

EXPEDIENTE

GOVERNO FEDERAL

Presidente da República

Michel Miguel Elias Temer Lulia

Ministro de Estado da Educação

José Mendonça Bezerra Filho

Secretária-Executiva do Ministério da Educação

Maria Helena Guimarães de Castro

Coordenadora do Núcleo de Coordenação, Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais da Secretaria Executiva do Ministério da Educação

Maria Cristina de Lima Perez

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebbraspe), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, qualificado, por meio do Decreto nº 8.078/2013, como Organização Social (OS), supervisionado pelo Ministério da Educação (MEC), mediante contrato de gestão, com a interveniência da Fundação Universidade de Brasília (FUB) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que tem como finalidade precípua fomentar e promover o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento institucional e a difusão de informações, experiências e projetos de interesse social e utilidade pública nas áreas de avaliação, certificação e seleção.



CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS

Campus Universitário Darcy Ribeiro

Edifício-Sede Cebbraspe – Asa Norte
CEP 70904-970 – Brasília – DF
(55 61) 2109-5913 / (55 61) 2109-5915

www.cebraspe.org.br

© Cebbraspe, 2018. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser copiada, reproduzida ou distribuída em qualquer meio conhecido ou que venha ser criado.

CEBRASPE

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

31 de dezembro de 2017

Ministério da Educação

Vicente de Paula Almeida Júnior – Titular

Weber Gomes de Sousa – Suplente

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

Luiz Fernando Fauth – Titular

Caroline Menicucci Salgado – Suplente

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Célia Cristina de Souza Gedeon Araújo - Suplente

Rede Nacional de Ensino e Pesquisa

Nelson Simões da Silva – Titular

Wilson Biancardi Coury – Suplente

Associação Brasileira de Estatística

Antonio Eduardo Gomes – Titular

Hélio dos Santos Migon – Suplente

Universidade de Brasília

Leonardo Rodrigues Araújo Xavier – Suplente

Associação dos Aposentados da FUB

Hildebrando de Miranda Flor – Titular

Luiz Hernan Rodrigues Castro – Suplente

Conselho Universitário da UnB

Alessandro Borges de Sousa Oliveira – Titular

Conselho de Administração da UnB

Rodrigo Rosal Cavalcanti Santos – Titular

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UnB

Jurandir Rodrigues de Souza – Titular

Alexandre Ricardo Soares Romariz – Suplente

Representante dos Associados Fundadores

Noraí Romeu Rocco – Titular

Marcelo Ladeira – Suplente

DIRETORIA

Diretor-Geral

Paulo Henrique Portela de Carvalho

Diretora Executiva

Maria Osmarina do Espírito Santo Oliveira

Diretor de Contratação e Gestão de Eventos

Ricardo Bastos Cunha

Diretor de Instrumentos de Avaliação, Seleção e Certificação

Marcus Vinícius Araújo Soares

Diretor de Operações em Eventos

Jorge Amorim Vaz

ASSOCIADOS FUNDADORES

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

ASSOCIADO EFETIVO

Valdeci da Silva Reis

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
---------------------	----------

1. IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DO CEBRASPE	9
1.1 Identificação	10
1.2 Finalidade e competência	11
1.3 Normas e regulamentos de criação, alteração e funcionamento da organização	12
1.4 Publicações relacionadas às atividades da organização	12
1.5 Breve histórico	14
1.6 Ambiente de atuação	16
1.7 Organograma	19
1.8 Identificação dos macroprocessos finalísticos	30

2. ATIVIDADES DO CONTRATO DE GESTÃO	33
--	-----------

3. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA	41
3.1 Modelo de Excelência da Gestão	42
3.2 SAP	60
3.3 OBZ	61
3.4 Implantação da estrutura organizacional	63
3.5 PCCR	63
3.6 Cipa	64
3.7 SQVT e SIPAT	64
3.8 Avaliação de desempenho	64
3.9 Plano de saúde	66
3.10 Pesquisa de clima organizacional	66
3.11 Pesquisas contínuas com clientes e participantes	67
3.12 Seminários de pesquisa	71
3.13 Site	71
3.14 Metodologias	71
3.15 Políticas Institucionais	74
3.16 Comitês e Comissões	75
3.17 Publicações Cebbraspe	82
3.18 Patrocínio de eventos	85
3.18 Segurança nos eventos	85

4. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	97
--------------------------------------	-----------

5. INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO	101
---	------------

5.1 Demonstrações financeiras	102
5.2 Relatório da auditoria externa	105

APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO 2017	129
--	------------

LISTAS	130
Quadros	130
Tabelas	130
Figuras	131

SIGLAS	132
---------------	------------

APRESENTAÇÃO

Este relatório traz informações sobre as atividades realizadas pelo Cebraspe em 2017 para a manutenção do Contrato de Gestão (CG), bem como para a assinatura do termo aditivo. No fim de março, o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) encaminhou ofício ao centro manifestando a intenção de rescindir o CG e promover a desqualificação da instituição como organização social (OS). Tal medida visaria acatar uma recomendação da Secretaria Executiva do Ministério da Educação (MEC). A justificativa apresentada pelo MEC e pelo Inep seria uma suposta insegurança jurídica advinda da não assinatura do termo aditivo ao CG.

Desde então, as equipes técnicas do Cebraspe vêm trabalhando para demonstrar a improcedência de tal decisão. O CG traz as situações e as condições para uma eventual rescisão, e nenhuma delas se aplica ao atual momento. O Cebraspe tentou, em três momentos, fazer a assinatura do termo aditivo, mas não obteve sucesso por razões alheias à sua vontade. A instituição está apta à assinatura do termo aditivo – o instrumento jurídico adequado e necessário à manutenção da parceria com o poder público.

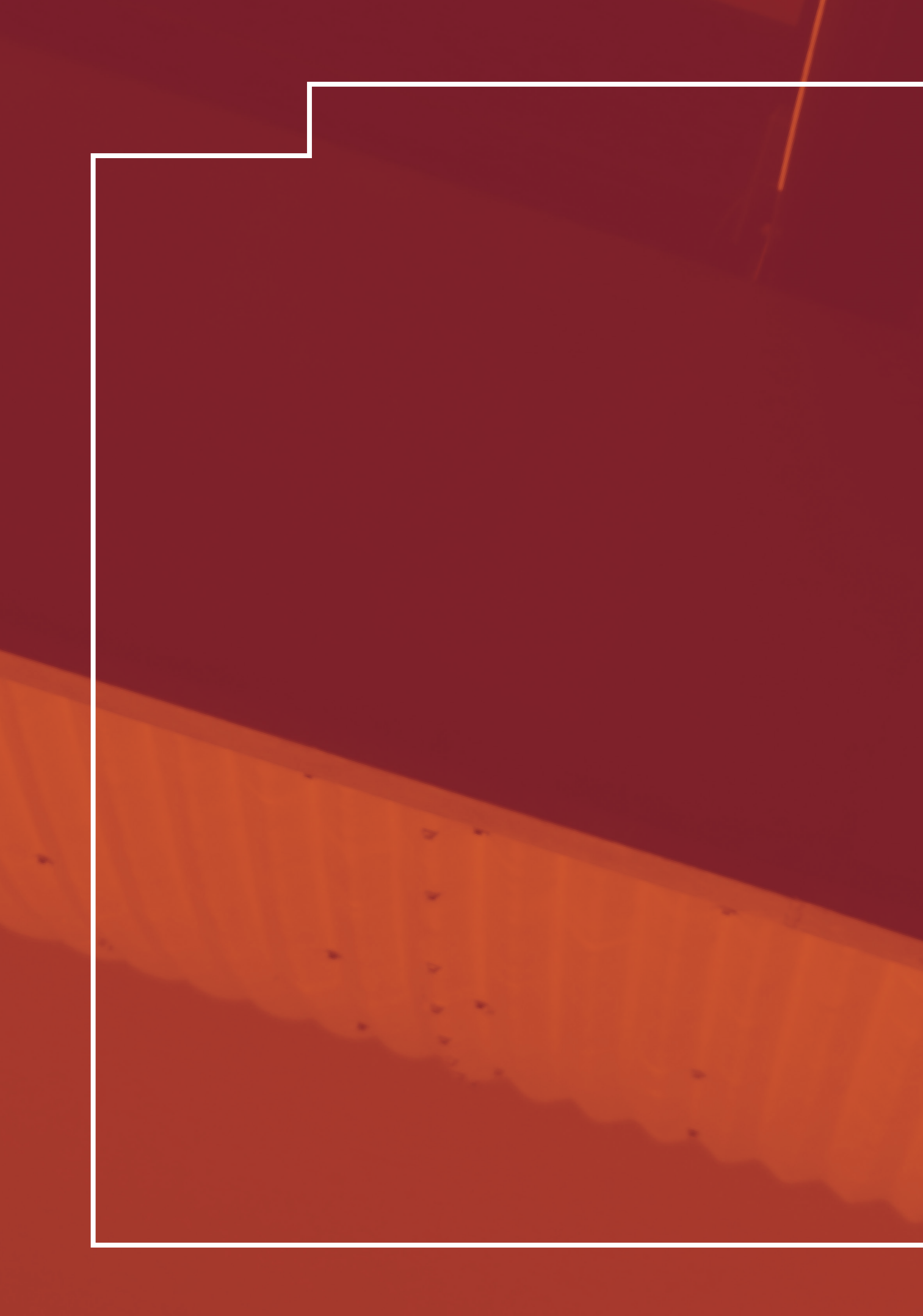
A Fundação Universidade de Brasília (FUB), instituição interveniente no CG, instituiu um grupo de trabalho interinstitucional (GTI) para avaliar o contrato e, eventualmente, sugerir alterações para seu aperfeiçoamento. Entre as conclusões do GTI, está a importância da manutenção da OS para a continuidade do trabalho que vinha sendo feito pelo CespeUnB e que hoje é desenvolvido pelo Cebraspe: seleções e avaliações educacionais da mais alta qualidade, realizadas sob rigorosos protocolos de segurança e excelência. Todas as ações realizadas a fim de garantir a manutenção do CG estão descritas na parte 2 deste relatório.

O documento traz, ainda, na parte 3, relevantes informações sobre a gestão administrativa do Cebraspe, como a criação de comitês e comissões de suporte à gestão de diversos temas desenvolvidos na organização: Comitê de Gestão de Riscos (CGR), Comissão Permanente de Sindicância, Comitê Gestor de Implementação e Acompanhamento ao ERP (CGIA-ERP), Comitê de Apoio e Estruturação de Processos de Inovação (CAEPI), Comitê de Benchmarking (CBen), Comitê de Gestão de Macroprocessos Finalísticos da Cadeia de Valor, Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe, Comitê de Gestão de Segurança Corporativa do Cebraspe (CGSC), Comitê de Gestão do Conhecimento (CGCC) e Comitê de Responsabilidade Socioambiental (CRSC).

Como desdobramento dos fatos apontados anteriormente, o MEC não realizou as visitas de avaliação e de acompanhamento, por meio das quais verificaria os resultados das atividades descritas no Relatório do Contrato de Gestão de 2016. Esta informação está detalhada na parte 4 deste relatório.

O Cebraspe também passou, em 2017, pelo terceiro ciclo de autoavaliação com base nos valores do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O processo permite a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria da organização. Nesse documento, são apresentados os dezoito temas prioritários, com seus principais objetivos e ações correspondentes.

Além das informações de gestão, este relatório traz a lista completa de todos os documentos relacionados ao Cebraspe – e onde eles podem ser encontrados (parte 1). A parte 5 traz dados contábeis e de desempenho financeiro, também importantes para garantir a transparência, um dos valores da organização.



1.

**IDENTIFICAÇÃO
E ATRIBUTOS
DO CEBRASPE**

1. IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DO CEBRASPE

1.1 IDENTIFICAÇÃO

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

Telefones

(55 61) 3448 0100

Endereço eletrônico

sac@cebraspe.org.br

Página na internet

www.cebraspe.org.br

Canal de Ética

<https://www.canalintegro.com.br/cebraspe/>

Endereço postal

Campus Universitário Darcy Ribeiro
Edifício-Sede do Cebraspe
Asa Norte – Brasília – DF
CEP 70904-970

1.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIA

O Cebraspe, de acordo com o art. 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:

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

Para atender seus objetivos estatutários e cumprir sua finalidade, o Cebraspe teve suas atividades agrupadas em seis áreas de atuação:

- I. Avaliações educacionais;
- II. Cursos de formação e de capacitação;
- III. Certificações;
- IV. Seleções;
- V. Pesquisa em avaliação; e
- VI. Provas realizadas em computadores.

1.3 NORMAS E REGULAMENTOS DE CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

- **Ata da Assembleia de Constituição do Cebraspe** – Registrada no Cartório do 2º Ofício de Registros de Pessoas Jurídicas de Brasília, sob o número 000082416, em 13 de maio de 2013.
- **Estatuto do Cebraspe** – Registrado no Cartório do 2º Ofício de Registros de Pessoas Jurídicas de Brasília, sob o número 000082415, em 13 de maio de 2013.
- **Estatuto do Cebraspe (alteração)** – Aprovado pelo Conselho de Administração (Ata de Reunião Ordinária realizada em 4 de junho de 2014), registrado no 2º Ofício de Registro de Pessoas Jurídicas de Brasília, sob o nº 000087661, em 16 de junho de 2014.
- **Decreto nº 8.078/2013, de 19 de agosto de 2013** – Qualifica o Cebraspe como organização social.

1.4 PUBLICAÇÕES RELACIONADAS ÀS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Demonstrações Financeiras

- **Demonstrações financeiras, notas explicativas e parecer da Auditoria Externa Independente** – Referentes a 2014, publicados no Diário Oficial da União de 16 de abril de 2015, seção 3, páginas 144 a 146.
- **Demonstrações financeiras, notas explicativas e parecer da Auditoria Externa Independente** – Referentes a 2015, publicados no Diário Oficial da União de 15 de março de 2016, seção 3, páginas 144 a 147.
- **Demonstrações financeiras, notas explicativas e parecer da Auditoria Externa Independente** – Referentes a 2016, publicados no Diário Oficial da União de 13 de março de 2017, seção 3, páginas 140 a 143.

Relatório de Gestão e Relatório do Contrato de Gestão

- **Relatório de Gestão de 2014** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 15ª reunião, realizada em 27 de março de 2015, e pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação em 21 de setembro de 2015, conforme Despacho nº 3/2015/Sesu/MEC.
- **Relatório de Gestão de 2015** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 26ª reunião, realizada em 4 de maio de 2016.
- **Relatório do Contrato de Gestão de 2015** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 24ª reunião, realizada em 26 de fevereiro de 2016.

- **Relatório de Gestão de 2016** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 32ª reunião, realizada em 15 e 20 de fevereiro de 2017.
- **Relatório do Contrato de Gestão de 2016** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 32ª reunião, realizada em 15 e 20 de fevereiro de 2017.

Outros documentos

- **Estatuto do Cebraspe** – Aprovado na 1ª Assembleia Geral de 2013, realizada em 18 de dezembro de 2013.
- **Regimento Interno** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 2ª reunião, realizada em 10 de janeiro de 2014.
- **Regimento Interno (alteração)** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 29ª reunião, realizada em 17 de agosto de 2016.
- **Regulamento de Gestão de Pessoas** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 3ª reunião, realizada em 17 de janeiro de 2014.
- **Regulamento de Compras e Contratações** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 4ª 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.
- **Plano Diretor para o período de 2016-2019, constituído por Planejamento Estratégico, Plano Tático, Plano Orçamentário e Plano de Investimentos** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 32ª reunião, realizada em 15 e 20 de fevereiro de 2017.
- **Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR)** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 27ª reunião, realizada em 6 de maio de 2016.
- **Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (PCDP)** – Aprovada pela Resolução do Diretor-Geral nº 11/2016.
- **Programa de Avaliação de Desempenho de Pessoas (PADP)** – Aprovado pela Resolução do Diretor-Geral nº 12/2016.
- **Metodologia de Gestão de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (MDS)** – Aprovada pela Resolução do Diretor-Geral nº 13/2016.
- **Política de Gestão de Riscos** – Aprovada pelo Conselho de Administração em sua 32ª reunião, realizada em 15 e 20 de fevereiro de 2017.
- **Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (Paint)** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 32ª reunião, realizada em 15 e 20 de fevereiro de 2017.
- **Proposta de ajuste da Proposta de Orçamento do Cebraspe para 2017** – Aprovada pelo Conselho de Administração em sua 37ª reunião, 3ª sessão, realizada em 30 de agosto de 2017.

- **Código de Ética e Conduta** – Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 37ª reunião, 3ª sessão, realizada em 30 de agosto de 2017.
- **Política de Segurança Corporativa** – Aprovada pela Direção Colegiada e divulgada por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 3/2017, de 18 de outubro de 2017.

1.5 BREVE HISTÓRICO

A história do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebbraspe) se inicia na Universidade de Brasília (UnB), em 1970. Na instituição, surgiram os primeiros esforços para sistematizar a elaboração de provas e realizar seleções transparentes e isonômicas. Com o passar dos anos, o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (CespeUnB) cresceu e se mostrou demasiado complexo para ser mantido no organograma da universidade, que, então, buscou em conjunto com o poder público, uma alternativa para preservar o *know-how* desenvolvido pelo CespeUnB. Nascia, então, o Cebbraspe, sob a constituição de pessoa jurídica de direito privado na forma de associação civil, sem fins lucrativos, com sede e foro em Brasília, no *Campus* Universitário Darcy Ribeiro, na Universidade de Brasília.

Nesse contexto, o Cebbraspe foi qualificado como organização social (OS) por meio do Decreto nº 8.078, de 19 de agosto de 2013. Em 17 de março de 2014, foi firmado seu Contrato de Gestão (publicado no Diário Oficial da União de 18 de março de 2014, seção 3, página 26), assinado pelo Ministério da Educação (MEC) na qualidade de órgão supervisor, com a FUB como primeira interveniente e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) como segundo interveniente.

O Cebbraspe foi criado com a finalidade de: *i)* estabelecer ação conjunta com o poder público no desenvolvimento de atividades relacionadas a sistemas de avaliação educacional e seleções; e *ii)* garantir estrutura jurídica e administrativa para, de acordo com os preceitos contidos no art. 22 da Lei nº 9.637/1998 e em observância ao princípio da continuidade do serviço público, manter os serviços e as atividades até então sob a responsabilidade do CespeUnB, centro de custo da FUB.

O Cebbraspe estabeleceu como objetivos em seu estatuto o fomento e a promoção: *i)* das áreas de ensino, desenvolvimento tecnológico e de políticas públicas; *ii)* de programas e projetos científicos, tecnológicos, de inovação e de formação de pessoas na área de avaliação e seleção; *iii)* de estudos e pesquisas para o desenvolvimento de novas tecnologias e a produção de informações e conhecimentos técnicos relacionados à sua finalidade; *iv)* de atividade de suporte técnico e logístico a instituições públicas e privadas na área de avaliação e seleção; *v)* de prestação de serviços relacionados à sua finalidade, especialmente para a realização de concursos públicos, processos de seleção, exames, avaliações, certificações, creditações e correlatos; e *vi)* de atividades de fomento ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária.

A cláusula segunda do Contrato de Gestão apresenta ainda os seguintes objetivos estratégicos:

- I. estruturar e fortalecer, institucionalmente, o Cebbraspe, para garantir o ambiente organizacional necessário para a realização eficiente das grandes avaliações e seleções nacionais;
- II. executar avaliações nas áreas de ensino e desenvolvimento institucional, que possam 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; e
- 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.

No âmbito do Contrato de Gestão, também foram definidas diretrizes estratégicas do órgão supervisor, listadas a seguir, consideradas pelo Cebbraspe para nortear as atividades desenvolvidas:

- 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 a 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, relacionado à área de seleção e 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 MEC na definição e no 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; e
- XI. realizar atividades de pesquisa científica e tecnológica, fomentando projetos e extensão.

O papel do Cembraspe é apoiar, sempre no âmbito de sua atuação, o poder público e suas instituições no cumprimento de metas estabelecidas em políticas públicas de educação. O Cembraspe pretende, assim, contribuir para fortalecer a excelência na ação do poder público e não tem intuito de substituir quaisquer de suas instituições. O propósito da organização é constituir-se exemplo exitoso de parceria público-privada.

1.6 AMBIENTE DE ATUAÇÃO

1.6.1 Seleções

As seleções organizadas pelo Cembraspe são reconhecidas pelo seu alto nível de seriedade e de excelência acadêmica, pela qualidade gráfica do material de aplicação e pelos rigorosos procedimentos de logística e de segurança. O processo de execução das seleções inclui desde a formulação de editais até a publicação dos resultados finais, passando pela inscrição digital de participantes e pela elaboração, aplicação e correção dos instrumentos de avaliação. Em todos os processos seletivos, o Cembraspe oferece assessoria técnica especializada para atender eventuais demandas administrativas ou judiciais relacionadas aos certames. Nos processos de seleção que realiza, tanto para organizações públicas quanto para organizações privadas, o centro tem por objetivo selecionar profissionais qualificados e adequados ao perfil exigido para o exercício do cargo.

