro derivativo de qualquer natureza.

2.5 Imobilizado: Está registrado ao custo, deduzido das depreciações acumuladas. A depreciação de bens do imobilizado, é calculada pelo método linear às taxas anuais mencionadas na nota explicativa 8, que levam em consideração a vida útil-econômica desses bens. A Administração do Cebraspe não identificou indícios de desvalorização do valor recuperável de seu ativo imobilizado.

Um item de imobilizado é baixado quando vendido ou quando nenhum benefício econômico futuro for esperado em relação ao seu uso ou à sua venda. Eventual ganho ou perda resultante da baixa do ativo (calculado como sendo a diferença entre o valor líquido da venda e o valor contábil do ativo) são incluídos na demonstração do resultado no período em que o ativo for baixado.

O valor residual e vida útil dos ativos e os métodos de depreciação são revistos no encerramento de cada exercício, e ajustados de forma prospectiva, quando é o caso.

2.6 Recursos vinculados ao Contrato de Gestão: os valores vinculados ao Contrato de Gestão são mantidos em conta bancária específica em contrapartida de conta específica no passivo. A apropriação dos valores ao resultado ocorre na proporção da execução dos respectivos valores vinculados ao Contrato de Gestão.

2.7 Passivos circulantes e não circulantes: provisões para obrigações sociais e fiscais - Constituídas e apropriadas ao resultado em regime de competência, principalmente para suprir compromissos com férias vencidas e proporcionais, encargos sociais e outras obrigações trabalhistas.

Os outros passivos - São demonstrados pelos valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos quando aplicável dos encargos e apropriações monetárias incorridas.

2.8 Provisões: são reconhecidas quando o Cebraspe tem uma obrigação presente (legal ou não formalizada) em consequência de um evento passado, sendo provável que seja requerida uma estimativa confiável do valor da obrigação para que a mesma possa ser liquidada. A despesa relativa a qualquer provisão é apresentada na demonstração do resultado, líquida de qualquer reembolso.



Provisões para riscos cíveis e trabalhistas

O Cebraspe é parte em diversos processos judiciais e administrativos; portanto, provisões são constituídas para todas as contingências referentes a processos judiciais para os quais é provável que uma saída de recursos seja feita para liquidar a contingência/obrigação e quando uma estimativa razoável possa ser feita. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências aplicáveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como, a avaliação dos advogados externos. As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazos de prescrição aplicáveis, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

2.9 Apuração do Superávit e/ou (Déficit) - Receitas e Despesas: O resultado é apurado pelo regime de competência. A receita é reconhecida na extensão em que for provável que benefícios econômicos sejam gerados para o Cebraspe e quando possa ser mensurada de forma confiável. A receita é mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida.

2.10 Demais ativos e passivos circulantes e não circulantes: Um ativo é reconhecido no balanço quando for provável que seu benefício econômico futuro seja gerado em favor do Cebraspe e seu custo ou valor possa ser mensurado com segurança.

Um passivo é reconhecido no balanço quando a Organização possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para liquidá-lo. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

Os ativos e passivos são classificados como circulantes quando sua realização ou liquidação é provável que ocorra nos próximos doze meses. Caso contrário, são demonstrados como não circulantes.

2.11 Tributação: O Cebraspe é uma associação civil sem fins lucrativos qualifica como Organização Social nos termos da Lei 9.637/1998 e tem suas atividades voltadas para o desenvolvimento educacional e de pesquisa, motivo pelo qual lhe é conferida a isenção tributária.

Caso o Cebraspe não gozasse de isenção tributária, as receitas de prestação de serviços estariam sujeitas aos seguintes impostos e contribuições, pelas seguintes alíquotas básicas:

Imposto Sobre Serviços - ISS	2,00%
Programa de Integração Social - PIS	0,65%
Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS	3,00%

As alíquotas do PIS e da COFINS estão com base na tributação de lucro presumido.

A tributação sobre o lucro compreenderia o imposto de renda e a contribuição social. O imposto de renda seria computado sobre o lucro tributável pela alíquota de 15%, acrescido do adicional de 10% para os lucros que excedessem R\$240 mil no período de 12 meses, e a contribuição social seria computada pela alíquota de 9% sobre o lucro tributável, reconhecidos pelo regime de competência. As inclusões ao lucro contábil de despesas, temporariamente não tributáveis, consideradas para apuração do lucro tributável corrente gerariam créditos ou débitos tributários diferidos.