1.6.2 Certificações

As certificações são processos de avaliação que mensuram a capacidade do avaliado em áreas específicas. Nos últimos anos, esses processos foram utilizados por instituições como Banco do Brasil e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Além disso, são certificados, semestralmente, por meio de provas de habilidade específica, candidatos a ingressar nos cursos de graduação em Arquitetura e Urbanismo, Artes Cênicas, Design, Música e Artes Plásticas da UnB. Também são realizadas provas de certificação para estudantes da UnB em Inglês Instrumental I e II, que podem solicitar concessão de créditos destas disciplinas junto à universidade.

1.6.3 Avaliações educacionais

A partir de sua entrada em plena operação, em 2014, o Cembraspe passou a desempenhar as atividades que, desde 2000, o CespeUnB executava em parceria com o Inep na avaliação de programas e sistemas educacionais. Entre os trabalhos produzidos por essa parceria, destacam-se a realização: *i)* do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), de 2006 a 2016; *ii)* do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), de 2004 a 2008; *iii)* do Exame Nacional de Revalidação de

Diplomas Médicos Expedidos por Instituição de Educação Superior Estrangeira (Revalida), de 2011 (1ª edição) até o momento; e *iv*) da Avaliação da Educação Básica (Saeb), desde 2005. Todos esses eventos são desenvolvidos pelo MEC sob a coordenação do Inep.

Além de ter atuado nas referidas avaliações, coordenadas pelo Inep, o centro participou, de 2012 a 2017, de avaliações educacionais dos ensinos fundamental e médio de vários estados do Brasil, realizadas em parceria com as respectivas secretarias de educação. Sistemas de ensino da rede privada e de alguns cursos profissionalizantes também contaram com os serviços de avaliação do Cebbraspe, como o das Escolas Americanas e o do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).

1.6.4 Pesquisas em avaliação

O Cebbraspe preocupa-se com a melhoria do ensino brasileiro, notadamente no Distrito Federal e na UnB, instituição para a qual realiza avaliações e seleções regularmente, com destaque para o vestibular e para o Programa de Avaliação Seriada (PAS). Além disso, a Diretoria de Instrumentos de Avaliação, Certificação e Seleção e a Coordenação de Ensino, Pesquisa e Estudos Avançados do Cebbraspe realizam, sob demanda da UnB, estudos e investigações com base em dados obtidos em processos avaliativos da universidade.

A Coordenação de Ensino, Pesquisa e Estudos Avançados atua na certificação de cursos e de profissionais de empresas, buscando, por meio de análises estatísticas dos resultados, constante aperfeiçoamento e adequação das técnicas de elaboração dos instrumentos de avaliação, seleção e certificação.

A partir de 2016, o Cebbraspe, na qualidade de organização social, deu um passo importante na conquista de sua finalidade precípua ao fomentar e promover o ensino e a pesquisa científica em avaliação, seleção e certificação mediante o lançamento de seu primeiro edital de chamada de projetos de pesquisa e de desenvolvimento científico e tecnológico focados em sua área de atuação.

Em 2017, foi lançada a 1ª edição da revista Examen: Política, Gestão e Avaliação da educação. Esse período traz artigos, resenhas e entrevistas que discutem a avaliação educacional em larga escala e a certificação. O propósito da revista é servir de fórum para a apresentação de pesquisas atuais e como veículo de disseminação de informação para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Ademais, a Coordenação de Ensino, Pesquisa e Estudos Avançados executou diversas ações a fim de promover atividades relacionadas ao ensino e à pesquisa, como o 2º edital de fomento à pesquisa, promoção de seminários de pesquisa e o fomento a eventos científicos.

1.6.5 Cursos de formação e de capacitação

A formação e a capacitação continuada de pessoas, de forma a estimular a inovação e a transformação, são ingredientes essenciais para o sucesso de uma organização. Convicto disso, o Cebbraspe planeja e executa, além de capacitações voltadas para os seus colaboradores eventuais e empregados, cursos de formação, capacitação e ambientação, com o intuito de preparar os participantes aprovados em processos de seleção para as novas atividades que irão

desempenhar. Entre as diversas atividades de capacitação desenvolvidas, destacam-se a Semana de Qualidade de Vida e a Semana de Ética e Conduta. O centro conta com equipe especializada na logística, na produção de material didático e no planejamento e realização desses cursos.

1.6.6 Provas realizadas em computadores

Com o propósito de obter excelência em cada trabalho que realiza, o Cebbraspe busca constantemente o aperfeiçoamento das tecnologias de que faz uso. Para isso, desenvolveu um sistema computacional que, servindo-se do modelo CAT, permite a aplicação de provas em computadores. O método CAT calcula a proficiência do participante, de forma dinâmica e adaptativa, por meio da TRI. Atualmente, está sendo estruturado em uma plataforma que possibilitará sua utilização em avaliações de larga escala, contudo essa tecnologia já foi utilizada nos eventos realizados para o Senai e no Simulado GDF.

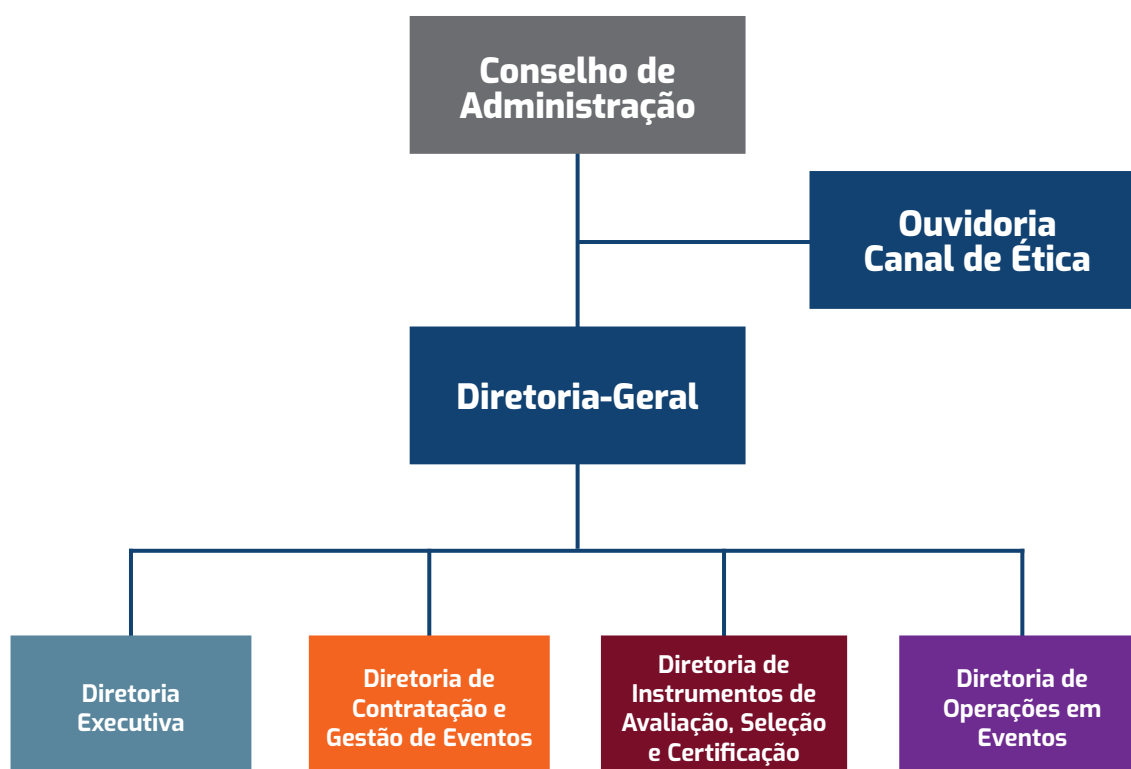
Todas as atividades realizadas pelo Cebbraspe estão direta ou indiretamente relacionadas ao objeto do Contrato de Gestão firmado entre o centro e o MEC, cujos intervenientes são a FUB e o Inep. Assim, mesmo quando tais atividades não integram processos de avaliação educacional, funcionam como laboratórios para o desenvolvimento de tecnologias e metodologias que repercutem diretamente nesses processos.

1.7 ORGANOGRAMA

A estrutura organizacional do Cebraspe está sendo aprimorada desde seu nascimento. Em 2016, foi implementada a nova estrutura, que permite uma otimização dos processos e garante maior eficiência na execução dos objetivos do centro.

A seguir, apresenta-se o organograma da alta administração do Cebraspe (figura 1) e a descrição das competências e das atribuições do Conselho de Administração, da Diretoria-Geral, da Diretoria Executiva e das diretorias técnicas (quadro 1), conforme especificado nos artigos 13, 19, 20 e 21 do Regimento Interno do Cebraspe.

Figura 1 – Organograma da alta administração



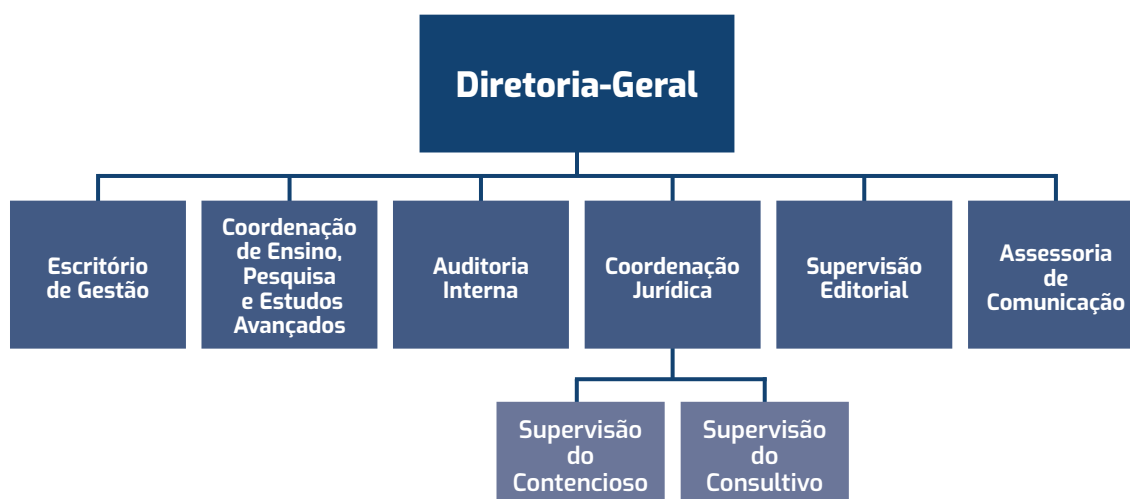
Quadro 1 – Principais atribuições do Conselho de Administração, da Diretoria-Geral, da Diretoria Executiva e das diretorias técnicas

Conselho de Administração	Deliberar sobre as linhas gerais das políticas, diretrizes e estratégias do centro.
	Avaliar e aprovar os termos do Contrato de Gestão.
	Eleger seu presidente.
	Estabelecer as diretrizes do Paint, aprová-lo e modificá-lo a qualquer tempo.
	Determinar e autorizar a contratação de auditoria externa.
	Examinar e aprovar os seguintes documentos: • Proposta de Orçamento, Programa de Investimentos e Plano de Ação para execução das atividades do centro; • relatórios de atividades com os respectivos balancetes; • apresentação de contas e Relatório Anual de Gestão; • avaliação de contratos, convênios ou outros instrumentos de ajuste e análises gerenciais cabíveis; • Regimento Interno e; • propostas de alterações do Estatuto, regulamento próprio contendo os procedimentos para aquisições, contratação de obras, bens e serviços e alienações, bem como o PCCR dos colaboradores.
	Acompanhar e avaliar periodicamente o desempenho do Cebraspe.
	Aprovar a alienação dos bens.
	Avaliar e aprovar proposta de alteração e políticas, diretrizes estratégicas, planos de atividades e respectivos orçamentos.
	Aprovar e dispor sobre alteração do Estatuto, entre outras responsabilidades sobre a gestão do centro, previstas no Regimento Interno do Cebraspe.
Diretoria-Geral	Planejar, dirigir e controlar serviços e atividades do centro.
	Convocar Assembleia Geral e solicitar reunião extraordinária do Conselho de Administração.
	Representar o Cebraspe.
	Propor ao Conselho de Administração a oneração ou a alienação de bens do ativo permanente do Cebraspe.
	Gerir o patrimônio do Cebraspe.
	Contratar auditoria externa.
	Designar ocupantes de cargos de confiança do Cebraspe e de demais funções de confiança.
	Contratar e administrar pessoal.
	Publicar anualmente no Diário Oficial da União (DOU) os demonstrativos financeiros e os relativos à execução de eventuais contratos de gestão.
	Outras responsabilidades previstas no Regimento Interno do Cebraspe.

Diretoria Executiva	Além das atribuições que lhe forem delegadas, cabe auxiliar o Diretor-Geral na coordenação e na supervisão das atividades do Cebraspe.
Diretorias técnicas	Implementar políticas, diretrizes, estratégias e execução do plano de atividades do Cebraspe. Orientar e supervisionar atividades relativas a projetos e ações sob sua responsabilidade, em consonância com decisões da diretoria.

Nas figuras 2, 3, 4, 5 e 6 são apresentados os organogramas das cinco diretorias do Cebraspe, acompanhados dos quadros 2, 3, 4, 5 e 6 com a descrição das atribuições dos setores que compõem essas diretorias.

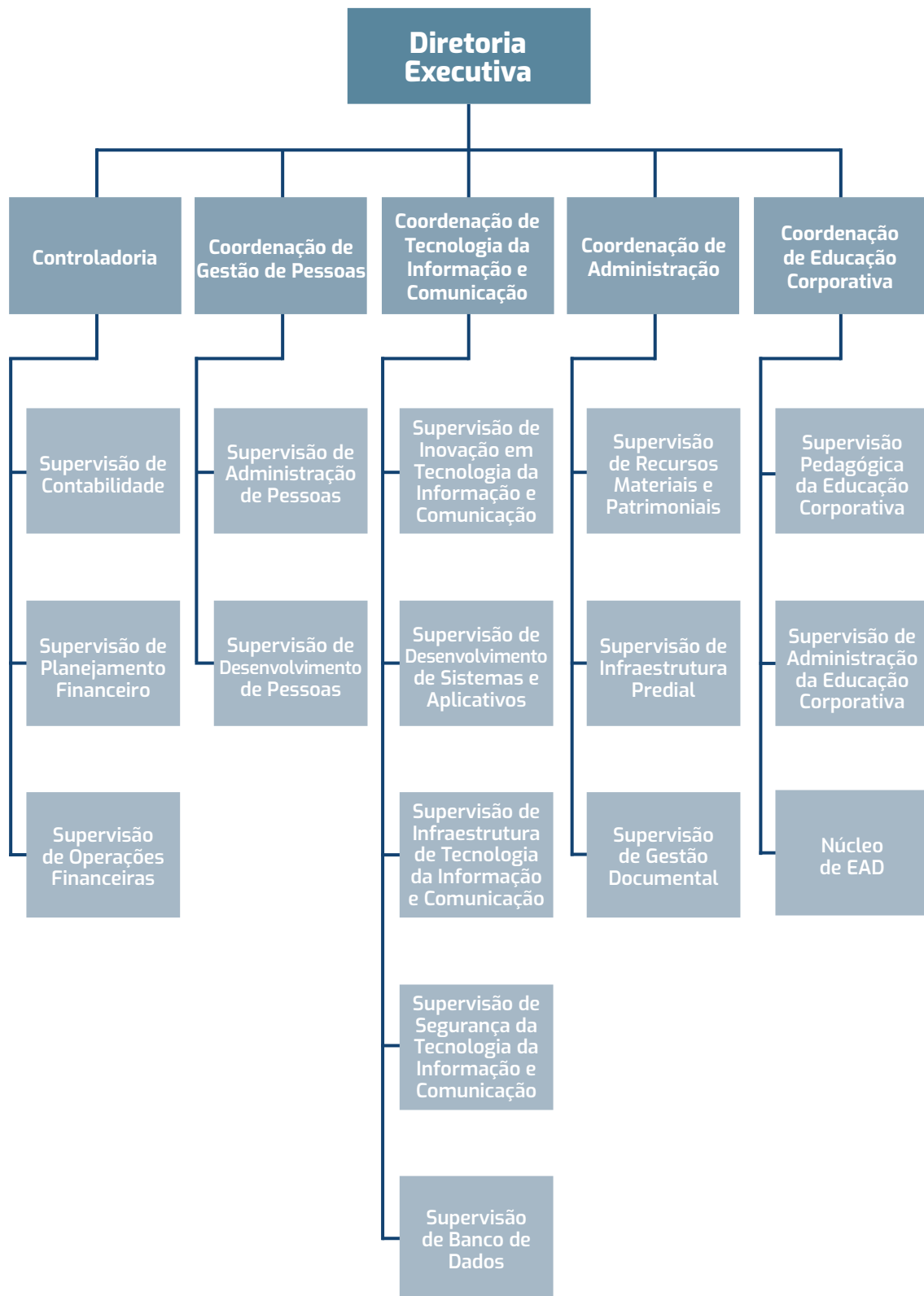
Figura 2 – Organograma da Diretoria-Geral



Quadro 2 – Descrição das atribuições dos setores da Diretoria-Geral

Escritório de Gestão	Gerir estratégia organizacional.
	Gerir processos.
	Gerir e controlar normativos.
	Gerir riscos e <i>compliance</i> .
	Realizar prestação de contas relacionadas à gestão.
	Promover a excelência da gestão do Cebbraspe.
Coordenação de Ensino, Pesquisa e Estudos Avançados	Produzir informações com base em dados dos eventos.
	Desenvolver estudos estratégicos.
	Interagir com a comunidade, para obter informações a respeito das avaliações.
	Fomentar o desenvolvimento de estudos e pesquisas referentes aos vários tipos de avaliações, certificações e seleções.
Auditoria Interna	Promover cursos de pós-graduação.
	Gerir auditoria de <i>compliance</i> , de gestão, operacional e contábil da organização.
	Apoiar auditoria externa.
Coordenação Jurídica	Garantir o cumprimento da legislação e das normas internas.
	Gerir processos judiciais.
	Gerir processos administrativos.
Supervisão Editorial	Emitir pareceres jurídicos.
	Elaborar e executar projetos editoriais.
	Atender a demandas internas de editoração.
Assessoria de Comunicação	Gerir estruturação da gestão do conhecimento do Cebbraspe.
	Gerir comunicação externa.
	Gerir comunicação interna.
	Gerir identidade visual da organização.

Figura 3 – Organograma da Diretoria Executiva



Quadro 3 – Descrição das atribuições dos setores da Diretoria Executiva

Controladoria	Gerir controladoria.
	Gerir orçamento.
	Realizar a precificação de eventos.
	Realizar gestão contábil.
	Realizar gestão fiscal.
	Realizar gestão financeira.
Coordenação de Gestão de Pessoas	Recrutar e selecionar colaboradores.
	Administrar pessoas.
	Gerir remunerações e benefícios.
	Promover desenvolvimento pessoal.
	Promover qualidade de vida.
	Gerir <i>endomarketing</i> .
Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação	Gerir cultura organizacional.
	Gerir inovação em Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC).
	Desenvolver e manter sistemas.
	Gerir segurança da informação.
	Gerir infraestrutura de TIC.
	Gerir banco de dados.
Coordenação de Administração	Gerir <i>help desk</i> .
	Gerir compras e contratações.
	Gerir patrimônio.
	Gerir almoxarifado.
	Gerir infraestrutura predial.
	Gerir serviços administrativos de apoio.
Coordenação de Educação Corporativa	Gerir mão de obra terceirizada.
	Realizar gestão documental.
	Planejar e executar capacitações para colaboradores efetivos.
	Planejar e executar capacitações para colaboradores eventuais.
	Realizar cursos de formação e ambientação.