2.12 Demonstração dos fluxos de caixa: A demonstração dos fluxos de caixa foi preparada e está apresentada de acordo com o CPC 03 (R2) - Demonstração dos Fluxos de Caixa.



3 Caixa e equivalentes de caixa

O saldo do caixa e equivalentes de caixa inclui caixa em poder do Centro, depósitos bancários e aplicações financeiras.

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Depósitos bancários a vista – sem restrição	3721	1.765
Depósitos bancários a vista – com restrição	6	6
Aplicações financeiras – sem restrições	29.675	45.490
Aplicações financeiras – com restrições	1.339	1.217
	<u>31.392</u>	<u>48.478</u>

Depósitos bancários a vista e Aplicações financeiras com restrições são recursos provenientes do Contrato de Gestão firmado junto ao MEC, que devem ser apresentados de forma segregada em atendimento as normas contábeis.

Todas as aplicações financeiras da Instituição possuem liquidez imediata, podendo ser resgatadas, dependendo simplesmente da necessidade de caixa da Instituição, motivo pelo qual estão classificadas no ativo circulante.

A administração do Cebraspe manteve saldo do Contrato de Gestão na aplicação financeira, com a finalidade de custear os desembolsos financeiros que serão realizados após a celebração do “Contrato de Cessão Onerosa”, dos bens do ativo imobilizado cedidos pela FUB, de acordo a cláusula quarta do referido contrato (nota explicativa nº 12).

4 Clientes

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Duplicatas a receber	148.363	156.995
	<u>148.363</u>	<u>156.995</u>

O saldo em 31 de dezembro de 2015 é 87% proveniente das atividades relacionadas às avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas realizadas pelo Cebraspe em 2015.

5 Estoques

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Almoxarifado	1.679	-
	<u>1.679</u>	<u>-</u>

6 Adiantamento a terceiros

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Adiantamento a fornecedores	140	509
	<u>140</u>	<u>509</u>

7 Impostos e tributos a recuperar

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
PIS a recuperar	4	4
COFINS a recuperar	18	18
IRRF a recuperar	14	14
CSLL a recuperar	7	7
ISS a recuperar	80	-
IRRF retido na fonte	859	213
	<u>982</u>	<u>256</u>



8 Imobilizado

O Ativo Imobilizado está demonstrado ao custo de aquisição, deduzido dos encargos de depreciação, estando composto da seguinte forma:

	Taxa - %	2014	Aquisições	Baixas	Depreciação	2015
Ativo imobilizado - próprio						
Móveis e Utensílios	10%	32	396	-	(40)	388
Máquinas e equipamentos	10%	875	903	(821)	(75)	882
Equipamentos de informática	20%	-	7.626	-	(208)	7.418
		907	8.925	(821)	(323)	8.688
Ativo imobilizado - cedido						
Móveis e Utensílios	10%	3.087	-	(607)	-	2.480
Máquinas e equipamentos	10%	3.968	-	(1.182)	-	2.786
Equipamentos de informática	20%	8.975	-	(3.756)	-	5.219
Veículos	10%	368	-	(93)	-	275
		16.398	-	(5.638)	-	10.760
		17.305	8.925	(6.459)	(323)	19.448

Em 17 de março de 2014, foi firmado o Contrato de Gestão entre o Cebraspe e o MEC, tendo a FUB e o Inep como intervenientes. De acordo com a cláusula quarta do referido contrato a FUB cede onerosamente, ao Cebraspe, parte do seu ativo imobilizado necessário para o fortalecimento institucional e a realização das atividades inerentes ao Contrato de Gestão, assumindo o ônus decorrente dessa cessão, nos termos do art. 14 da Lei nº 9.637, de 1998, e do art. 4º da Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013.

9 Salários e encargos sociais

	31/12/2015	31/12/2014
Salários e encargos a pagar – Pessoal	4.729	718
Servidores cedidos	603	-
Autônomos	8.223	106.318
Provisões trabalhistas	3.091	-
	16.646	107.036

10 Obrigações fiscais

Refere-se basicamente aos impostos retidos na fonte de pessoas físicas e jurídica, no exercício de 2014 que apresenta um saldo em 31 de dezembro de 2015 de R\$ 497 mil (10.287 mil em 31 de dezembro de 2014).

11 Provisão para contingência

O Cebraspe é parte em processos jurídicos ou em riscos potenciais que, na avaliação dos consultores jurídicos, levando em consideração experiência com naturezas semelhantes, foram classificadas de acordo com o risco de perda provável.

A administração entende que os encaminhamentos e providências legais cabíveis já tomados em cada processo são suficientes para preservar o seu patrimônio, registrando o reconhecimento de provisões para perdas dos processos judiciais em 31 de dezembro de 2015 de acordo com a probabilidade de perda. Os valores envolvidos estão abaixo discriminados:

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Provisões cíveis - curto prazo	740	177
Provisões trabalhista - longo prazo	<u>170</u>	<u>170</u>
	<u>910</u>	<u>347</u>

12 Contrato de Gestão

O Contrato de Gestão do Cebraspe é o instrumento pelo qual o Ministério da Educação (MEC), órgão supervisor do contrato, faz os repasses de recursos para o atendimento ao plano de trabalho do Cebraspe.

As entradas dos recursos do Contrato de Gestão são registradas na conta corrente exclusiva do contrato, tendo como contrapartida uma conta específica no passivo circulante.



À medida que os projetos correlatos ao Contrato de Gestão são executados, as obrigações em circulação são baixadas e a respectiva receita é apropriada ao resultado do exercício.

Com base no Contrato de Gestão, pactuado em 17 de março de 2014, o MEC, deverá repassar ao Cebraspe o montante de R\$ 8.135 mil, no período compreendido entre 2014 a 2019. No exercício de 2014, foram repassados recursos no valor total de R\$2.324 mil, para as atividades de gestão de programas, projetos de apoio técnico e logístico para subsidiar sistemas de avaliação educacional. No exercício de 2015 não foram repassados recursos do Contrato de Gestão para o Cebraspeo.

Relativamente ao Contrato de Gestão, o saldo em 31 de dezembro de 2015 é de R\$ 1.345 mil, de forma que a administração do Cebraspe manteve na aplicação financeira, com a finalidade de custear os desembolsos financeiros que serão realizados após a celebração do "Contrato de Cessão Onerosa", dos bens do ativo imobilizado cedidos pela FUB, de acordo a cláusula quarta do referido contrato (nota explicativa nº 8).

13 Patrimônio líquido

O patrimônio social foi constituído por bens da Fundação Universidade de Brasília, que serão cedidos ao Cebraspe, para o fortalecimento institucional e a realização das atividades inerentes ao Contrato de Gestão, assumindo o ônus decorrente dessa cessão, nos termos do art. 14 da Lei nº 9.637, de 1998, e do art. 4º da Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013.

13.1 Ajustes de exercícios anteriores

A Instituição verificou a existência de glosa no faturamento no montante de R\$ 4.556, proveniente das atividades relacionadas às avaliações do Inep.

O estorno no montante de R\$ 72.926 foi decorrente do reconhecimento em duplicidade das despesas relacionadas aos prestadores de serviços autônomos, em dezembro/14.

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Glosa Faturamento	4.556	-
Serviços de autônomos e encargos	(72.926)	-
Outros	541	-
	<u>(67.829)</u>	<u>-</u>

Em 17 de março de 2014, foi firmado o Contrato de Gestão entre o Cebraspe e o MEC, tendo a FUB e o Inep como intervenientes. De acordo com a cláusula quarta do referido contrato a FUB cede onerosamente, ao Cebraspe, parte do seu ativo imobilizado necessário para o fortalecimento institucional e a realização das atividades inerentes ao Contrato de Gestão, assumindo o ônus decorrente dessa cessão, nos termos do art. 14 da Lei nº 9.637, de 1998, e do art. 4º da Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013.

O ajuste de R\$ 5.639 no Patrimônio Social, se deu pelo fato do Centro está em fase de negociação do contrato de Cessão Onerosa junto a FUB, com relação aos seus itens dos ativos cedidos.