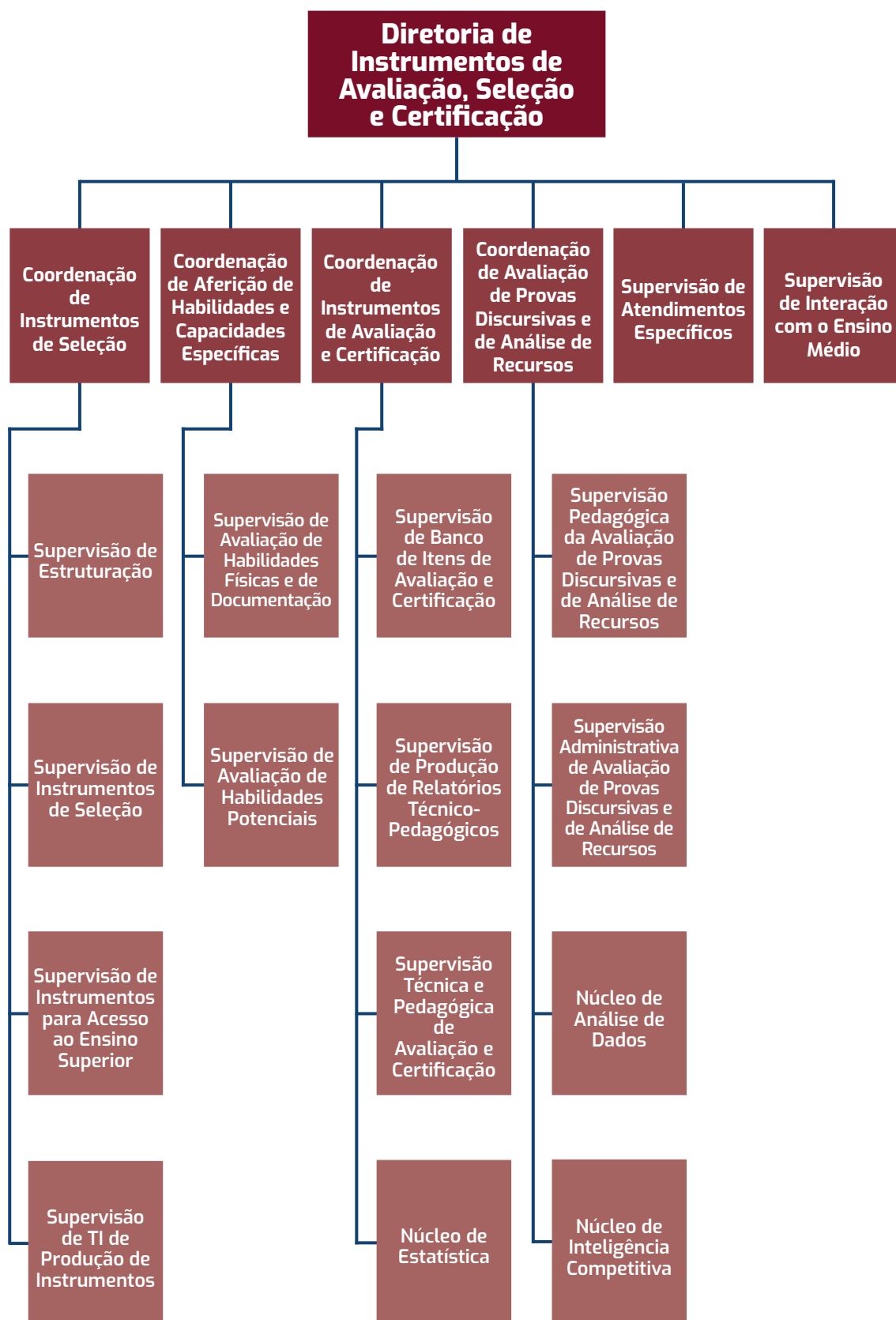
Figura 4 – Organograma da Diretoria de Contratação e Gestão de Eventos



Quadro 4 – Descrição das atribuições dos setores da Diretoria de Contratação e Gestão de Eventos

Coordenação de Negócios	Prospectar novos eventos.
	Negociar eventos.
	Divulgar eventos.
	Divulgar resultados.
	Realizar planejamento de <i>marketing</i> .
	Realizar monitoramento de mercado.
	Fornecer diretrizes para a definição da estratégia de vendas.
	Desenvolver estratégias de relacionamento com os principais <i>stakeholders</i> .
	Gerir o portfólio de serviços.
Coordenação de Planejamento e Controle de Eventos	Planejar eventos.
	Monitorar eventos.
	Relacionar-se com clientes.
	Gerir processos administrativos e judiciais de eventos.
	Encerrar eventos.
Central de Atendimento ao Candidato	Gerir portfólios de eventos.
	Relacionar-se com participantes.
	Gerenciar requerimento administrativo.

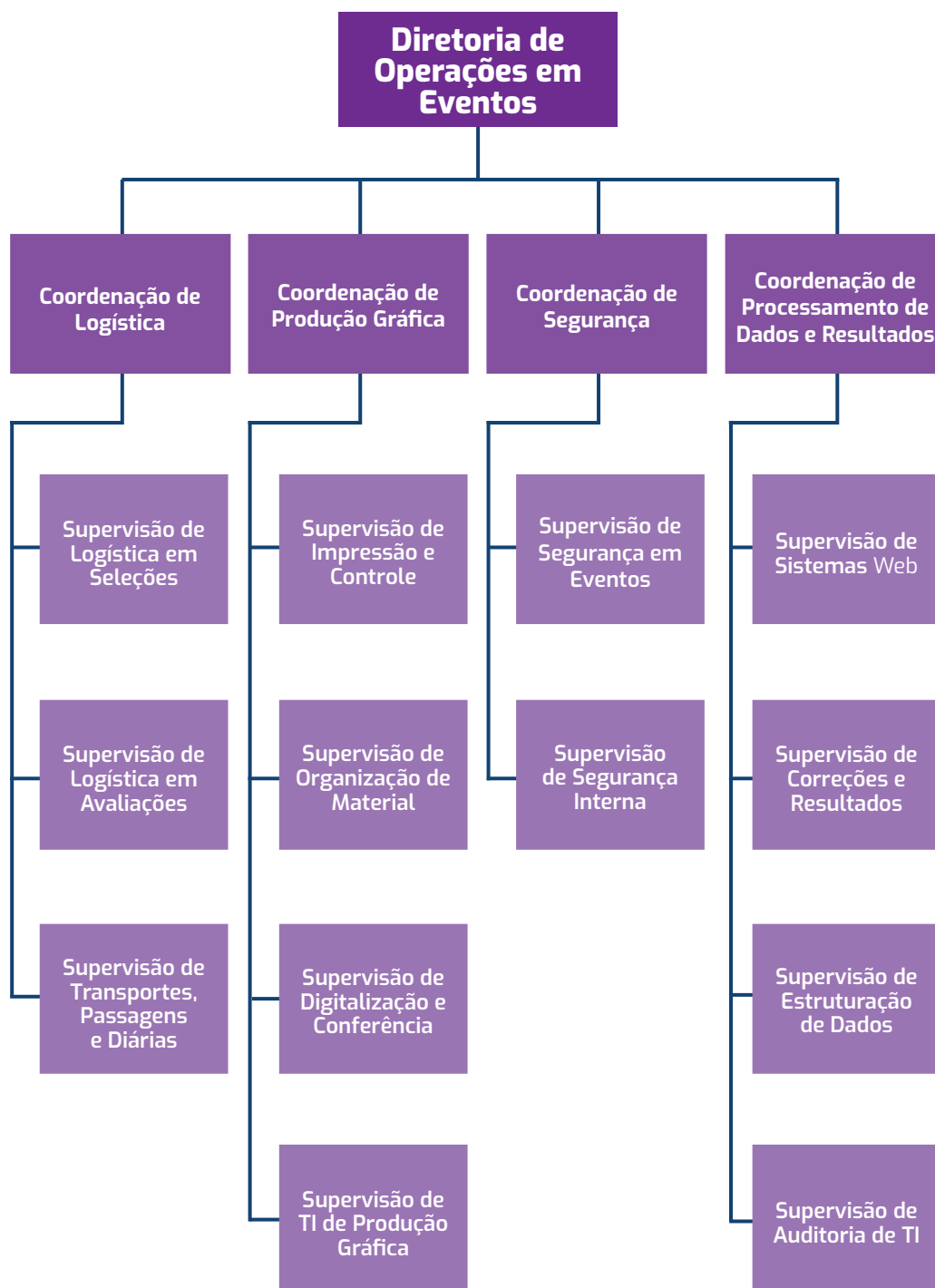
Figura 5 – Organograma dos setores da Diretoria de Instrumentos de Avaliação, Seleção e Certificação



Quadro 5 – Descrição das atribuições dos setores da Diretoria de Instrumentos de Avaliação, Seleção e Certificação

Coordenação de Instrumentos de Seleção	Preparar instrumentos de seleção.
	Estruturar provas e objetos de avaliação.
	Gerir equipes para elaboração e correção de provas.
Coordenação de Aferição de Habilidades e Capacidades Específicas	Aplicar exames médicos, testes de aptidão física, avaliação psicológica, prova oral, prova de habilidades específicas da UnB, provas práticas em geral.
	Analisar títulos, documentações, vida pregressa, pedido de isenção de taxa, solicitação de cotas para negros e perícia médica dos candidatos.
	Promover inovações e aprimoramento na aferição de habilidades e capacidades específicas.
Coordenação de Instrumentos de Avaliação e Certificação	Preparar instrumentos de avaliação e certificação.
	Gerir equipes para elaboração e correção de itens de avaliações e certificações.
	Realizar análises estatísticas das avaliações.
Coordenação de Avaliação de Provas Discursivas e de Análise de Recursos	Realizar o acompanhamento da correção das provas discursivas.
	Gerir a avaliação de recursos.
	Desenvolver indicadores de desempenho de colaboradores externos.
	Auditar os resultados de eventos.
Supervisão de Atendimento Específicos	Avaliar demandas de atendimentos específicos para pessoas com deficiências.
	Dar encaminhamento às demandas de atendimentos específicos aos setores responsáveis do Cebraspe.
	Promover inovações e aprimoramento nos atendimentos específicos.
Supervisão de Interação com o Ensino Médio	Cadastrar escolas no PAS.
	Divulgar as orientações fundamentais do PAS.
	Orientar escolas sobre o processo de homologação de inscrições do PAS.
	Revisar e atualizar a Matriz de Referência do PAS.
	Promover a formação continuada da comunidade de interesse no PAS.
	Realizar e aperfeiçoar a interação com <i>stakeholders</i> do PAS, buscando melhorias nos processos do evento.

Figura 6 – Organograma da Diretoria de Operações em Eventos



Quadro 6 – Descrição das atribuições dos setores da Diretoria de Operações em Eventos

Coordenação de Logística	Contratar espaços e fazer a distribuição de participantes.
	Preparar infraestrutura de aplicação.
	Contratar e capacitar equipes.
	Aplicar etapas de eventos.
	Retornar material de aplicação.
	Fazer a manutenção de veículos.
	Gerir rotas e utilização de veículos.
Coordenação de Produção Gráfica	Produzir, montar e enviar material de aplicação para eventos.
	Gerir serviços gráficos e administrativos.
Coordenação de Segurança	Gerir a segurança em eventos.
	Gerir a segurança do Cebraspe.
Coordenação de Processamento de Dados e Resultados	Processar inscrições em eventos.
	Processar resultados de eventos.
	Realizar atividades de controle e acompanhamento de eventos.

1.8 IDENTIFICAÇÃO DOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

Com base na definição da Cadeia de Valor do Cebraspe, foram estruturados seus onze macroprocessos finalísticos (quadro 7), quatro de gestão e oito de suporte. A apresentação dos macroprocessos da organização permite visualizar melhor seu fluxo de atividades, informações, produtos e serviços, bem como facilita o entendimento dos limites dos processos, seus inter-relacionamentos e suas entregas de valor para a sociedade. A seguir são apresentados os macroprocessos finalísticos do Cebraspe, bem como a missão e os processos a eles relacionados.

Quadro 7 – Macroprocessos finalísticos do Cebraspe

Macroprocesso	Missão	Processos
Prospectar e negociar evento	Captar clientes, negociar e fechar contratos de eventos, proporcionando a sustentabilidade do Cebraspe.	Prospectar novos eventos.
		Negociar eventos.
Planejar evento	Realizar o planejamento do evento, com o intuito de garantir sua execução eficaz, eficiente e dentro do prazo, e, consequentemente, a satisfação do contratante. Divulgar o evento nos meios de comunicação.	Planejar eventos.
		Realizar divulgação de evento.
Realizar pré-aplicação de evento	Preparar o evento, os locais e todos os recursos necessários para aplicação, bem como os instrumentos de seleção, avaliação e certificação e de capacitação das equipes aplicadoras.	Gerir inscrições.
		Gerir capacitações de equipes.
		Planejar aplicação de habilidades e potenciais.
		Gerir logística de aplicação.
		Preparar material de aplicação.
Realizar aplicação de evento	Aplicar as etapas seguindo o escopo definido no planejamento do evento.	Preparar curso de formação.
		Aplicar etapas.
Realizar pós-aplicação de evento	Retornar com segurança todos os materiais de aplicação, com vistas a garantir que a aplicação dos eventos ocorra de forma isonômica, que as avaliações permitam um diagnóstico fiel dos participantes e que os melhores sejam selecionados para as vagas.	Monitorar a execução da aplicação.
		Processar material de aplicação.

Monitorar e controlar evento	Monitorar o evento em relação ao cumprimento de requisitos e prazos, bem como aos riscos e aos recursos utilizados. Propor planos de ação e realizar todo o suporte para sua execução — o que inclui atendimento aos participantes, relacionamento com clientes institucionais, segurança, processamento de recursos administrativos e acadêmicos e defesa judicial do Cebraspe —, com o intuito de garantir a qualidade dos eventos e a satisfação dos contratantes.	Monitorar e controlar as ações dos eventos.
		Realizar relacionamento com contratantes.
		Gerenciar as entregas do evento.
		Gerir processos administrativos e judiciais dos eventos.
Gerar resultados e informações de evento	Garantir que o processamento gere resultados confiáveis e em tempo hábil de provas teóricas, práticas, de títulos e avaliações, para a divulgação tempestiva dos resultados.	Processar resultados.
		Divulgar resultados.
		Gerar relatórios de encerramento do evento.
Gerir segurança em evento	Garantir a segurança do evento em todas as suas etapas.	Gerir segurança.
Desenvolver atividade de ensino	Elaborar cursos de especialização para a formação continuada de profissionais em avaliação educacional.	Promover cursos de pós-graduação.
Fomentar pesquisas científicas em avaliação, certificação e seleção	Apoiar financeiramente projetos de pesquisa e de desenvolvimento científico e tecnológico na área de avaliação educacional.	Desenvolver pesquisas.
Desenvolver estudos avançados	Realizar pesquisas e gerar informações relevantes com base em dados gerados na execução dos eventos.	Produzir informações com base em dados de eventos.



2.

**ATIVIDADES
DO CONTRATO
DE GESTÃO**

2. ATIVIDADES DO CONTRATO DE GESTÃO

O Cebbraspe foi criado na forma de associação civil sem fins lucrativos, conforme disposto no art. 1º de seu estatuto, *ipsis litteris*:

Art. 1º O Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos — Cebbraspe é pessoa jurídica de direito privado na forma de associação civil, sem fins lucrativos, com sede e foro em Brasília/DF, na Universidade de Brasília (UnB), *Campus* Universitário Darcy Ribeiro, gleba A, Edifício Sede CespeUnB, Asa Norte, CEP 70904-970, qualificado como organização social por meio do Decreto nº 8.078, de 19 de agosto de 2013, e regido pelo presente Estatuto, pela Lei nº 9.637/98, e subsidiariamente pelo Código Civil, bem como pela legislação que lhe seja aplicável e pelo seu Regimento Interno e regulamentos próprios que tratam dos procedimentos para contratação de obras, serviços, compras e alienações e do plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade.

Ademais, o referido centro foi qualificado como organização social (OS) pela Presidência da República, por meio do Decreto nº 8.078, de 19 de agosto de 2013, *in verbis*:

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, *caput*, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 1º da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998,

DECRETA:

Art. 1º É qualificado como Organização Social o Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos — CEBRASPE, associação civil com sede em Brasília, Distrito Federal, inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) sob o número 18.284.407/0001-53, registrado no 2º Ofício de Registro de Pessoas Jurídicas de Brasília, Distrito Federal, sob o nº 82.415, de 13 de maio de 2013, que tem como objetivo realizar atividades de gestão de programas, projetos, apoio técnico e logístico para subsidiar sistemas de avaliação educacional, mediante a celebração de contrato de gestão a ser firmado com o Ministério da Educação.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 19 de agosto de 2013; 192º da Independência e 125º da República.

Assim, o centro foi qualificado como OS pela Presidência da República para atuar nas áreas de ensino, pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, especialmente na realização de atividades de gestão de programas, projetos, apoio técnico e logístico para subsídio dos sistemas de avaliação educacional originários do MEC.

Para fomentar a execução das atividades definidas na qualificação, foi entabulado entre o Cebraspe (OS) e o MEC (supervisor), com a interveniência da FUB e do Inep, o Contrato de Gestão nº 1, de 18 de fevereiro de 2014, nos termos do art. 5º da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998:

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º.

Não obstante, a cláusula primeira do Contrato de Gestão dispõe que o instrumento tem por objeto o estabelecimento de parceria entre as partes relacionadas nas atividades de gestão para subsidiar sistemas de avaliação educacional, nos seguintes termos:

CLÁUSULA PRIMEIRA — DO OBJETO

O presente Contrato de Gestão tem por objeto o estabelecimento de parceria entre as partes relacionadas nas atividades de gestão de programas, projetos, apoio técnico e logístico para subsidiar sistemas de avaliação educacional.

Destarte, o Contrato de Gestão nº 1/2014, com vigência de 18 de fevereiro de 2014 a 31 de dezembro de 2019, se presta ao desenvolvimento de atividades

de gestão de programas, projetos, apoio técnico e logístico para subsidiar sistemas de avaliação educacional, especificamente o planejamento e/ou a realização das avaliações educacionais promovidas pelo Inep, o programa de trabalho a ser desenvolvido em todo o período e o conjunto de indicadores e metas de desempenho a ser cumprido.

Ocorre que, em 29 de março de 2017, o Cebbraspe recebeu o Ofício nº 222/2017/GAB-INEP, por meio do qual a presidente do Inep informou que adotaria as providências necessárias ao acatamento da recomendação da Secretaria Executiva do MEC, contida no Ofício nº 6/2017/ADJUNTO/SE/SE-MEC, no sentido de rescindir o Contrato de Gestão e promover a desqualificação da OS.

O argumento trazido pelo MEC e pelo Inep para justificar a pretensa rescisão do Contrato de Gestão e a desqualificação da OS seria a hipotética insegurança jurídica gerada pela não celebração, até o momento, do termo aditivo do Contrato de Gestão.

Entretanto, o Cebbraspe contesta a possibilidade de rescisão com fundamento na cláusula décima sexta do Contrato de Gestão, a qual assenta que somente é possível a ruptura do pacto por meio de acordo entre as partes, ou, caso sejam constatadas as situações nela relacionadas, mediante aviso prévio mínimo de 120 dias:

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA — DA RESCISÃO

O presente Contrato de Gestão poderá ser rescindido, a qualquer tempo, por acordo entre as Partes ou administrativamente, independentemente das demais medidas legais cabíveis e mediante aviso com antecedência mínima de 120 (cento e vinte) dias, nas seguintes situações:

- I. se houver descumprimento por parte do CEBRASPE das cláusulas, dos objetivos e metas, decorrentes da má gestão, culpa, dolo ou violação da lei;
- II. na hipótese de não atendimento às recomendações decorrentes das avaliações realizadas pela Comissão de Avaliação, que tenham sido avaliadas pelo ÓRGÃO SUPERVISOR, na forma deste Contrato de Gestão; e
- III. se houver alterações no Estatuto do CEBRASPE que impliquem modificação das condições de sua qualificação como organização social ou de execução do presente Contrato.

Desse modo, entende-se que foi demonstrada a inexistência das situações previstas em lei, ou no próprio contrato, capazes de gerar a rescisão do Contrato de Gestão.

De fato, o Cebbraspe buscou, em ao menos três ocasiões (12 de setembro de 2014; 15 de setembro de 2015; e 11 de outubro de 2016), a assinatura do termo aditivo, mas não logrou êxito nessa demanda por fatores alheios à sua vontade, como a não emissão de Nota de Empenho pela FUB e a ausência de manifestação conclusiva

acerca do documento pela Procuradoria Jurídica do Inep, em decorrência de problemas técnicos no sistema interno de comunicação da autarquia, empecilhos burocráticos gerados pela própria Administração Pública.

Ressalte-se que o centro se encontra apto à celebração do termo aditivo, e que a melhor medida para o caso seria a retomada das negociações, com vistas a garantir a manutenção da parceria público-privada.

Destarte, apesar de encontrar-se em plena vigência, em 2017 o Contrato de Gestão não foi utilizado para a execução de ações voltadas ao planejamento e/ou à realização das avaliações educacionais do Inep, por opção do instituto.

Todavia, mesmo diante desse cenário, o Cebraspe manifestou total interesse em auxiliar e contribuir para o êxito das avaliações que compõem os sistemas de avaliação educacional do MEC, realizando, inclusive, o empréstimo de 51.000 detectores de metal ao Inep, para a aplicação do Enem de 2017.

Cabe frisar que, para o Cebraspe, seria perfeitamente possível o fornecimento dos detectores de metal por meio do Contrato de Gestão, visto que essa é uma ação decorrente da aplicação do Enem, evento previsto no Programa de Trabalho 2014-2019. Porém, a despeito disso, o Inep optou por não utilizar o referido instrumento, de maneira que houve a necessidade de se fazer uso de contrato administrativo para essa contratação.

Registra-se que, a todo momento, o centro colocou-se à disposição do MEC e do Inep para realizar, com excelência, todas as atividades estabelecidas no Contrato de Gestão, bem como para estabelecer futuras parcerias no escopo das competências que desenvolve.

Nesse íterim, a Reitoria da Universidade de Brasília (UnB), mediante a Resolução da Reitoria nº 63/2017, constituiu o Grupo de Trabalho Interinstitucional (GTI), formado por servidores públicos da FUB, com o objetivo de analisar o Contrato de Gestão e, caso necessário, sugerir alterações para o seu aperfeiçoamento e demais observações. O grupo concluiu o seguinte:

[...]

Após a leitura de inúmeros documentos, entrevistas com especialistas e a par de vários fatos conhecidos por membros internos e externos à Universidade de Brasília (UnB), temos a considerar o seguinte:

1. É reconhecida a importância do antigo CESPE e do, hoje, CEBRASPE, na área da realização de concursos públicos, entre estes os vestibulares e demais exames para o acesso ao ensino superior, bem como na área de avaliações de instituições educacionais;

2. Tal reconhecimento deve-se não apenas à grande experiência técnica e de logística na condução dos citados concursos e exames de acesso ao ensino superior, como uma das principais organizações nesse segmento no país, mas deve-se, também, à notória competência na captação de recursos financeiros, os quais foram, como consequência, aportados à UnB;

3. A presente Comissão mantém a firme convicção de que o Cebraspe deve se manter como uma OS, ao levar em conta os itens mencionados e ao constatar, ao longo das entrevistas, que isso foi amplamente compartilhado pelos que se dispuseram a colaborar com valiosas informações acerca do referido Órgão;

4. Mais que se manter, entendemos que o mesmo precisa ser apoiado para que possa gerar conhecimentos especializados concernentes à avaliação e à formulação de instrumentos de aferição de capacidades profissionais; inclusive, ampliar seu raio de atuação, mantendo seus propósitos aludidos nos documentos de sua criação, e aprimorando-os, notadamente nas técnicas e nos conhecimentos especializados concernentes à avaliação e à formulação de instrumentos de aferição de capacidades profissionais;

[...]

Desse modo, o GTI da FUB indicou que manter a qualificação do Cebraspe como OS bem como o Contrato de Gestão são medidas da maior relevância para o propósito de fortalecer a parceria entre as partes contratantes nas atividades de gestão de programas, projetos, apoio técnico e logístico para subsidiar sistemas de avaliação educacional e a realização de concursos públicos e outras seleções.

Ao mesmo tempo, o MEC, representado por seu secretário-executivo adjunto, manifestou no Ofício nº 46/2017/ADJUNTO/SE/SE-MEC apoio à intenção de se pactuar outro contrato de gestão entre FUB e Cebraspe.

[...]

1. No intuito de apoiar a FUB e o CEBRASPE, foi realizada reunião com a presença do Secretário Executivo Adjunto/MEC, da equipe do Núcleo/OS/SE/MEC e da equipe técnica da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SEGES/MP), órgão gestor do Modelo OS, no dia 08/09/2017, na qual foram expostas as intenções de uma possível continuidade da qualificação do CEBRASPE como Organização Social, bem como a proposição de celebração de novo Contrato de Gestão entre a FUB e o CEBRASPE.

[...]

Portanto, mesmo que em plena vigência, em 2017 o Contrato de Gestão não foi utilizado para a execução de ações voltadas ao planejamento e/ou à realização das avaliações educacionais do Inep, por opção do instituto. Para o Cebbraspe e para a FUB, a eventual rescisão do contrato e a desqualificação da OS estariam revestidas de ilegalidade, de modo que a melhor medida seria a retomada das negociações, de forma a garantir a manutenção da parceria público-privada, assim como o pacto complementar de outro contrato de gestão, entre a FUB e o Cebbraspe.



3.

**INFORMAÇÕES
SOBRE A GESTÃO
ADMINISTRATIVA**

3. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA

3.1 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), disseminado pela FNQ, é uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento utilizada por milhares de organizações no Brasil em avaliações periódicas de suas práticas e constitui a base de programas de melhoria contínua da gestão.

O modelo é estruturado em oito fundamentos, que definem uma base teórica e prática para o aperfeiçoamento da gestão das organizações. São eles:

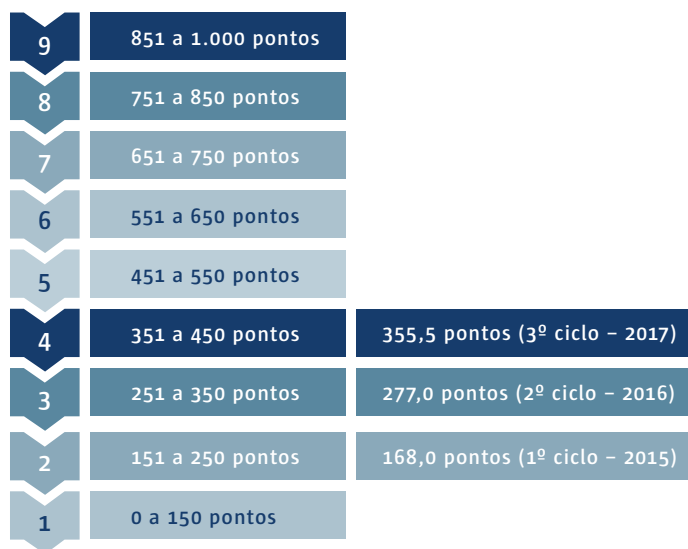
- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional e inovação
- Liderança transformadora
- Compromisso com as partes interessadas
- Adaptabilidade
- Desenvolvimento sustentável
- Orientação por processos
- Geração de valor

O MEG apresenta uma visão sistêmica da gestão organizacional e considera uma organização excelente quando atende de forma equilibrada a todos os fundamentos, o que denota um grau de maturidade elevado em seu sistema de gestão.

O Cebbraspe, enquanto organização filiada à FNQ, realiza anualmente a autoavaliação assistida (AAA), com o objetivo de avaliar suas práticas de gestão e identificar melhorias e pontos de atenção nos processos da cadeia de valor. Em 2017, iniciou-se o terceiro ciclo de avaliação, momento em que foi possível identificar a evolução do grau de aderência do centro ao modelo.

É possível verificar um progressivo aumento da maturidade das práticas de gestão do Cebbraspe pelo crescente grau de aderência destas ao MEG, conforme figura a seguir.

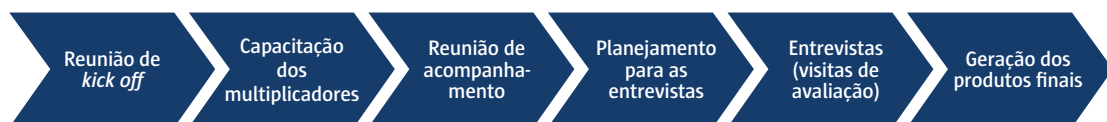
Figura 1 – Evolução do grau de aderência das práticas de gestão ao MEG



Fonte: FNQ – Relatório de autoavaliação assistida do Cebbraspe.

O cronograma da AAA tem um total de seis etapas:

Figura 2 – Etapas do processo de autoavaliação assistida



Fonte: FNQ.

Na reunião de *kick off* para o ciclo de autoavaliação 2017, ocorrida no dia 22 de setembro de 2017, foram apresentados todos os detalhes do projeto, alinhadas as expectativas, esclarecidas as dúvidas e, também, validados o cronograma e a equipe de multiplicadores. A diretoria participou da reunião, reforçando o suporte integral ao desenvolvimento do projeto.

A capacitação dos multiplicadores ocorreu nos dias 9 e 10 de outubro de 2017, momento em que foi apresentado o MEG, garantindo-se, assim, o entendimento desse modelo por todos os envolvidos. A capacitação da equipe para a realizar o terceiro ciclo de autoavaliação assistida assegurou a correta compreensão dos fatores de avaliação, bem como a revisão e a atualização das fichas de práticas da gestão e de resultados.

As reuniões de acompanhamento ocorreram nos dias 22 de novembro e 11 de dezembro de 2017. Durante essas reuniões, foram esclarecidas as dúvidas e realizado o preenchimento e a revisão das fichas de práticas de gestão e de resultado.

O planejamento para as entrevistas ocorreu de forma conjunta entre o Cebraspe e o especialista da FNQ. Foi definida, ainda, a equipe de avaliadores internos que participaria das entrevistas.

Durante a visita de avaliação, o especialista da FNQ, acompanhado da equipe de avaliadores internos do Cebraspe, realizou entrevistas com diretores, gestores e membros da força de trabalho do centro, para avaliar, com base em evidências, as práticas e os resultados que sustentam o modelo de gestão do centro e o alinhamento destes com a estratégia e com o planejamento organizacional. Com base nas informações obtidas durante a visita e daquelas disponíveis nas fichas, o especialista da FNQ elaborou o Relatório de Autoavaliação Assistida (RAA), com destaque para os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do Cebraspe, além da pontuação obtida pela organização no terceiro ciclo de avaliação. A análise consolidada do RAA é utilizada pelas equipes do Cebraspe para subsidiar a elaboração de planos de ação e planejamentos para a implantação de melhorias nos processos de gestão do centro.

Para determinar o *score* obtido pelo Cebraspe, o MEG utiliza um sistema que expressa o grau de aderência dos fundamentos de excelência à gestão da organização, bem como a aderência dos processos gerenciais e de seus respectivos resultados a tais fundamentos. Esses resultados partem da análise de itens relacionados a: critérios de liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. São avaliados sete critérios associados aos processos gerenciais da organização e um critério associado aos resultados de desempenho.

O Plano de Melhoria da Gestão (PMG) compreende um conjunto de planos de ação com atividades específicas voltadas à implantação das práticas de gestão definidas no processo de AAA realizado pelo Cebraspe. As iniciativas propostas em cada plano de ação do PMG estão alinhadas aos critérios de excelência propostos pelo MEG e ao resultado da avaliação, o qual apresenta oportunidades de melhorias que podem ser aplicadas ao sistema de gestão do centro. O PMG visa à estruturação e à sistematização dos processos gerenciais, bem como à conquista de maturidade de gestão pelo centro. Em 2017, o Cebraspe desenvolveu dezoito iniciativas relacionadas ao seu PMG. Algumas dessas iniciativas já existiam no ano anterior e outras foram desenvolvidas durante o exercício de 2017. Para cada uma delas, há um colaborador responsável; no entanto, as atividades desenvolvidas nos planos podem ser transversais e, assim, serem desenvolvidas por diversas áreas. Embora cada plano tenha seus objetivos específicos, todos têm o objetivo comum de impulsionar o Cebraspe para o aprimoramento de

seu modelo de gestão, alinhado ao Modelo de Excelência da Gestão. Os dezoito temas prioritários, bem como os principais objetivos e ações relacionados a eles estão detalhados a seguir.

3.1.1 Gestão das partes interessadas

Nesse plano, pretende-se incluir critérios para definição, identificação e tradução das partes interessadas e de seus requisitos em indicadores de desempenho, de forma a avaliar sua satisfação e desenvolver um plano de melhoria no atendimento, integrado ao planejamento estratégico do Cebraspe.

- Identificar as partes interessadas relevantes do Cebraspe por meio dos seguintes passos.
 - ▷ Estabelecer metodologia com critérios para definir as partes interessadas relevantes.
 - ▷ Aplicar metodologia.
 - ▷ Definir as diretorias responsáveis por cada parte interessada.
- Identificar as necessidades e as expectativas e traduzi-las em requisitos de desempenho e indicadores.
 - ▷ Definir procedimento com guia para identificar necessidades, traduzir necessidades em requisitos e definir indicadores de desempenho.
 - ▷ Disseminar o procedimento por todas as áreas.
 - ▷ Aplicar o procedimento e formalizar requisitos e indicadores de desempenho em todas as partes interessadas.
 - ▷ Validar os requisitos com cada parte interessada pertinente.
- Adequar os instrumentos utilizados para avaliação da satisfação das partes interessadas, considerando os requisitos definidos.
- Iniciar medição dos resultados dos indicadores de desempenho e incluí-los na pauta da análise de desempenho.
- Estruturar plano com horizonte de médio prazo para melhor atender aos requisitos das partes interessadas.
- Integrar os processos associados à gestão de partes interessadas com o planejamento estratégico.
- Implantar processo para identificar organizações ou pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias e no alcance dos objetivos do Cebraspe, bem como atuar nas redes dessas organizações.
- Estabelecer critério para definir quais são as redes mais importantes em que o Cebraspe deve atuar.

3.1.2 Gestão por processos

O objetivo desse plano é criar uma orientação conceitual que possibilite visualizar as funções do Cebraspe com base em sua sequência de atividades, ao contrário

da abordagem funcional tradicional, na qual as organizações estão separadas por áreas de atuação e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A abordagem por processos permite melhor especificação das atividades realizadas, facilita a gestão do conhecimento organizacional, o redesenho e proporciona a melhoria dos processos.

- Disseminar, em toda a organização, a nova cadeia de valor do Cebraspe, que apresenta seus macroprocessos e respectivos donos.
- Intensificar a divulgação dos conceitos da gestão por processos, visando integrar as áreas e melhorar a comunicação entre elas.
- Aperfeiçoar a metodologia de gestão por processos do Cebraspe, da seguinte forma:
 - ▷ divulgar e implantar a prática para identificar requisitos e indicadores de desempenho;
 - ▷ divulgar e implantar a prática para definir *service level agreement* (SLA) entre fornecedores e clientes internos;
 - ▷ divulgar e implantar método para avaliar a satisfação dos clientes internos dos processos;
 - ▷ implementar reuniões periódicas para realizar a análise crítica dos processos no atendimento dos requisitos;
 - ▷ divulgar e implantar a prática para identificar, registrar e tratar não conformidades e implementar ações corretivas.
- Definir os processos críticos para estruturação e melhoria, da seguinte forma:
 - ▷ estabelecer critérios para a definição do que é um processo crítico.
- Aplicar os elementos básicos da gestão de processos nos macroprocessos.
- Aplicar a metodologia de gestão por processos nos processos críticos.
- Aplicar a metodologia de gestão por processos nos demais processos.
- Internalizar o ciclo PDCL (*plan, do, check, learning*) no Cebraspe:
 - ▷ criar e disseminar uma orientação geral integrada sobre como definir padrões, controlar, avaliar e melhorar os processos gerenciais e operacionais;
 - ▷ implantar auditorias de processo para verificar o cumprimento dos padrões;
 - ▷ definir práticas para avaliar e melhorar macroprocessos e processos, estabelecendo métodos e sistemas para registro das lições aprendidas em cada processo.

3.1.3 Sistema de reuniões e liderança

Há a iniciativa de definir um sistema de reuniões, estruturando-as de acordo com objetivos, escopos, participantes e produtos, para fortalecer o processo de registro, comunicação e segurança na tomada de decisões que envolvem os principais processos do Cebraspe. O plano de ação também propõe o desenvolvimento de ações que otimizem as práticas de interação da Diretoria com suas partes interessadas, fortalecendo o relacionamento com colaboradores internos e externos do centro.

- Implementar o sistema de reuniões definido no PMG, aumentando o nível de delegação dos diretores e dos gerentes.
- Implantar os eventos de interação entre a Diretoria e os colaboradores, clientes, governo, fornecedores e sociedade:
 - ▷ estabelecer um calendário anual de eventos com pauta específica para cada um;
 - ▷ definir sistema de registro e acompanhamento.
- Implementar processo definido nesse plano de ação, no que se refere ao sistema de reuniões, para avaliar mensalmente o desempenho operacional do Cebraspe, considerando os resultados dos indicadores associados aos requisitos dos processos da cadeia de valor.

3.1.4 Gestão do conhecimento

As ações desse plano buscam estruturar os processos de identificação e aprimoramento do conhecimento por meio da implantação de ferramenta de armazenamento, desenvolvimento de estratégias de geração e compartilhamento de conhecimentos no Cebraspe e da retenção e atração de colaboradores e parceiros que detenham conhecimentos importantes.

- Determinar processo para identificar os conhecimentos mais importantes do Cebraspe, da seguinte maneira:
 - ▷ estabelecer critérios para definir os conhecimentos mais importantes;
 - ▷ definir o processo;
 - ▷ implantar o processo e identificar os conhecimentos mais importantes.
- Promover o desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes.
- Aperfeiçoar, sistematizar e expandir os métodos existentes para assegurar o devido armazenamento e compartilhamento dos conhecimentos.
 - ▷ implantar o Sistema Normativo e o Manual de Elaboração de Normas e Procedimentos para documentar os processos do Cebraspe;
 - ▷ rever a cultura de não documentar devido ao sigilo exigido pelo negócio;

- ▷ criar sistema informatizado para armazenamento do conhecimento;
- ▷ definir um padrão de currículo para os colaboradores e registrar em banco de dados os conhecimentos importantes que cada um possui;
- ▷ implantar práticas de compartilhamento.
- Definir critérios e métodos para atrair e reter colaboradores e parceiros que detenham os conhecimentos mais importantes, da seguinte maneira:
 - ▷ criar processo para identificar os colaboradores e os parceiros que detêm os conhecimentos mais importantes do Cebbraspe;
 - ▷ executar processo e registrar em banco de dados;
 - ▷ desenvolver plano para a retenção desses colaboradores e parceiros;
 - ▷ ajustar o processo de seleção para integrar com a gestão do conhecimento e assegurar a atração de pessoas detentoras dos conhecimentos mais importantes.
- Criar um ambiente favorável à geração de conhecimento.

3.1.5 Gestão de fornecedores

O objetivo desse plano é identificar, classificar e priorizar os fornecedores do Cebbraspe por meio da identificação e da formalização da cadeia de fornecedores. Além disso, existem ações para criar e refinar os canais de relacionamento, avaliar o desempenho, estimular a melhoria de processos e produtos, estabelecer procedimentos de tratamento de não conformidades, estruturar a gestão de contratos, estruturar o processo de integração de fornecedores e colaboradores externos e garantir que na cadeia de fornecedores do centro não haja empresas que utilizem trabalho escravo, infantil ou degradante.

- Estruturar a cadeia de fornecedores:
 - ▷ mapear o mercado de fornecimento e identificar os potenciais fornecedores;
 - ▷ registrar os potenciais fornecedores em banco de dados;
 - ▷ estabelecer critérios para definir os “fornecedores críticos”.
- Estabelecer prática para assegurar que o Cebbraspe não tenha fornecedores que utilizem trabalho escravo, infantil ou degradante:
 - ▷ estabelecer prática, incluindo-a no processo de qualificação de fornecedores;
 - ▷ estabelecer mecanismos periódicos de controle.
- Estruturar os canais de relacionamento com os fornecedores.

- Implementar práticas para estimular a melhoria dos processos e dos produtos dos fornecedores e a otimização dos custos associados ao fornecimento.
- Implantar processo para monitorar e avaliar o desempenho dos fornecedores, considerando-se os requisitos de fornecimento:
 - ▷ definir os requisitos de fornecimento para os fornecedores;
 - ▷ estabelecer indicadores para monitorar o atendimento dos requisitos;
 - ▷ implantar processo de monitoramento e avaliação.
- Estabelecer processo para registro e tratamento das não conformidades identificadas nos fornecimentos:
 - ▷ estabelecer método para registrar e tratar as não conformidades;
 - ▷ estabelecer método para comunicar as não conformidades aos fornecedores;
 - ▷ estabelecer método para solicitar a implementação de ações corretivas.
- Estruturar a gestão dos contratos de fornecimento:
 - ▷ definir padrões de avaliação e de atuação dos gestores de contrato;
 - ▷ capacitar os gestores de contrato.
- Estruturar a avaliação de desempenho dos fornecedores considerados “pessoa física” das áreas de Avaliação, Certificação e Provas Práticas, utilizando-se indicadores formais de desempenho.
- Estruturar processo para integração dos fornecedores que atuam diretamente nos processos do Cebraspe, principalmente os chamados “colaboradores externos”, em aspectos como missão, visão e valores, ética, saúde e segurança, responsabilidade socioambiental e outras diretrizes a eles aplicáveis.

3.1.6 Gestão da segurança orgânica e da operação em eventos

Esse plano tem por objetivo diagnosticar, revisar, estabelecer e implementar estratégias, medidas e procedimentos operacionais padrões, voltados à garantia da segurança das pessoas, das instalações, da documentação e da tecnologia da informação e comunicação no ambiente corporativo e nos locais de evento. A ideia é agir de maneira inovadora, de forma a prevenir ações e incidentes ilícitos em processos de seleção, avaliação e certificação.

- Estruturar processo de avaliação da segurança nos locais de eventos:
 - ▷ formalizar os critérios para qualificação dos locais;
 - ▷ aumentar a abrangência do uso do formulário de identificação de riscos de segurança.

- Implantar processo para orientar candidatos nos locais de eventos:
 - ▷ definir os procedimentos de segurança nos locais dos eventos;
 - ▷ capacitar aplicadores, fiscais e profissionais que atuam na segurança de eventos;
 - ▷ definir *speech* para ser repassado aos candidatos nos locais dos eventos.
- Implantar o Plano de Prevenção e Proteção contra Incêndio (PPCI):
 - ▷ aprovar o PPCI;
 - ▷ realizar treinamentos e simulações previstos no plano.