14 Receitas

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Receitas com restrição	-	1.218
Receita sem restrição	392.005	347.079
	<u>392.005</u>	<u>348.297</u>

15 Custos e Despesas gerais e administrativas

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Serviços de autônomos	(240.674)	(224.197)
Demais custos	(61.381)	(29.540)
Pessoal	(42.376)	(4.475)
Utilidades e serviços	(20.179)	(2.475)
Despesas gerais	(5.374)	(984)
	<u>369.984</u>	<u>(261.671)</u>



16 Eventos subsequentes

A direção do Cebraspe está trabalhando fortemente para que a revisão do planejamento estratégico estabelecido pela administração seja executado com maior transparência, eficiência, eficácia e efetividade.

Na busca das melhores práticas de gestão corporativa, a administração implementou as seguintes ações:

- ✓ Redesenho da estrutura organizacional;
- ✓ Elaboração do Plano Tático;
- ✓ Orçamento Base Zero para 2016;
- ✓ Dimensionamento da Força de Trabalho;
- ✓ Elaboração do Plano de Cargos e Salários (PCS);
- ✓ Implantação do Sistema de Gestão - ERP SAP;
- ✓ Pesquisa de satisfação com clientes organizacionais;
- ✓ Filiação à Fundação Nacional da Qualidade;
- ✓ Adoção do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ.

Fabiana de Moura Machado Oliveira
Contadora CRC/DF – 021.550/0-0

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e
Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe
Paulo Henrique Portela de Carvalho
Diretor-Geral





Aprovação do Relatório do Contrato de Gestão 2015



RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO CEBRASPE N.º 1/2016

Aprova o Relatório do Contrato de Gestão referente ao exercício de 2015.

O Conselho de Administração do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), de acordo com o inciso VI, alínea *b*, do art. 26 do Estatuto do Cebraspe, em sua 24.ª Reunião, realizada em 26 de fevereiro de 2016,

RESOLVE:

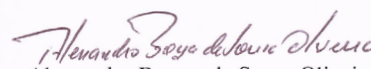
Art. 1.º Aprovar o Relatório do Contrato de Gestão 2015, que contempla as atividades executadas, e as respectivas demonstrações financeiras, pertinentes ao Contrato de Gestão n.º 001/2014, firmado entre o Cebraspe e o Ministério da Educação (MEC), com a interveniência da Fundação Universidade de Brasília (FUB) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), recomendando que:

I – a Direção do Cebraspe continue empenhando esforços quanto à realização de ações de fortalecimento institucional de forma a mitigar quaisquer ressalvas de auditoria externa referentes às demonstrações financeiras;

II – envidem-se esforços, por parte do Cebraspe e do MEC, para que se inicie o exercício efetivo do Contrato de Gestão no ano de 2016, uma vez que, desde a assinatura desse instrumento em 2014, não foi posto em vigor plano de ação de fomento relevante estabelecido nesse contrato. Ademais, a imprevisibilidade para a concretização da assinatura de termo aditivo ao Contrato de Gestão que promova o fomento, mesmo gradual, dos eventos de avaliação nacional a cargo do Cebraspe impede a consolidação do referido contrato e gera riscos institucionais crescentes.

Art. 2.º Esta Resolução entra em vigor a partir desta data.

Brasília, 29 de fevereiro de 2016.


Alessandro Borges de Sousa Oliveira
Presidente do Conselho de Administração



Créditos

Relatório do Contrato de Gestão – 2015
Contrato de Gestão MEC – Cebraspe

Coordenação Geral

Paulo Henrique Portela de Carvalho
Maria Osmarina do Espírito Santo Oliveira

Escritório de Gestão

Clayton Quirino Mendes
Daniel da Silva Coelho
Vinícius Marinho Costa
Wanessa da Silva Arcanjo
Rodrigo Viana Couto Cardoso

Gerência Editorial

Editor
José Otávio Nogueira Guimarães

Editora Assistente
Mariana Carvalho

Projeto Gráfico e diagramação
Bruno Freitas de Paiva
Eduardo Giovani Guimarães

Revisão
Fábio Marques Rezende
Luísa Fialho Bourjaile

Fotos

Natália Valarini