3.1.7 Gestão de pessoas

O plano de gestão de pessoas almeja criar a cultura da meritocracia. Assim, busca selecionar, integrar e organizar pessoas, bem como identificar suas competências e avaliar seu desempenho, promovendo capacitações e desenvolvimento, e garantindo um ambiente de trabalho que favoreça a excelência. Além disso, o objetivo é proporcionar qualidade de vida, de forma a assegurar a utilização plena do potencial dos colaboradores alinhada aos objetivos estratégicos do Cebraspe.

- Intensificar a divulgação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), deixando claro para os colaboradores os critérios para progressão na carreira.
- Rever a quantidade de cargos no PCCR.
- Rever o processo de enquadramento.
- Aplicar a nova metodologia para planejamento do quadro de pessoal e implantar critérios mais explícitos para definir e controlar as atividades terceirizadas.
- Estruturar prática de monitoramento do mercado de trabalho para identificar necessidades e expectativas, bem como a disponibilidade ou não de pessoas com as competências requeridas pelos processos do Cebraspe.
 - ▷ traduzir as necessidades em requisitos e indicadores de desempenho;
 - ▷ definir plano para tratamento da escassez de competências.
- Implantar processo para definição das competências dos colaboradores em geral e dos líderes.
- Considerar a implantação do conceito de “carreira em y”, que permite haver cargos de especialistas com o mesmo nível salarial de cargos de supervisores e coordenadores.
- Estruturar a integração de pessoas que assumem novas atribuições.
- Implantar processo de reconhecimento e recompensa, conforme previsto no PMG, com vistas a estimular o alto desempenho, o alcance de metas e a cultura da excelência.

- Implantar processo para identificação e desenvolvimento de líderes e sucessores:
 - ▷ definir processo de identificação de novos líderes;
 - ▷ desenvolver plano de sucessão para os líderes;
 - ▷ estabelecer controles para gerenciar a disponibilidade de sucessores para cada cargo de liderança a curto, médio e longo prazo.
- Estruturar o sistema de gestão da saúde e segurança ocupacional, com base nos requisitos da norma OSHAS 18001:
 - ▷ implantar processo mais abrangente de identificação de perigos e tratamento dos riscos de saúde e segurança ocupacional;
 - ▷ criar uma matriz de perigos e riscos;
 - ▷ definir metas e indicadores de desempenho de saúde e segurança;
 - ▷ implantar prática para controle do sistema de gestão da saúde e da segurança;
 - ▷ integrar saúde e segurança ocupacional no processo de planejamento estratégico.
- Desenvolver e implementar os planos de ação decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO).
- Rever a carga de trabalho, visando à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

3.1.8 Capacitação e desenvolvimento

Nesse plano de ação, a ideia é estruturar o processo de capacitação e desenvolvimento e aprimorar a identificação das necessidades internas de realização desse processo, além de desenvolver uma prática para avaliar a eficácia das capacitações realizadas.

- Estruturar o processo de capacitação e desenvolvimento.
 - ▷ assegurar a finalização do ciclo de avaliação de desempenho para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores;
 - ▷ avaliar a necessidade de manter a identificação de necessidades de capacitação via formulário;
 - ▷ incorporar no processo de concepção dos programas de capacitação e desenvolvimento as necessidades das pessoas e as de desenvolvimento das competências;
 - ▷ criar um plano de capacitação geral do Cebraspe e um plano para cada colaborador;
 - ▷ estruturar trilha para capacitação na formação da cultura da excelência;

- ▷ desenvolver trilha de capacitação e desenvolvimento de novos líderes e atuais.
- Estruturar a prática para avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento:
 - ▷ melhorar os indicadores existentes;
 - ▷ integrar com a avaliação de desempenho.

3.1.9 Gestão estratégica

O objetivo dessa iniciativa é a estruturação da estratégia no Cebraspe em três frentes. A primeira está relacionada à definição dos processos de coleta das informações necessárias para o desenvolvimento do planejamento estratégico. A segunda irá criar um processo estruturado de revisão e atualização periódica das iniciativas e dos objetivos estratégicos. Por fim, a terceira frente irá estruturar a rotina de monitoramento dos objetivos, das iniciativas e dos indicadores estratégicos e gerenciais para acompanhamento da implantação da estratégia do centro.

- Formalizar e documentar o processo de planejamento estratégico.
- Estruturar a análise do ambiente interno.
 - ▷ definir previamente informações necessárias e respectivas fontes/responsáveis;
 - ▷ integrar a gestão de riscos, a gestão das partes interessadas, os resultados da AAA da FNQ e a responsabilidade social e ambiental na análise do ambiente interno;
 - ▷ formalizar a prática de análise.
- Estabelecer as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.
- Incorporar, no processo de planejamento estratégico, uma etapa para avaliar a adequação do modelo de negócio.
- Estruturar o monitoramento e o desdobramento dos objetivos estratégicos.
 - ▷ definir indicadores de desempenho para todos objetivos estratégicos;
 - ▷ estruturar o processo de definição de metas, considerando-se, formalmente requisitos das partes interessadas, referenciais comparativos, histórico e suficiência de cada meta para alcançar os objetivos estratégicos;
 - ▷ definir metas e iniciativas para todos os objetivos estratégicos;
 - ▷ estruturar o processo de desdobramento das metas e das iniciativas estratégicas nas áreas e nos processos do Cebraspe.

- Estruturar a análise do desempenho estratégico na reunião de análise da estratégia (RAE).
 - ▷ para a tomada de decisão na RAE, aumentar a abrangência dos resultados de todos os objetivos estratégicos, além dos relacionados aos requisitos das partes interessadas;
 - ▷ incluir a análise das relações de causa e efeito entre os objetivos e as informações dos ambientes interno e externo para contextualizar a análise;
 - ▷ incorporar o uso de referenciais comparativos e requisitos das partes interessadas (RPI).

3.1.10 Comunicação

Com relação a esse tema, o objetivo é estruturar o processo de comunicação do Cebraspe desenvolvendo e implantando sistemas de informação não informatizados e intensificando a comunicação de temas relacionados à gestão do Cebraspe para os colaboradores.

- Estruturar o processo de comunicação do Cebraspe:
 - ▷ Definir critérios para priorizar as demandas das áreas.
- Implantar processo para desenvolvimento de sistemas de informação não informatizados.
- Intensificar a comunicação da estratégia para os colaboradores.
 - ▷ estabelecer plano de divulgação que considere todos os níveis organizacionais do Cebraspe;
 - ▷ aprovar plano de divulgação;
 - ▷ implantar plano de divulgação.
- Intensificar a comunicação dos temas relacionados à cultura e à gestão para clientes, fornecedores e sociedade em geral.
- Criar mecanismos mais proativos para reforçar a missão, a visão e os valores do centro.
- Criar novo *site* do Cebraspe.

3.1.11 Gestão de mercado e de clientes

Esse plano busca garantir a interação do Cebraspe com seus clientes e mercado, de modo que se conheça e se compreenda as necessidades, as expectativas e os comportamentos, explícitos e potenciais, mais relevantes deles, o que proporciona um fluxo de conhecimento para todas as partes. Com isso, o centro assegura uma comunicação com o cliente e com o mercado capaz de demonstrar características que possam ser valorizadas.

- Aumentar a abrangência e a profundidade da análise dos mercados de avaliação e certificação:
 - ▷ estabelecer uma lógica clara com critérios para definição dos clientes-alvo.
- Integrar a análise de mercado, que atualmente considera os riscos relacionados ao mercado, à metodologia de gestão de riscos empresariais.
- Integrar os processos das áreas de *marketing* e de comunicação, principalmente no que se refere à gestão das marcas e à divulgação de produtos.
- Estruturar processo para avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e dos mercados a respeito dos produtos e das ações do Cebraspe.
- Estruturar processo para avaliação da imagem do Cebraspe para clientes e mercado:
 - ▷ definir os atributos desejáveis para caracterizar sua imagem no mercado;
 - ▷ medir a percepção dos clientes e do mercado;
 - ▷ definir ações para consolidar os atributos.
- Estruturar a gestão da marca:
 - ▷ definir práticas para desenvolver, monitorar e proteger as marcas associadas ao Cebraspe;
 - ▷ intensificar a divulgação da marca Cespe como “método Cespe”;
 - ▷ definir método para avaliar o conhecimento que os clientes e o mercado têm a respeito das marcas do Cebraspe.
- Aperfeiçoar relacionamento com os clientes:
 - ▷ implementar gestão do relacionamento com clientes, principalmente candidatos, via Central de Atendimento ao Candidato (CAC);
 - ▷ definir padrões para acompanhamento dos novos produtos colocados no mercado e dos novos clientes.
- Estruturar o processo de gestão das manifestações tanto de clientes institucionais quanto de candidatos.
 - ▷ definir padrões de atendimento e documentar o processo;
 - ▷ assegurar a finalização dos testes para utilização dos registros na ferramenta de gestão de eventos Sharepoint, por meio da qual registros e encaminhamentos serão estruturados;
 - ▷ estruturar a gestão das reclamações do *site* ReclameAQUI;
 - ▷ implementar indicadores de desempenho para gerenciar as manifestações;
 - ▷ rever a estratégia de utilizar temporários na CAC.

- Implantar a pesquisa de mercado quantitativa para avaliar o nível de satisfação e de fidelidade dos clientes, inclusive em relação aos clientes da concorrência:
 - ▷ definir previamente os indicadores que se deseja extrair da pesquisa;
 - ▷ estruturar a análise das informações obtidas na pesquisa de satisfação de clientes;
 - ▷ gerar um documento formal com os planos de ação geral e específico para cada cliente entrevistado.
- Melhorar o canal de atendimento da CAC.
- Criar processo para analisar os resultados da pesquisa da CAC e implementar ações de melhoria.

3.1.12 Gestão de riscos e compliance

O plano de ação busca estruturar as práticas de *compliance* do centro por meio do mapeamento e da avaliação de boas práticas em empresas que fomentem a conformidade de seus processos e produtos a procedimentos, normas e legislações pertinentes. Outro objetivo é mapear as boas práticas relativas à gestão de riscos organizacionais e estratégicos e desenvolver metodologia para identificação e monitoramento dos riscos e das ações mitigatórias.

- Implementar e divulgar o Sistema Normativo e o Manual de Elaboração de Normas e Procedimentos.
 - ▷ estruturar prática para estabelecer diretrizes e demais procedimentos institucionais;
 - ▷ disseminar diretrizes e práticas de *compliance* entre todos os colaboradores.
- Incluir na pauta das reuniões dos diretores e das demais reuniões das áreas o acompanhamento da evolução dos riscos e das ações mitigadoras.
- Elaborar plano de monitoramento das ações mitigatórias previsto no PMG e assegurar o monitoramento dos riscos e a implementação das ações mitigatórias.
- Aperfeiçoar a metodologia atual de gestão de riscos para incorporar análise quantitativa dos riscos empresariais.
- Divulgar as matrizes de risco do Cebraspe e desdobrar os riscos nas áreas.

3.1.13 Benchmarking de processos e de resultados

O objetivo dessa iniciativa é implantar o processo de *benchmarking*, com vistas a identificar, obter e analisar elementos das boas práticas de gestão de outras organizações e incorporá-los ao Cebraspe, de forma a promover melhorias com

assertividade. Isso é feito por meio da estruturação de um processo para seleção das organizações de referência e da absorção de boas práticas.

- Disseminar a metodologia de *benchmarking* de processos:
 - ▷ capacitar equipes dos estudos-piloto;
 - ▷ realizar estudos-piloto.
- Definir sistema informatizado para o *benchmarking*.
- Estabelecer um plano anual de *benchmarking* com os projetos prioritários.
- Definir metodologia de *benchmarking* de resultados:
- realizar levantamento dos referenciais comparativos existentes no Cebbraspe;
 - ▷ definir critérios para identificar os resultados a serem comparados;
 - ▷ definir critérios para identificar as organizações referenciais externas;
 - ▷ definir procedimento de *benchmarking* de processos.
- Disseminar a metodologia de *benchmarking* de resultados.
- Obter os referenciais comparativos desejados:
 - ▷ definir plano com o objetivo de buscar referenciais para todos os resultados pertinentes;
 - ▷ implementar plano e obter referenciais.

3.1.14 Inovação

O objetivo desse plano de ação é criar um ambiente favorável para a geração de ideias criativas por colaboradores e fornecedores e estruturar processos para produtos inovadores, capazes de gerar ganhos para as partes interessadas.

- Implantar processo para geração de ideias criativas:
 - ▷ definir formas de estimular os colaboradores e os fornecedores, chamados de “colaboradores externos”, a apresentar ideias e sugestões;
 - ▷ implantar processo para avaliar as ideias geradas e convertê-las em inovações sustentáveis nos produtos e processos do Cebbraspe.
- Formalizar e estruturar o processo de desenvolvimento de novos produtos, considerando o conjunto de requisitos dos clientes e demais partes interessadas.

3.1.15 Gestão da cultura

Esse plano tem o objetivo de estabelecer processos para gerenciamento dos aspectos relacionados à cultura organizacional por meio de eventos de sensibilização e comunicação dos elementos culturais.

- Estabelecer processo para gerenciar a cultura do Cebraspe:
 - ▷ definir metodologia para identificar os elementos da cultura organizacional;
 - ▷ aplicar a metodologia e identificar os elementos da cultura organizacional;
 - ▷ estabelecer ações para desenvolver e acompanhar os elementos identificados;
 - ▷ comunicar os elementos culturais e as ações em todas as áreas.
- Estruturar a gestão da ética:
 - ▷ divulgar o código de conduta a todos os colaboradores
 - ▷ criar canais para recebimento de denúncias, considerando-se a Ouvidoria;
 - ▷ estruturar processo para tratar os desvios de conduta;
 - ▷ criar mecanismos para reforçar os padrões de conduta e prevenir a ocorrência de desvios.

3.1.16 Gestão da informação, da tecnologia e da segurança da informação

Essa iniciativa visa identificar as necessidades de informação e de tratamento desta, ao definir, desenvolver, implantar e melhorar os sistemas de informação para garantir a integridade, a disponibilidade, a confiabilidade, a autenticidade e a segurança das informações que são necessárias para apoiar o processo decisório no Cebraspe.

- Disseminar e assegurar a implantação da prática de identificação da necessidade de informação e de seu tratamento, envolvendo as áreas de TI, demais áreas e considerando as tendências da TI:
 - ▷ definir critérios objetivos para priorizar as demandas pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC);
 - ▷ assegurar que a atuação do CGTIC seja estratégica, com foco no negócio, e não se restrinja a aspectos técnicos, já que a maioria dos seus componentes é da área de TI.
- Intensificar o uso de sistemas de informação para promover a integração do Cebraspe com clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas.
- Elaborar e implementar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI):
 - ▷ integrar formalmente a TI no planejamento estratégico.

- Assegurar a aprovação do Plano de Continuidade de Negócios (PCN) para disponibilização das informações em situações de emergência:
 - ▷ disseminar PCN;
 - ▷ realizar simulados para testar a efetividade do plano.
- Estruturar o processo para monitoramento dos sistemas de informação e de rede:
 - ▷ estabelecer SLA com os usuários de sistemas de informação;
 - ▷ criar prática de avaliar a satisfação dos usuários com os sistemas de informação;
 - ▷ estruturar processo para tratamento das informações advindas da pesquisa;
 - ▷ definir indicadores de desempenho dos sistemas de informação e da rede.
- Implantar Sistema de Gestão da Segurança da Informação, considerando como referência os requisitos da norma ISO 27000:
 - ▷ definir uma Política de Segurança da Informação;
 - ▷ implementar prática para classificar e tratar os documentos do Cebraspe quanto a sua confidencialidade;
 - ▷ implantar prática para controle do Sistema de Gestão da Segurança da Informação;
 - ▷ avaliar a necessidade de certificação na norma ISO 27000.

3.1.17 Gestão ambiental e social

Esse plano busca orientar a organização sobre a importância de minimizar quaisquer impactos negativos que seus processos, produtos e instalações possam ter para a sociedade, bem como para a conservação dos recursos naturais e a preservação dos ecossistemas, por meio de projetos ambientais e sociais alinhados às necessidades do Cebraspe, da sociedade e da comunidade.

- Divulgar a Política de Responsabilidade Ambiental do Cebraspe e assegurar a implantação de ações alinhadas à política.
- Estruturar a gestão ambiental, considerando os requisitos da norma ISO 14001:
 - ▷ implantar processo para identificação e tratamento dos impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações do Cebraspe;
 - ▷ criar metas e indicadores de desempenho para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos;

- ▷ definir critérios para seleção das ações com vistas ao desenvolvimento sustentável;
- ▷ implantar práticas para a conscientização dos colaboradores e demais partes interessadas quanto à implementação ou ao apoio a suas ações e projetos ambientais;
- ▷ implantar prática para controle do sistema de gestão ambiental;
- ▷ avaliar a viabilidade de se obter a certificação na norma ISO 14001.
- Estruturar processo de avaliação e manutenção da segurança nos locais de eventos:
 - ▷ formalizar os critérios para qualificação dos locais;
 - ▷ aumentar a abrangência do uso do formulário de identificação de riscos de segurança nos locais dos eventos;
 - ▷ implantar processo para capacitar aplicadores, fiscais e profissionais que atuam na segurança de eventos e para explicar os procedimentos de segurança para candidatos nos locais dos eventos, antes de iniciar as provas.
- Implantar acessibilidade a instalações e informações do Cebraspe:
 - ▷ implantar projeto de acessibilidade às instalações;
 - ▷ implantar prática para viabilizar às pessoas com deficiência atuar nos processos do Cebraspe;
 - ▷ estruturar prática para viabilizar a acessibilidade dos clientes às informações do Cebraspe por meio da CAC e do *site* institucional.
- Implantar processo para a gestão de projetos e ações sociais:
 - ▷ definir critérios para seleção, acompanhamento e avaliação dos projetos;
 - ▷ criar indicadores de desempenho para avaliar as ações e os projetos sociais;
 - ▷ definir métodos para avaliar a satisfação do público-alvo em relação aos projetos e às ações sociais do Cebraspe;
 - ▷ definir práticas para analisar e utilizar as informações obtidas da sociedade e das comunidades;
- Implantar práticas para a conscientização dos colaboradores e das demais partes interessadas quanto à implementação ou ao apoio às suas ações e projetos sociais.
- Estruturar processo de avaliação da imagem do Cebraspe para a sociedade, em alinhamento com a avaliação da imagem para os clientes.

3.1.18 Gestão financeira

Um dos objetivos desse plano é otimizar a utilização dos recursos financeiros propondo medidas para aumentar rendimentos sobre a aplicação financeira destes, bem como para diversificar a compra de produtos bancários e a captação de valores junto às instituições financeiras. Outro objetivo é desenvolver um novo precificador para os eventos, mais aderente às necessidades atuais dos clientes e dos gestores do Cebbraspe.

- Formalizar os requisitos de desempenho econômico-financeiro e os indicadores de desempenho associados:
 - ▷ definir processo para estabelecer os requisitos;
 - ▷ levantar os requisitos e os indicadores de desempenho.
- Monitorar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio:
 - ▷ identificar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica;
 - ▷ implantar indicadores de desempenho para monitorar os aspectos.
- Ampliar a utilização de fontes alternativas e competitivas para obtenção de recursos, principalmente para investimentos:
 - ▷ identificar e avaliar as possíveis fontes;
 - ▷ formalizar o uso das fontes identificadas.
- Implantar processo para avaliação de investimentos:
 - ▷ definir critérios de seleção e priorização de investimentos.

3.2 SAP

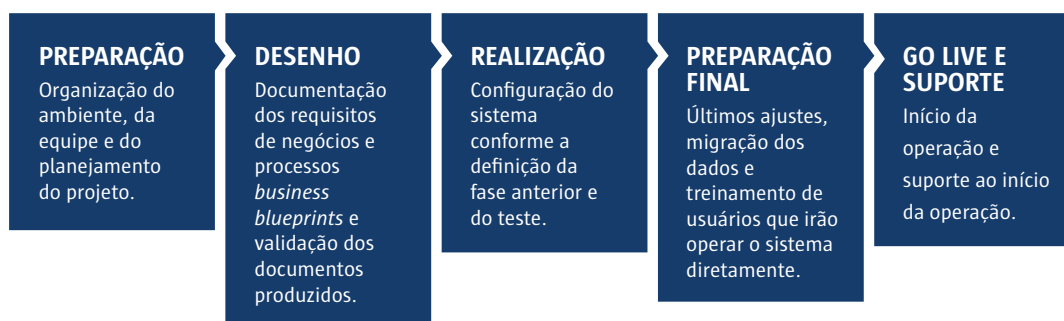
A partir de 2016, o sistema de gestão ERP SAP passou a funcionar efetivamente no Cebbraspe, contemplando as atividades relativas a compras, almoxarifado, contabilidade, finanças e controladoria.

O sistema oferece a possibilidade de anexar documentos, como termos de referência, justificativas, pareceres técnicos, entre outros, além de manter a consistência da informação e permitir o aumento da segurança e da agilidade nas rotinas administrativas do Cebbraspe. Com isso, foram eliminadas tarefas manuais e atividades redundantes, o que tem evitado desperdícios e otimizado os processos operacionais do centro.

Para a implantação do sistema no Cebbraspe, foi criado o Projeto Sinapse. O objetivo do projeto é capacitar os colaboradores para o uso eficaz da ferramenta e disseminar modernas, seguras e ágeis práticas de gestão e controle de informações.

O projeto foi feito para ocorrer em cinco fases, conforme descrito na figura 3.

Figura 3 – Fases de implantação do projeto SAP



Fonte: Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação.

A partir da adoção do sistema SAP, o Cebraspe implementou práticas modernas e seguras de gestão e controle das informações para subsidiar a tomada de decisão nos diferentes níveis da organização, o que otimizou e forneceu suporte tecnológico aos processos da governança corporativa.

3.3 OBZ

Para 2018, o orçamento base zero (OBZ) foi elaborado por meio de ferramenta (simulador disponibilizado no SharePoint) desenvolvida internamente pela equipe da Controladoria e da Supervisão de Desenvolvimento de Sistemas e Aplicativos. Isso assegurou a descentralização da elaboração do orçamento, de forma que cada setor da organização pôde inserir, de suas estações de trabalho, informações orçamentárias no banco de dados do OBZ, via intranet.

Foram concedidos, por meio de *workshops*, treinamentos aos usuários indicados pelos gestores como responsáveis pela elaboração do OBZ de seu setor. A esses usuários foram atribuídos perfis específicos, coerentes com sua área de atuação no Cebraspe. A ferramenta (simulador disponibilizado no SharePoint) ficou disponível para preenchimento das informações durante o prazo estabelecido em cronograma divulgado pela Controladoria. Após esse prazo, o simulador foi bloqueado. Durante o processo, a equipe da Supervisão de Planejamento Financeiro ficou à disposição para dirimir quaisquer dúvidas.

O orçamento foi elaborado considerando-se o detalhamento por conta contábil (natureza do gasto) e por centros de custo (em nível de supervisão), o que permitiu a sumarização não só no nível da própria supervisão, mas também no das diretorias.

Na fase de consolidação das informações, alguns setores foram chamados a prestar esclarecimentos sobre variações e/ou premissas utilizadas durante o processo. Outras informações sobre premissas qualitativas, dados físicos e memórias de cálculo não constantes no sistema puderam ser solicitadas para justificar os valores determinados.

Na fase de aprovação dos valores anuais, os resultados consolidados foram submetidos, primeiramente, à avaliação das diretorias e, posteriormente, à aprovação final do Conselho de Administração.

Por fim, foram produzidos relatórios em formatos corporativos, com vistas a atender às demandas da alta administração. Ao final das discussões internas, efetuaram-se os ajustes necessários, e, após aprovação final, o orçamento foi concluído, com apuração da demonstração de resultados do exercício.

Quadro 1 – Principais fases do OBZ

1ª Fase/agosto 2017	Apresentação do projeto OBZ 2018 e do cronograma para a Diretoria
	Definição dos gestores de pacotes e multiplicadores por área
	Definição do cronograma de treinamentos com a Ceduc
2ª Fase/setembro 2017	Entrega e aprovação do projeto de <i>Marketing</i> Interno
	<i>Kick off</i> do projeto OBZ 2018
	Treinamento em <i>workshop</i> com os gestores
	Alinhamento do OBZ 2018 com o Plano Diretor com apoio do Escritório de Gestão
3ª Fase/outubro 2017	Elaboração do orçamento de despesas, custos, receitas e tributos
4ª Fase/novembro 2017	Término da elaboração do orçamento no simulador pelas áreas
	Conferência dos dados salvos no simulador pela Controladoria
	Simulação de resultados
	Cortes e adequações
5ª Fase/dezembro 2017 a janeiro 2018	Apresentação e validação do orçamento para a Diretoria Colegiada
6ª Fase/fevereiro 2018	Apresentação do orçamento ao Conselho Administrativo
7ª Fase/março 2018	Carga do orçamento já aprovado no SAP

Fonte: Controladoria.

3.4 IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Com a aprovação da nova estrutura organizacional do Cebraspe em 2015, o Conselho de Administração aprovou também o início da implantação das novas áreas, assim como do PCCR.

Com a implantação da nova estrutura organizacional e do PCCR, o Cebraspe pôde aperfeiçoar a gestão por processos e solidificou as bases para o desenvolvimento de seus colaboradores. Nesse contexto, verificou-se que a reestruturação trouxe impactos positivos para a organização, uma vez que promoveu redução de retrabalho, realinhamento estratégico, aperfeiçoamento da comunicação entre as áreas e serviu de base para a implantação da gestão por processos.

3.5 PCCR

Considerado ferramenta importante para a gestão de pessoas nas organizações, o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) visa estruturar a gestão de cargos, além de permitir que a organização avalie a compatibilidade dos seus salários com os do mercado, facilitando a definição da estratégia de remuneração alinhada ao planejamento estratégico e à cultura organizacional. A estrutura salarial proposta tem como objetivo compor um modelo de remuneração distribuído em faixas, que possibilite atrair e reter profissionais qualificados e estimule o desempenho das atividades do centro, além de oferecer perspectivas de progressão em conformidade com capacidades e habilidades do colaborador. Na elaboração do PCCR, a metodologia utilizada para a pontuação dos cargos baseou-se em oito fatores:

1. complexidade técnica;
2. complexidade gerencial;
3. autonomia do cargo;
4. tipo de solução demandada para o cargo;
5. valor do impacto financeiro do cargo;
6. tipo de impacto financeiro no resultado apresentado pelo cargo;
7. responsabilidade por erro; e
8. tipos de comunicação e contatos requeridos pelo cargo.

Com a utilização dessa metodologia, foram criados 195 cargos, dos quais 79 são cargos de gestão, 100 cargos técnicos e 16 cargos operacionais. O plano estabeleceu, ainda, normas para a progressão salarial e para a promoção de carreira, considerando-se, entretanto, a disponibilidade de recursos orçamentários.

3.6 Cipa

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) foi implantada em 2016. A comissão é formada por colaboradores do Cebraspe, parte deles indicada pela Diretoria, parte eleita anualmente por seus pares. Em junho de 2017, foram eleitos os representantes da Cipa para o mandato 2017/2018.

A comissão promove atividades ligadas à saúde e à segurança do trabalho, com o objetivo de garantir a integridade física e mental dos colaboradores. Uma das atividades promovidas pela Cipa, em conjunto com a Coordenação de Gestão de Pessoas, é a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat), em que são realizadas palestras e ações dedicadas à saúde preventiva dos colaboradores.

3.7 SQVT E SIPAT

No mês de maio de 2017, o Cebraspe realizou a 2ª Semana de Qualidade de Vida e de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SQVT/Sipat), com o objetivo de promover reflexões sobre a qualidade de vida e integrar os colaboradores do centro.

Essa prática de gestão foi iniciada em 2016, e em 2017 foram incorporadas novas ações, como a campanha de vacinação contra a gripe.

Com a ajuda de instituições parceiras, foram ofertadas também palestras sobre blindagem emocional, educação financeira, doenças sexualmente transmissíveis, raízes do bem-estar e do mal-estar no trabalho, alimentação saudável e saúde mental. Outras atividades oportunizaram a aferição de pressão ocular e arterial, a realização dos testes de bioimpedância e glicemia e a prática de aula de ritmos e de yoga.

Complementando a programação da SQVT, a equipe do Cebraspe realizou a entrega de *kits* de equipamentos ergonômicos nos setores – apoios para pés, apoio para punhos e *mousepads*.

A 2ª semana contou com um número maior de participantes em relação à edição de 2016.

3.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em 2017, o Cebraspe finalizou o 1º interstício do Programa de Avaliação de Desempenho e iniciou, no mês de setembro de 2017, o 2º interstício do programa.

O programa é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores do Cebraspe, e visa identificar, mensurar e administrar a eficiência e o rendimento humano nas organizações. É um instrumento de apoio à administração, pois contribui para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, por meio do acompanhamento contínuo dos colaboradores, da reorientação de

eventuais desvios de cumprimento nas atividades profissionais e da valorização do colaborador. O objetivo do programa é propiciar a melhoria contínua do desempenho individual dos colaboradores e do centro.

A avaliação de desempenho promove a cultura da gestão orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos, difundindo a prática de planejamento e acompanhamento de resultados para o atingimento das metas propostas. Nesse sentido, a avaliação de desempenho é um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e um fator de mobilização para o alcance da missão institucional, ao orientar a atividade dos colaboradores em função de metas claras e critérios de avaliação transparentes.

A avaliação de desempenho do Cebraspe aplica-se a todos os colaboradores em regime celetista e a contratados por prazo indeterminado e que, portanto, fazem parte do quadro efetivo do centro. Ela é realizada em interstício anual e está organizada em quatro etapas, como apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Cronograma do 2º interstício da AD

ETAPAS	PRAZO
Etapa 1 - Acordo do desempenho	4 a 13/9/17
Etapa 2 - Acompanhamento do desempenho (1º Ciclo)	14/9 a 30/11/17
Etapa 2 - Acompanhamento do desempenho (2º Ciclo)	01/12 a 28/2/18
Etapa 2 - Acompanhamento do desempenho (3º Ciclo)	01/03 a 31/5/18
Etapa 2 - Acompanhamento do desempenho (4º Ciclo)	01/06 a 31/8/18
Etapa 3 - Apuração dos resultados	27 a 31/8/18
Etapa 4 - Apuração e análise do resultado final da AD	27 a 31/8/18

Fonte: Coordenação de Educação Corporativa.

O PCCR consolidou o papel do Programa de Avaliação de Desempenho como fundamental para a movimentação funcional dos colaboradores, que evoluem na estrutura da organização por meio de progressão por mérito e de promoção de carreira.

Nesse sentido, a AD torna-se ferramenta importante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, uma vez que permite reconhecer o mérito e assegurar a valorização do profissional a partir de metas acordadas previamente com os seus respectivos gestores.

Em 2017, a partir do 2º interstício do programa, foi implantada uma ferramenta tecnológica na intranet do centro para agilizar o processo de avaliação tanto para os gestores quanto para os colaboradores, além de consolidar as informações em um único ambiente de dados, com total sigilo e segurança.

3.9 PLANO DE SAÚDE

O Cebraspe instituiu o Plano de Saúde Corporativo para os seus colaboradores a partir do mês de agosto de 2017. Após um intenso processo de preparação e pesquisa, o centro incluiu mais esse benefício que cuida diretamente da saúde e da qualidade de vida dos seus colaboradores. Trata-se de um diferencial da organização que impacta positivamente no clima organizacional e nos processos de retenção e recrutamento de colaboradores.

3.10 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A edição de 2017 da pesquisa de clima organizacional foi realizada no mês de novembro e as respostas, completamente confidenciais e não identificadas, serviram como dados para a criação de planos de ação e implementação de melhorias no Cebraspe.

Para desenvolver essas ações, as informações obtidas a partir da pesquisa são fundamentais e apresentam, entre outras questões, o grau de satisfação dos colaboradores, a visão sobre o Cebraspe, o alinhamento dos colaboradores aos valores da organização, e outros assuntos relevantes para o clima da organização. A edição de 2017 também foi realizada por meio de um questionário eletrônico, respondido pelos colaboradores de forma voluntária e anônima.

Os fatores analisados na pesquisa foram: ética e conduta, identidade com o Cebraspe, autoavaliação e expectativas, relacionamento e cooperação, motivação, liderança e suporte, condições físicas de trabalho, saúde e segurança, desenvolvimento e carreira, remuneração, comunicação interna, reconhecimento e valorização, qualidade de vida no trabalho e ambiente de trabalho.

A tabela 1 apresenta um comparativo entre os resultados da pesquisa das edições de 2016 e 2017:

Tabela 1 – Resultados comparativos da pesquisa de clima organizacional

Fatores analisados	2016	2017	Situação
Ética e conduta	–	8,7	novo
Identidade com o Cebraspe	7,5	8,3	↑
Autoavaliação e expectativas	7,4	7,8	↑
Relacionamento e cooperação	8,3	7,7	↓
Motivação	6,9	7,7	↑
Liderança e suporte	7,2	7,4	↑
Condições físicas de trabalho	6,5	7,3	↑
Saúde e segurança	6,9	6,6	↓

Fatores analisados	2016	2017	Situação
Desenvolvimento e carreira	5,9	6,4	↑
Remuneração	5,3	6,4	↑
Comunicação interna	4,5	6,2	↑
Reconhecimento e valorização	5,6	6,2	↑
Qualidade de vida no trabalho	4,9	5,9	↑
Ambiente de trabalho	6,2	5,3	↓

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas.

3.11 PESQUISAS CONTÍNUAS COM CLIENTES E PARTICIPANTES

Com o objetivo de orientar as decisões do Cebraspe, foram implementados processos contínuos de pesquisa com clientes e participantes para medir satisfação com os serviços prestados, identificar expectativas e preferências e avaliar a imagem e o posicionamento das marcas.

Os processos possuem formas de coleta e armazenamento de informações e instrumentos específicos para cada público:

1. candidatos do Cebraspe (inscritos em eventos realizados pelo centro);
2. contratantes do Cebraspe (clientes institucionais que contrataram o centro para a realização de eventos);
3. candidatos do mercado (pessoas que prestam concursos públicos, independentemente da banca organizadora);
4. clientes do mercado (pessoas que atuam em instituições que selecionam bancas organizadoras para realização de concursos).

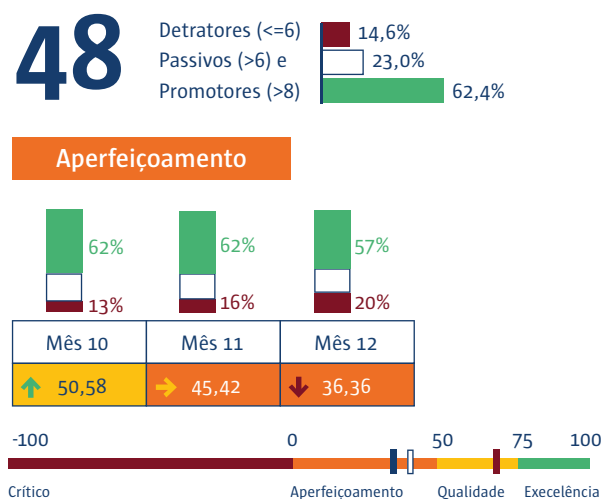
Os processos compreendem a captação de informações, a análise e a implementação de ações de melhoria.

3.11.1 Público 1 – Candidatos do Cebraspe

O instrumento utilizado com este público mensura o índice geral de satisfação com o Cebraspe, a propensão a indicar o centro para outra pessoa, a adesão dos valores institucionais à marca Cebraspe e a satisfação com a prestação de serviços, fatores avaliados em onze momentos de interação com o Cebraspe.

Para a mensuração do grau de satisfação e fidelidade, o Cebraspe adotou como indicador o *Net Promoter Score* (NPS), metodologia amplamente utilizada por diversos setores, em diversos países. O *score* é gerado a partir das respostas dos candidatos à probabilidade de recomendar a empresa a alguém em uma escala de 0 a 10. Da quantidade de notas 9 e 10 (promotores), são abatidas as abaixo ou igual à 6 (detratores).

Figura 4 – NPS do Cebraspe em dezembro de 2017



Fonte: Supervisão de Marketing.

Além desse indicador, também são monitorados o índice de satisfação e a adesão dos valores institucionais à marca Cebraspe.

Figura 5 – Índice de satisfação e valores em dezembro de 2017

Satisfação (máx. 10)**8,35****Ano 2017**

8,35

Fase 1	Fase 2
↑ 8,41	→ 7,99

Mês 10	Mês 11	Mês 12
8,51	→ 8,22	→ 8,22

Valores (máx. 5)

Comprometimento	3,69
Ética	3,64
Respeito	3,67
Credibilidade	3,61
Transparência	3,55
Excelência	3,58
Inovação	3,47

Média
Geral
Valores**3,60****Quantidade**

15.695

Fonte: Supervisão de Marketing.

3.11.2 Público 2 – Contratantes do Cebraspe

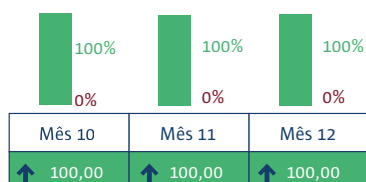
O instrumento utilizado com este público mensura o índice geral de satisfação com o Cebraspe, a propensão a indicar o centro para outra instituição e a satisfação com a prestação de serviços, fatores avaliados em treze momentos de interação com o Cebraspe.

Também para esse público, adotou-se o NPS para a mensuração do grau de satisfação e fidelidade.

Figura 6 – NPS do grau de satisfação e fidelidade em dezembro de 2017

Net Promoter Score (NPS)**88**

Detratores (<=6) 0,0%
 Passivos (>6) e 12,5%
 Promotores (>8) 87,5%

Excelência**Satisfação (máx. 10)****9,31****Ano 2017**

9,31

Mês 10	Mês 11	Mês 12
10,00	→ 9,00	→ 9,00

Indicação (máx. 10)**9,75****Ano 2017**

9,75

Mês 10	Mês 11	Mês 12
10,00	↑ 10,00	↓ 9,00

Fonte: Supervisão de Marketing.

3.11.3 Público 3 – Candidatos do mercado

Este público é formado por participantes de concursos. Desse total de candidatos, 89,8% participaram de dois ou mais eventos. A pesquisa contínua permite identificar, em comparação a outras instituições concorrentes, níveis de conhecimento das marcas, preferência e expectativas, bem como avaliar a imagem das instituições.

Figura 7 – Resultados das pesquisas com candidatos em dezembro de 2017

Conhecimento

Estimulada

	Cebraspe	Cespe
Acumulado	73%	88%

FGV	77%
Cesgranrio	72%
FCC	74%
Quadrix	30%
Consulplan	35%
Vunesp	41%
Iades	22%
AOCP	16%
Outra	9%
Esaf	2%
Nenhuma	2%

Preferência

Espontânea

	Cebraspe	Cespe
Acumulado	10%	33%

Nota pref.

8,40

8,27

FGV	9%	7,99
Cesgranrio	7%	8,06
FCC	16%	8,12
Quadrix	1%	8,64
Consulplan	1%	7,88
Vunesp	9%	8,40
Iades	1%	8,38
AOCP	1%	8,82
Nenhuma	5%	

Expectativas

Notas ≥ 9

Qualidade das questões	8,37	51%
Transparência	8,18	54%
Qualidade do edital	8,55	61%
Organização	8,62	63%
Isonomia	8,23	53%
Apuração dos resultados	8,33	56%
Adeq. ao conteúdo edital	8,32	57%
Segurança	8,41	62%

Inovação

Notas ≥ 9

Análise do perfil	7,23	33%
Provas computador	6,13	28%
Publicidade do trabalho	7,63	41%
Escolha do local de prova	8,18	61%
Referência bibliográfica	7,86	49%
Boletim de desempenho	8,15	58%

Melhor atende às expectativas

1º - Cespe	35,9%
2º - FCC	13,8%
3º - Cebraspe	9,6%
4º - Vunesp	9,0%
5º - FGV	8,0%
6º - Cesgranrio	5,7%
Espontânea	

Fonte: Supervisão de Marketing.

3.11.4 Público 4 – Clientes do mercado

Esse público, formado por pessoas que atuam em instituições que selecionam bancas organizadoras para realização de concursos, é avaliado por um instrumento que permite identificar, em relação a outras instituições concorrentes, níveis de conhecimento das marcas, preferências e expectativas, bem como avaliar a imagem, de forma específica, de cada esfera de atuação dos órgãos (Federal, Estadual ou Municipal).

Figura 8 – Resultados das pesquisas com clientes do mercado em dezembro de 2017

CrITÉRIOS de escolha

	Nota	≥9
Preço	6,89	25%
Qtd. provas	9,30	84%
Qtd. Concursos	7,62	45%
Tempo mercado	7,69	41%
Agilidade (cand.)	8,67	67%
Tipo de processo	7,71	45%
Capacidade técnica	9,02	79%
Reconhecimento	8,25	55%
Recom. (órgãos)	7,99	50%
Recom. (pessoas)	7,55	39%
Pref. (candidatos)	7,21	30%

Municipal		Estadual		Federal	
Nota	≥9	Nota	≥9	Nota	≥9
6,46	21%	8,17	42%	6,91	25%
8,90	74%	9,00	75%	9,64	93%
6,97	44%	8,00	42%	7,98	46%
7,51	46%	7,50	25%	7,86	41%
8,69	69%	8,25	50%	8,75	70%
7,23	38%	8,00	50%	7,98	48%
8,41	64%	9,00	83%	9,45	88%
8,08	54%	7,83	33%	8,46	61%
7,74	46%	6,92	17%	8,39	59%
7,38	41%	6,67	17%	7,86	43%
6,92	31%	7,00	17%	7,45	32%

Destaque

Espontânea

Alguma se destaca?

Sim	Não
63,6%	36,4%

Cebraspe	12%
Cespe	35%
FGV	9%
FCC	18%
ESAF	9%
AOCP	0%
Cesgranrio	7%
Vunesp	1%
IBFC	0%

Preferência

Espontânea

Tem preferência?

Sim	Não
34,6%	65,4%

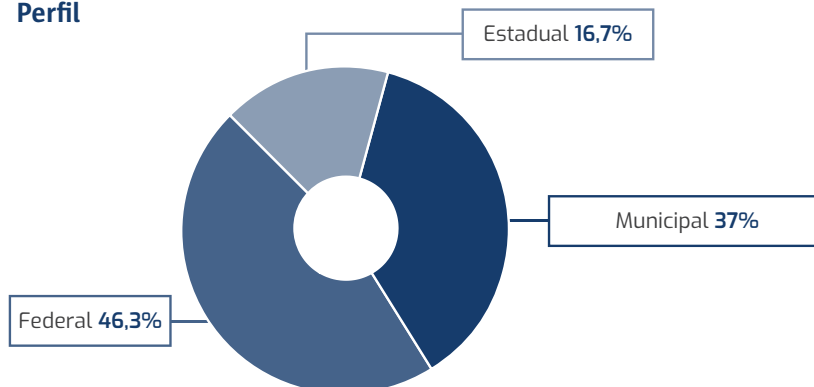
Cebraspe	22%
Cespe	32%
FGV	5%
FCC	27%
ESAF	5%
AOCP	0%
Cesgranrio	5%
Vunesp	3%
IBFC	0%

Conhecimento

Espontânea

Cebraspe	11%
Cespe	21%
FGV	9%
FCC	19%
ESAF	10%
AOCP	2%
Cesgranrio	7%
Vunesp	3%
IBFC	1%

Perfil



Conhece a organizadora?

Sim	Não
68,5%	31,5%

Fonte: Supervisão de Marketing.

3.12 SEMINÁRIOS DE PESQUISA

Por meio do Edital de Fomento 2017, foram desenvolvidos projetos de pesquisas realizados por professores pesquisadores externos ao Cebbraspe sobre os seguintes temas de interesse propostos pelo centro no edital:

- avaliação educacional em larga escala;
- certificação educacional ou profissional;
- avaliação da educação profissional; e
- seleção de pessoas.

As propostas se enquadram em um dos seguintes eixos temáticos: *i)* Matrizes de referência; *ii)* Tabelas de especificação; *iii)* Validade; *iv)* TRI; *v)* Testes aplicados via computador; *vi)* Itens enriquecidos tecnologicamente; *vii)* Segurança e auditoria de processos; *viii)* Geração automática de itens; *ix)* Taxonomias de objetivos educacionais; *x)* Construção de itens; *xi)* outros temas correlatos.

Após avaliação de comissão *ad hoc*, dezoito bolsas de pesquisa foram concedidas pelo Cebbraspe, divididas em oito projetos.

Em 2017, foram organizadas duas edições de seminários de pesquisas no Cebbraspe, realizadas em abril e outubro do mesmo ano, respectivamente, com o objetivo de disseminar o conhecimento acadêmico e promover o intercâmbio entre os pesquisadores contemplados pelo edital, provenientes de diferentes regiões do país.

3.13 SITE

Em 2017, foram executados o projeto de desenvolvimento e os testes do novo *site* do Cebbraspe. O novo portal oficial apresenta todas as informações de concursos, seleções, vestibulares, certificações e avaliações realizados pela organização. Com *layout* e apresentação que seguem as novas tecnologias e tendências dos portais de internet, o portal segue todas as precauções para garantir sua integridade e escalabilidade, mantendo-se a continuidade dos serviços diante de grande volume de acessos.

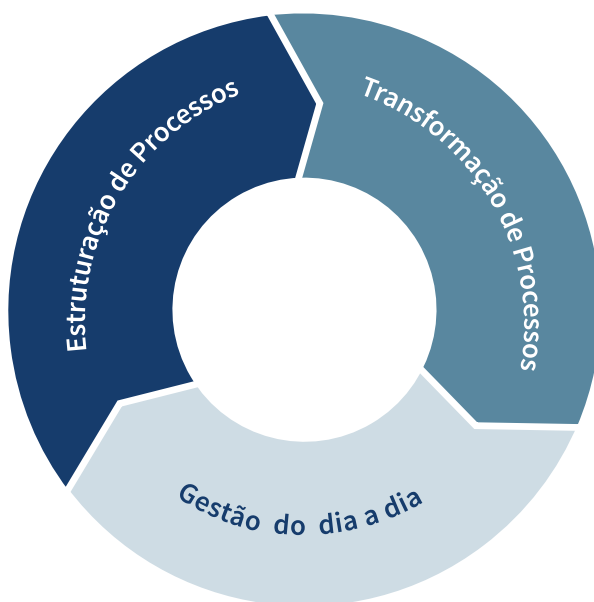
3.14 METODOLOGIAS

Em 2017, o Cebbraspe realizou a atualização de duas importantes metodologias utilizadas pelo centro: a Metodologia de Gestão por Processos e a Metodologia de *Benchmarking*.

3.14.1 Metodologia de Gestão por Processos

A Metodologia de Gestão por Processos fornece subsídios para a estruturação e a transformação de processos bem como para a gestão do dia a dia do centro. O objetivo é refletir a melhoria dos processos da organização em resultados com qualidade e segurança para os clientes, os candidatos e a sociedade. Para o aprimoramento da metodologia de gestão por processos, o Cebraspe buscou boas práticas do mercado voltadas para a gestão orientada para o controle, a sustentação e a transformação dos processos. A figura 9 apresenta as três partes que compõem a metodologia.

Figura 9 – Framework da Metodologia de Gestão por Processos do Cebraspe



Fonte: Escritório de Gestão.

A metodologia apresenta três partes importantes a serem utilizadas pelas áreas do Cebraspe: a estruturação de processos; a transformação de processos; e a gestão do dia a dia.

Na estruturação, ocorre a documentação do processo, caso este já exista, ou a criação dele, caso não exista.

Na transformação, um processo pode ser alterado para obter melhores resultados.

Na gestão do dia a dia, o processo é avaliado e monitorado por meio de indicadores para acompanhar seus resultados.

Para a disseminação da gestão por processos e a divulgação da metodologia nas diferentes estruturas organizacionais, foi elaborado e executado um plano de comunicação, bem como oficinas que contaram com a presença de gestores e colaboradores, estes considerados multiplicadores.

3.14.2 Metodologia de Benchmarking

A Metodologia de *Benchmarking* do Cebraspe tem como objetivo obter, analisar e utilizar boas práticas de organizações de referência, que possuem desempenhos superiores em processos e produtos.

As principais vantagens de sua utilização são:

- entender os bons desempenhos e as boas práticas do mercado e como os desempenhos e as práticas do Cebraspe são avaliados em comparação aos do mercado;
- estimular a implantação de novas técnicas e novos padrões conforme as melhores práticas;
- estabelecer metas com base nos melhores desempenhos;
- apoiar o processo decisório, tornando-o mais robusto e sistêmico;
- quebrar paradigmas que representem entraves ao processo de mudança.

A metodologia de *benchmarking* é composta por *benchmarking* de processos e produtos, *benchmarking* de resultados e *benchmarking* reverso.

O *benchmarking* de processos e produtos tem como finalidade obter comparações de bons desempenhos e identificar práticas, adaptá-las às especificidades da organização e executar plano para implantar melhorias e monitorar resultados.

O objetivo do *benchmarking* de resultados é obter referenciais comparativos adequados para serem comparados com os indicadores do Cebraspe, tanto no aspecto operacional quanto no estratégico.

O *benchmarking* reverso é aplicado quando uma organização tem interesse em conhecer as boas práticas do Cebraspe relativas a seus processos e produtos.

As figuras 10, 11 e 12 apresentam os *frameworks* da metodologia de *benchmarking*.

Figura 10 – Framework da metodologia de benchmarking de processos e produtos



Fonte: Escritório de Gestão.

Figura 11 – Framework da metodologia de benchmarking de resultados



Fonte: Escritório de Gestão.

Figura 12 – Framework da metodologia de benchmarking reverso



Fonte: Escritório de Gestão.

Em 2017, o Cebbraspe recebeu visitas de *benchmarking* dos representantes do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJ/RO), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e de colaboradores da Companhia Energética de Brasília (CEB).

O Cebbraspe também realizou visitas de *benchmarking* à Brasal Refrigerantes, ao Sebrae e ao arquivo do Senado Federal.

3.15 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

O Cebbraspe implantou em 2017 a Política de Gestão de Riscos, a Política de Segurança Corporativa, a Política de Responsabilidade Ambiental e o Código de Ética e Conduta.

3.15.1 Política de Gestão de Riscos

Parte integrante do Programa de Integridade do Cebbraspe, a Política de Gestão de Riscos foi aprovada por meio da Resolução do Conselho de Administração nº 4, de 20 de fevereiro de 2017, e instituída por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 1, de 7 de março de 2017.

A finalidade da política é estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades da Gestão de Riscos Corporativos e por Evento do Cebbraspe e orientar os processos de identificação, análise e avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às atividades, incorporando a visão de riscos à tomada de decisões estratégicas e em conformidade com as melhores práticas de mercado.

3.15.2 Política de Segurança Corporativa

A Política de Segurança Corporativa foi instituída por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 3, de 18 de outubro de 2017, com a finalidade de estabelecer as diretrizes gerais relativas à segurança corporativa do Cebbraspe, que são aplicáveis a todas as áreas de atuação do centro. A política está alinhada ao planejamento estratégico da organização e aos seus processos de negócio e contempla

a segurança em eventos, a segurança orgânica e a segurança de tecnologia da informação e comunicação.

3.15.3 Política Ambiental

O Cebraspe instituiu em setembro de 2017 a Política de Responsabilidade Ambiental, documento que delimita assertivamente para o centro a importância do cuidado com o meio ambiente.

A política traz medidas a serem seguidas pela instituição como um todo, os chamados princípios orientadores, que também alinham os valores do Cebraspe à consciência ecológica. A política também apresenta ações que visam atingir seu principal objetivo: promover e fomentar a cultura de responsabilidade ambiental entre os colaboradores e desenvolver atividades embasadas no desenvolvimento sustentável.

Algumas ações definidas na política envolvem reaproveitamento e reciclagem de materiais, gestão de resíduos de maneira adequada, além de medidas que evitem a poluição e previnam os riscos ambientais provenientes das atividades do centro.

3.15.4 Código de Ética e Conduta

Também parte integrante do Programa de Integridade do Cebraspe, o Código de Ética e Conduta foi aprovado por meio da Resolução do Conselho de Administração nº 8, de 31 de agosto de 2017, e instituída por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 2, de 31 de agosto de 2017.

O código foi apresentado aos colaboradores durante a Semana de Ética e Conduta, a qual contou também com palestras e atividades relacionadas ao tema ética nos ambientes corporativos.

Também durante a semana, foi apresentado o Canal de Ética, ferramenta *on-line* disponibilizada a colaboradores, clientes, fornecedores, candidatos e comunidade em geral, que permite o relato de situações que estejam em desacordo com o Código de Ética adotado pelo centro. O canal é gerido por uma empresa externa terceirizada e está alinhado às melhores práticas de governança e *compliance* do mercado.

Foi instituída, assim, a Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe para realizar a análise e a avaliação de todas as intercorrências registradas no canal, por meio de um processo administrativo adequado.

3.16 COMITÊS E COMISSÕES

Em 2017, foram estruturados diversos comitês e comissões de suporte à gestão de diversos temas desenvolvidos na organização:

- Comitê de Gestão de Riscos (CGR);
- Comissão Permanente de Sindicância;

- Comitê Gestor de Implementação e Acompanhamento ao ERP (CGIA-ERP);
- Comitê de Apoio e Estruturação de Processos de Inovação (CAEPI);
- Comitê de *Benchmarking* (CBen);
- Comitê Gestão de Macroprocessos Finalísticos da Cadeia de Valor;
- Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe;
- Comitê de Gestão de Segurança Corporativa do Cebraspe (CGSC);
- Comitê de Gestão do Conhecimento (CGCC); e
- Comitê de Responsabilidade Socioambiental (CRSC).

3.16.1 CGR

O Comitê de Gestão de Riscos (CGR) foi instituído pelo Ato Interno nº 7, de 30 de janeiro de 2017, com o objetivo de estabelecer um fórum de deliberação, avaliação, supervisão e monitoramento da gestão de riscos do Cebraspe, bem como de assessoramento à Diretoria-Geral. O CGR é composto por seis membros titulares: diretor-geral; diretora executiva; diretor de contratação e gestão de eventos; diretor de instrumentos de avaliação, seleção e certificação; diretor de operações em eventos; e coordenador do Escritório de Gestão. Também é integrado por um representante de cada diretoria, indicado por meio do Ato Interno nº 95/2017.

São atribuições do comitê:

- assessorar a Diretoria-Geral, a Auditoria Interna e o Setor de Controle Interno na definição de diretrizes e estratégias para a gestão de riscos do Cebraspe (corporativos e por evento);
- estabelecer estratégias e mecanismos para o cumprimento da Política de Gestão de Riscos do Cebraspe;
- apreciar e deliberar sobre os riscos identificados e analisados pelos proprietários dos riscos e pelo setor de controle interno;
- validar o apetite e a tolerância aos riscos do Cebraspe, propostos pelo setor de controle interno;
- opinar sobre matérias relacionadas a riscos corporativos e por eventos que considerar relevantes ou as que lhes sejam submetidas pela Diretoria-Geral, pela Auditoria Interna e pelo setor de controle interno;
- fornecer subsídios coerentes e tempestivos para a elaboração de relatórios semestrais ao setor de controle interno bem como de pareceres concernentes ao monitoramento dos riscos e dos respectivos planos de ação;
- acompanhar e avaliar a supervisão e o monitoramento do gerenciamento de riscos do centro, podendo manifestar-se a respeito; e
- apresentar demandas de recursos para o planejamento orçamentário do Cebraspe no que se refere à gestão de riscos do centro.

3.16.2 Comissão Permanente de Sindicância

Estrutura que compõe o Programa de Integridade do Cebraspe, a Comissão Permanente de Sindicância foi instituída por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 9/2016, com o objetivo de apurar intercorrências que tenham causado ou que possam vir a causar prejuízos ao Cebraspe, de qualquer ordem, ou à sua força de trabalho. Ela é constituída por dois membros da Auditoria Interna do Cebraspe e, de acordo com a intercorrência a ser apurada, a Comissão é acrescida de membros complementares, designados pela Diretoria-Geral mediante ato específico. A comissão elabora relatório final de acordo com procedimentos definidos no Manual de Sindicância Administrativa do Cebraspe, e recomenda ao Diretor-Geral melhorias ao processo, sanções cabíveis ou arquivamento do processo, de acordo com cada caso apurado.

3.16.3 CGIA-ERP

O Comitê Gestor de Implementação e Acompanhamento ao Sistema Integrado de Gestão Empresarial (CGIA-ERP) foi instituído por meio do Ato Interno nº 64, de 27 de abril de 2017, com o objetivo de analisar, aprovar, acompanhar e verificar as implementações do sistema ERP no Cebraspe, de acordo com as necessidades operacionais e gerenciais do centro.

O comitê possui as seguintes atribuições:

- definir a plataforma tecnológica para dar suporte ao ERP do Cebraspe;
- definir e priorizar novos projetos de implantação e melhoria da plataforma tecnológica, para aprovação do orçamento anual do Cebraspe, quando couber;
- controlar a execução dos projetos relativos à plataforma tecnológica;
- definir e garantir, por meio da Coordenação de Educação Corporativa (Ceduc), o treinamento de colaboradores quanto a implantação e melhoria da plataforma tecnológica;
- definir e garantir, em concordância com a Assessoria de Comunicação, a divulgação dos projetos de implantação e melhoria da plataforma tecnológica;
- avaliar e aprovar as solicitações das áreas de negócios relacionadas às alterações da plataforma tecnológica; e
- garantir o alinhamento dos objetivos institucionais da tecnologia da informação e comunicação e da segurança corporativa à plataforma tecnológica de suporte ao sistema Integrado de Gestão Empresarial do Cebraspe.

3.16.4 CAEPI

O Comitê de Apoio e Estruturação de Processos de Inovação (CAEPI) foi instituído por meio do Ato Interno nº 117, de 19 de julho de 2017, com a finalidade de estruturar a metodologia de apoio a processos de inovação em negócios, produtos e serviços no Cebraspe. A necessidade de estruturação está diretamente alinhada

ao planejamento estratégico do centro em relação a fomento e organização de processos de inovação.

O comitê possui as seguintes atribuições:

- propor e manter atualizados metodologia de estabelecimento de processos, definição de ferramentas, papéis e responsabilidades, desenvolvimento de instrumentos de apoio à inovação voltados a novos produtos, serviços e negócios, assim como estabelecer método e critérios de avaliação do modelo proposto;
- submeter proposta e qualquer atualização da metodologia referida para aprovação da Diretoria Colegiada;
- implementar e promover a divulgação da metodologia de apoio a processos de inovação em negócios, produtos e serviços do Cebraspe;
- avaliar a execução e promover melhorias na metodologia de apoio a processos de inovação em negócios, produtos e serviços do Cebraspe; e
- dar apoio às áreas do Cebraspe em projetos de inovação em produtos, serviços e negócios.

O CAEPI é constituído por representantes das diretorias do Cebraspe, indicados por meio do Ato Interno nº 136/2017.

3.16.5 CBen

O Comitê de *Benchmarking* do Cebraspe (CBen) foi instituído por meio do Ato Interno nº 119, de 19 de julho de 2017, com o objetivo de identificar, obter, analisar e utilizar boas práticas de gestão de organizações de referência.

São atribuições do comitê:

- implementar e divulgar a metodologia de *benchmarking* do Cebraspe, assim como planejar capacitações pertinentes com o apoio da Coordenação de Educação Corporativa;
- avaliar, selecionar, planejar e acompanhar propostas de estudo de *benchmarking* enviadas pelas áreas proponentes, que deverão descrever o objeto, o escopo e a justificativa do estudo bem como obedecer ao estabelecido no planejamento orçamentário do centro, aprovado pelo Conselho de Administração;
- classificar as propostas de estudo de acordo com a matriz de decisão da metodologia de *benchmarking*;
- gerir o portfólio de projetos de *benchmarking*;
- promover a adequada publicidade e transparência dos resultados alcançados com os estudos de *benchmarking* no âmbito do Cebraspe;
- avaliar e propor melhorias na metodologia de *benchmarking* do Cebraspe para aprovação pela Diretoria Colegiada; e
- apoiar as áreas do Cebraspe nos projetos de *benchmarking*.

O Comitê é constituído de membros indicados pelas diretorias por meio do Ato Interno nº 137/2017.

3.16.6 Comitê Gestão de Macroprocessos Finalísticos da Cadeia de Valor

O Comitê Gestão de Macroprocessos Finalísticos da Cadeia de Valor foi instituído por meio do Ato Interno nº 122/2017, com a finalidade de garantir o desempenho final planejado, o controle e a gestão de riscos e de conformidade e a prestação de contas da execução dos macroprocessos finalísticos da cadeia de valor do Cembraspe, referentes à pré-aplicação, à aplicação e à pós-aplicação dos eventos realizados pelo Cembraspe.

As atribuições do comitê são:

- prestar contas pelo resultado, pelo desempenho e pela conformidade, garantir a eficiência e a eficácia dos processos operacionais de ponta a ponta;
- aprovar e validar os processos operacionais, em colaboração com as demais partes interessadas;
- definir metas e indicadores para mensurar o desempenho e o resultado dos processos operacionais, em conjunto com as demais partes interessadas;
- propor ações para mitigar riscos nos processos operacionais, em parceria com as demais partes interessadas e com o Comitê de Gestão de Riscos do Cembraspe;
- assegurar que as melhorias dos processos operacionais sejam identificadas e implementadas, em acordo com as demais partes interessadas; e
- colaborar com os setores responsáveis para que os processos operacionais sejam integrados, apoiados e supervisionados para processos de segurança, de controles e de auditoria.

3.16.7 Comissão de Ética e Conduta do Cembraspe

A comissão de Ética e Conduta do Cembraspe foi instituída por meio do Ato Interno nº 151, de 8 de setembro de 2017, e possui as seguintes atribuições:

- promover o cumprimento do Código de Ética e Conduta do Cembraspe, com vistas à prevenção de conflitos e à manutenção dos princípios éticos e de conduta do centro;
- recomendar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de ações, com o objetivo de disseminar, conscientizar e capacitar os colaboradores no que se refere às normas de ética e conduta;
- explicitar, de forma pró-ativa e no contexto prático da organização, comportamentos que se configurem como desvios éticos e sugerir mecanismos de superação, com vistas à prevalência da ética;

- promover a orientação e o aconselhamento sobre conduta ética e moral do colaborador, inclusive em relação aos relacionamentos e ao resguardo do patrimônio do centro;
- apurar, por meio de processo administrativo adequado, toda intercorrência relacionada ao descumprimento do Código de Ética e Conduta do Cebraspe, realizada por meio de ofício ou notificada por canal institucional, e elaborar relatório circunstanciado a ser submetido à Diretoria-Geral para que sejam tomadas as devidas providências;
- propor à Diretoria-Geral atualização e ajuste do Código de Ética e Conduta e submetê-los à aprovação do Conselho de Administração do Cebraspe;
- elaborar o Regimento Interno da comissão de Ética e Conduta do Cebraspe, que deverá ser aprovado pela Direção Colegiada; e
- propor, para aprovação da Diretoria Colegiada, atualização e ajuste do Regimento Interno da Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe a fim de manter o funcionamento eficiente e eficaz da comissão.

O Ato Interno nº 161/2017 designou os membros da comissão e a Resolução do Diretor-Geral nº 1/2018 aprovou o regimento interno da Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe.

3.16.8 CGSC

O Comitê de Gestão de Segurança Corporativa do Cebraspe (CGSC) foi instituído por meio do Ato Interno nº 185, de 18 de outubro de 2017, com a finalidade de gerir a Política de Segurança Corporativa do Cebraspe bem como estabelecer as ações necessárias para sua aplicabilidade e evolução.

São atribuições do comitê:

- garantir a implementação e a continuidade evolutiva da Política de Segurança Corporativa do Cebraspe;
- definir as ações e os responsáveis para a gestão da Política de Segurança Corporativa do Cebraspe, abrangendo a segurança em eventos, a segurança orgânica e a segurança em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC);
- estabelecer diretrizes e suporte às iniciativas de segurança corporativa;
- definir normas e procedimentos relacionados à segurança corporativa do centro;
- definir mecanismos que garantam o cumprimento da Política de Segurança Corporativa do Cebraspe;
- divulgar a Política de Segurança Corporativa do Cebraspe para todos os colaboradores e para as partes interessadas; e

- garantir que as normas e os procedimentos relativos à segurança corporativa do centro estejam em conformidade com a legislação e os padrões nacionais e internacionais existentes sobre o tema.

A Política de Segurança Corporativa foi instituída por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 3, de 18 de outubro de 2017, com a finalidade de estabelecer as diretrizes gerais relativas à segurança corporativa do Cebraspe, aplicáveis a todas as áreas de atuação do centro.

3.16.9 CGCC

O Comitê de Gestão do Conhecimento (CGCC) foi instituído por meio do Ato Interno nº 191, de 8 de novembro de 2017, com a finalidade de definir, implantar, monitorar e otimizar a gestão de conhecimentos relacionados à cadeia de valor do Cebraspe bem como propor ferramentas, artefatos, processos e metodologias necessários à obtenção da excelência nessa gestão.

São atribuições do comitê:

- elaborar e manter atualizado o mapa dos conhecimentos relacionados à cadeia de valor do Cebraspe;
- definir, implantar e manter otimizados os processos de gestão desses conhecimentos;
- definir e implantar processos para aprimorar tais conhecimentos; e
- definir e implantar plano de proteção desses conhecimentos.

Também é de responsabilidade do comitê promover junto às equipes as estratégias de geração e compartilhamento de novos conhecimentos necessários à otimização da cadeia de valor do Cebraspe.

O comitê também é responsável pela elaboração e atualização dos seguintes produtos:

- mapa dos conhecimentos, mapa dos colaboradores que detêm conhecimentos estratégicos e mapa de competências do Cebraspe;
- manual de processos de aprimoramento de conhecimentos;
- plano de proteção dos conhecimentos;
- estrutura de memória organizacional;
- mapa das comunidades do conhecimento no Cebraspe; e
- relatório anual do processo de gestão do conhecimento do Cebraspe.

Os membros do comitê foram designados por meio do Ato Interno nº 194/2017.

3.16.10 CRSC

O Comitê de Responsabilidade Socioambiental (CRSC) foi instituído por meio do Ato Interno nº 192, de 8 de novembro de 2017, com a finalidade de integrar a dimensão socioambiental relacionada a processos, produtos e serviços do Cebraspe.

As atribuições do comitê são:

- propor e manter atualizadas as Políticas de Responsabilidade Social e de Responsabilidade Ambiental do centro, submetendo-as à aprovação de instâncias competentes;
- definir e implementar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e promover a divulgação da Política de Responsabilidade Ambiental;
- implementar e divulgar a Política de Responsabilidade Social;
- monitorar a execução das Políticas de Responsabilidade Social e Ambiental; e
- dar apoio às áreas do Cebraspe em projetos sociais e ambientais.

O Ato Interno nº 195/2017 designou os membros integrantes do CRSC.

3.17 PUBLICAÇÕES CEBRASPE

No ano de 2017, foram produzidas 221 publicações diferentes, como 55 boletins de notícias revisados, 3 tipos de formulários diferentes e 132 instruções e roteiros para eventos. A seguir são apresentadas as principais publicações realizadas durante esse ano.

Relatório de Gestão 2016

Relatório das atividades realizadas pelo Cebraspe no exercício do ano anterior. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Relatório do Contrato de Gestão 2016

Relatório das atividades realizadas pelo Cebraspe no âmbito do Contrato de Gestão no exercício do ano anterior. Publicação elaborada em cumprimento ao contrato firmado entre o Cebraspe, o MEC e o Inep. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Plano Diretor 2016-2019

Publicação que aborda a consolidação dos três elementos de gestão do centro: estratégia, plano tático (desdobramento da estratégia) e plano orçamentário (investimento e OBZ). Disponível em formato impresso e *on-line*.

Coletânea de documentos

Publicação com todos os documentos que se referem ao Contrato de Gestão com o Inep. Disponível em formato impresso.

O que pensam os órgãos que contratam o Cebraspe

Apresentação de recomendações e elogios dos órgãos contratantes do centro. Disponível em formato impresso.

Relatório de Atividades da Auditoria Interna 2016

Apresentação dos resultados dos trabalhos e das atividades da Auditoria Interna (AudIn). Disponível em formato impresso e *on-line*.

Gestão de riscos – Metodologia e resultados

Sistematização da metodologia de Gestão de Riscos do Cebraspe, contém os resultados dos riscos e das matrizes. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Gestão de Riscos – Conceitos e normas

Apresentação do desenvolvimento do projeto-piloto para implementação de metodologia de gestão de riscos no Cebraspe. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Metodologia de Benchmarking – 2017

Estruturação das metodologias de *benchmarking* de processos e produtos, *benchmarking* de resultados e *benchmarking* reverso. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Metodologia de Gestão por Processos

Apresentação da Metodologia de Gestão por Processos, com orientações e informações sobre tal método, a fim de promover o alcance dos melhores resultados para a organização. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Revista Examen nº 1

Revista sobre avaliação educacional em larga escala, voltada para comunidade acadêmica, profissionais e sociedade em geral. Disponível em formato impresso e *on-line*.

A Questão da Validade na Educação

Documento que apresenta os principais conceitos e referências sobre o tema Validade na Educação, elaborado para distribuição no evento da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (Abave) de 2017. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Código de Ética e Conduta do Cebraspe

Publicação destinada a todos os colaboradores, efetivos e eventuais, e fornecedores, contendo o conjunto de orientações e normas relativas aos padrões éticos de conduta do Cebraspe. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Guia de Conduta Ética do Cebraspe

Publicação destinada a todos os colaboradores, efetivos e eventuais, e fornecedores, com apresentação de orientações e normas relativas aos padrões éticos de conduta abordados no Código de Ética e Conduta do Cebraspe. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Programa de Cargos, Carreiras e Remunerações (PCCR)

Atualização da publicação que divulga o PCCR do Cebraspe, aprovado em 2016. Esse programa estrutura a gestão dos cargos da organização e permite a avaliação da compatibilidade dos seus salários com os do mercado, facilitando a definição da estratégia de remuneração alinhada à estratégia de negócio. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Guia do PAS 2017

Publicação realizada em parceria com a UnB, com o objetivo de apresentar de forma clara e didática, aos estudantes do ensino médio, informações sobre o edital referente aos subprogramas aplicados no ano de publicação. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Revista Passei nº 6

Periódico anual com temática relacionada ao PAS. Tem como público alvo os professores do ensino médio. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Guia do Vestibular 2017

Publicação realizada em parceria com a UnB com o objetivo de apresentar de forma didática informações relacionadas ao edital do vestibular da UnB. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Manual do Avaliado

Material de veiculação interna, distribuído a todos os colaboradores com a finalidade de orientar e esclarecer as etapas do processo da avaliação de desempenho. Disponível *on-line*.

Manual do Avaliador

Material de veiculação interna, distribuído a todos os gestores de áreas com a finalidade de orientar e informar sobre as etapas do processo avaliativo de todas as etapas do programa de avaliação de desempenho. Disponível *on-line*.

Manual da Central de Atendimento ao Candidato – Plantão

Publicação destinada aos colaboradores da CAC com normas e instruções sobre suas atividades e comportamento durante plantões e escalas. Disponível *on-line*.

Manual Sincad

Publicação de veiculação interna, que orienta os colaboradores efetivos e eventuais sobre a utilização do sistema SinCad. Disponível *on-line*.

Programa de Integração 2017

Atualização da publicação realizada em 2016. Destinado a novos colaboradores com objetivo de instruir e apresentar as políticas internas do centro. Disponível em formato impresso e *on-line*.

Relatório PC/GO

Relatório que apresenta documentos e informações referentes ao concurso público para provimento de vagas nos cargos de Agente de Polícia Substituto e de Escrivão de Polícia Substituto da Polícia Civil do Estado de Goiás, realizado entre 2016 e 2017, conforme o item 7.1.50 do contrato firmado entre a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás e o Cebraspe. Disponível em formato impresso.

Relatório da Pesquisa de Acompanhamento de Egressos do Senai

Proposta de relatório que apresenta os resultados da Pesquisa de Acompanhamento de Egressos do Senai. Disponível *on-line*.

Organizações Sociais

Livro de autoria de Luiz Fux, Paulo Modesto e Humberto Falcão Martins sobre organizações sociais após a decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1.923/2015. Disponível em formato impresso.

Roteiros e instruções para aplicação de provas

Documento em formato de *checklist* que orienta e instrui coordenadores e aplicadores a respeito dos eventos realizados pelo centro. Em 2017, foram elaborados 132 roteiros e instruções. Disponível em formato impresso.

3.18 PATROCÍNIO DE EVENTOS

Em 2017, o Cebraspe investiu na realização do do evento da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (Abave), e demonstrou em um *stand* seus processos e serviços de avaliação educacional.

3.19 SEGURANÇA NOS EVENTOS

Com o objetivo de aprimorar cada vez mais seus processos e garantir a segurança e a integridade dos serviços oferecidos, após efetuar criteriosa análise e testes de conformidade, ao longo de 2017 o Cebraspe reorganizou sua força de trabalho desligando 33 colaboradores de áreas sensíveis da organização (entre eles, gestores) e buscando no mercado colaboradores com perfil ainda mais técnico e com ampla experiência profissional, de acordo com as exigências de cada área cuja operação é considerada de elevada sensibilidade.

O Cebraspe buscou no mercado profissionais de elevada experiência para recompor sua equipe de gestores e analistas responsáveis pela segurança de eventos e instalações. Desse modo, a organização possui em seu quadro hoje profissionais com os seguintes perfis.

- Um gestor, que atuou na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) como comandante do pelotão de operações especiais, chefe do centro de operações, subcomandante do Bope/PMDF, corregedor-geral, chefe do estado-maior e subcomandante-geral da PMDF. Atuou também no Departamento de Inteligência da Subsecretaria de Inteligência da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e na seção de inteligência da Casa Militar do Governo do Distrito Federal. Integrou ainda a segurança pessoal de três presidentes da república e foi consultor técnico da polícia da ONU no Timor Leste.
- Um supervisor, que chegou ao posto de coronel da reserva da PMDF e fez parte da segurança pessoal de três presidentes da república ao ocupar o posto de comandante-geral da corporação. Integrou ainda, como observador policial, a Missão de Paz da ONU em Angola.
- Dois analistas, coronéis da reserva da PMDF, que foram chefes do Centro de Inteligência da corporação e atuaram no Bope/PMDF. Um deles comandou a unidade especial por dois anos e também foi corregedor-geral da PMDF.

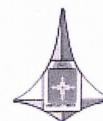
3.19.1 Comissão Permanente de Sindicância

O Cebraspe conta com o suporte de um grupo instituído para investigar quaisquer ocorrências que não estejam alinhadas a suas políticas, normas e procedimentos.

Em 2017, o centro instaurou sindicâncias para apurar intercorrências que tenham causado ou que possam vir a causar prejuízos de qualquer ordem ao centro ou à sua força de trabalho. A Comissão Permanente de Sindicância do Cebraspe é constituída por dois membros da Auditoria Interna (AudIn) e, de acordo com cada intercorrência, a comissão é acrescida de membros complementares, designados pelo diretor-geral.

Os resultados apurados pela comissão de sindicância são tratados conforme a natureza das situações identificadas e podem, inclusive, servir de subsídio para a continuidade de investigações de outras instituições públicas. Como exemplo, a Delegacia de Repressão ao Crime Organizado da Polícia Civil do Distrito Federal encaminhou documento (figura 13) que atesta a colaboração prestada pelo Cebraspe às investigações promovidas pela autoridade policial.

Figura 13 – Ofício nº 838/2017 da Delegacia de Repressão ao Crime Organizado



OFÍCIO

Nº 838/2017-DECO

Guará - DF, 20 de dezembro de 2017.

Protocolo N° 240329/2017-DECO

Ref.: INQUÉRITO POLICIAL Nº 16/2017-DECO

Ilustríssimo Senhor Diretor-Geral,

Em resposta ao ofício 2.044/2017-Cebraspe, datado de 23 de novembro de 2017, informo a Vossa Senhoria que nas investigações promovidas por esta Unidade Policial, intitulada MAFIA DOS CONCURSOS PÚBLICOS, até o presente momento não foram encontrados indícios de participação da instituição em fraudes a concursos públicos.

Atenciosamente,

LUIZ HENRIQUE DOURADO SAMPAIO
DELEGADO-CHEFE

Ilustríssimo Senhor
PAULO HENRIQUE PORTELA DE CARVALHO
Diretor-Geral
CEBRASPE - CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE
Campus Universitário Darcy Ribeiro, gleba A, edifício CESPE
BRÁSILIA - CEP: 70904970



SIA TRECHO 02, LOTES 1625/1635 - Guará/DF - CEP:71.200-020
 Telefone(s): 3207-5325 - www.pcdf.df.gov.br - Email: deco_sa@pcdf.df.gov.br - Gerado por: rlr - deco/cartório
 Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade

3.19.2 Procedimentos de segurança das operações

Para garantir a segurança de suas operações, o Cebraspe utiliza diversos procedimentos, que são detalhados nesta seção.

A segurança de cada processo é pensada com bastante cuidado, e é iniciada antes mesmo da divulgação do edital de abertura do evento com o sigilo das informações. No procedimento de elaboração das provas, o conteúdo é tratado com sigilo em área reservada, assistida por câmeras de vídeo e pessoal de segurança treinados. Nessa área, não é permitida a entrada de material eletrônico e pessoal, e o trânsito de documentos é controlado rigorosamente. O Cebraspe conta com uma Política de Segurança Corporativa, que prevê diretrizes para a garantia da segurança nos processos do centro. A segurança é considerada em todos os seus aspectos, no que se refere tanto à elaboração e à aplicação de provas, quanto aos colaboradores que trabalham no Cebraspe.

3.19.3 Sigilo e Segurança

O Cebraspe se responsabiliza pelo sigilo de todas as informações pertinentes às fases de sua competência nos eventos que realiza, as quais são processadas em ambiente próprio e altamente confidencial.

3.19.4 Identificação dos candidatos

O Cebraspe é responsável pela coleta de informações e dados biométricos de todos os candidatos que realizam as provas objetivas e as demais fases dos eventos que exigem participação presencial. Esse procedimento de segurança é realizado para subsidiar diversos outros que são utilizados para completar as camadas de segurança definidas pelo centro.

3.19.5 Instalações do Cebraspe

O Cebraspe possui um prédio de segurança máxima, onde se encontram a Diretoria de Instrumentos de Seleção e uma gráfica própria. Nesses ambientes, é proibido ingressar com aparelhos eletrônicos e objetos pessoais. Um escâner corporal, por meio de radiofrequência, faz a varredura completa das pessoas na entrada e na saída do prédio, o que evita a circulação de material cuja entrada não é autorizada, até mesmo de pedaços de papel. No mínimo duas pessoas fazem esse controle e são responsáveis por passar os detectores de metais e realizar revistas específicas quando necessário.

Há câmeras visíveis e não visíveis nos ambientes da área sigilosa. O acesso às salas é feito com controle biométrico, cujos registros são mantidos em sistema informatizado. Nesse prédio, o contato externo é restrito, não há conexão com a internet e os telefones fixos só fazem ligações internas. As organizações contratantes podem ter acesso às dependências do Cebraspe após agendamento de visita e observados os padrões internos de segurança utilizados pelo centro.

3.19.6 Monitoramento contínuo por câmeras

Atualmente, o Cebraspe utiliza um sistema moderno de monitoramento. A topologia aplicada realiza gravação direta no sistema de arquivamento, o que permite aumentar a capacidade de armazenamento em vários meses. Todas as máquinas são hoje virtualizadas (virtual machine — VM) e possuem sistema de *backup*. Além disso, todo o sistema trabalha em uma rede local virtual (*virtual local area network* — VLAN) fora da rede local, o que evita acessos não autorizados.

O Cebraspe adquiriu novas câmeras com infravermelho (IF), que possibilitam a identificação mesmo com zero luz. Hoje o Cebraspe conta com um parque de mais de 290 câmeras. As novas câmeras têm maior definição de imagens; proporcionam, assim, identificação ainda mais precisa das pessoas que entram no ambiente.

Foi também implantado *software* analítico para detecção inteligente e automatizada de mudanças em ambientes monitorados, o que permite, inclusive, a identificação de objetos deixados no ambiente ou retirados dele.

3.19.7 Sistema de biometria para controle de acesso aos ambientes

O Cebraspe utiliza sistema de biometria para controle do acesso de colaboradores aos ambientes sigilosos.

Foram implementadas novas funções ao sistema, como a que possibilitou a integração deste ao circuito interno de televisão (CFTV), para que os alarmes fossem recebidos pelos operadores em tempo real.

Há também controle mais rigoroso do acesso a ambientes restritos por meio da autenticação biométrica dupla, a qual impede que uma única pessoa possa acessar o ambiente sigiloso sozinha.

3.19.8 Pessoal envolvido no evento

Atualmente, o Cebraspe trabalha, nas áreas sigilosas, com uma equipe altamente qualificada, formada por profissionais de ilibada conduta e que são frequentemente submetidos a investigação social. Em cada etapa do processo, é realizado um controle minucioso dos nomes dos colaboradores que executaram o trabalho e de todas as ocorrências referentes ao certame. Nem mesmo a banca elaboradora tem acesso à versão final das questões, que passam pelo embaralhamento para gerar os diferentes tipos de provas.

Os chefes e os fiscais de sala são selecionados na cidade de aplicação de provas, com base em um banco de dados que possui informações sobre a atuação e o desempenho deles. Todos participam periodicamente de treinamentos acerca de procedimentos relativos à logística de aplicação de provas, nos quais são dadas orientações relativas às medidas de segurança.

3.19.9 Coleta de fotografia do candidato

A fim de conferir maior segurança ao processo de identificação do candidato no dia de realização da prova e por ocasião de sua eventual posse, o sistema de inscrição do Cebraspe pode solicitar a ele o envio, via *upload*, de uma fotografia individual.

3.19.10 Análise dos cadastros dos candidatos

O Comitê de Segurança do Cebraspe atua estabelecendo estratégias de segurança para os eventos, com base na análise do cadastro dos candidatos inscritos, na qual são feitos vários cruzamentos de dados que identificam quando é necessária uma atuação diferenciada.

Após análise do cadastro de candidatos inscritos, caso haja necessidade, o processo é acompanhado por um profissional de segurança desde a impressão das provas até o transporte e a aplicação destas.

3.19.11 Data mining

Nos eventos sob sua responsabilidade, o Cebraspe também realiza análises estatísticas do desempenho dos candidatos com vistas à identificação de padrões atípicos de notas, por meio de técnicas de *business intelligence* (BI). A Coordenação de Segurança do centro é acionada para eventual aprofundamento das análises.

3.19.12 Elaboração e impressão das provas

A elaboração das provas é feita por banca especializada, de ilibada conduta e notório conhecimento técnico e didático em sua respectiva área. O material elaborado é gravado em mídia apropriada, de forma que não há armazenamento de informações. Após leituras linguísticas, técnicas e pedagógicas, realizadas na área sigilosa por especialistas do próprio centro, as provas são encaminhadas para impressão no mesmo prédio, de modo que não há comunicação com o ambiente externo.

Os cadernos de prova são montados, em ambiente seguro, isolado e monitorado por câmeras, por meio de *software* de diagramação automática desenvolvido pelo Cebraspe.

A impressão e o empacotamento das provas são realizados em ambiente próprio e altamente sigiloso. É impressa uma quantidade suficiente, incluindo-se reservas.

As provas são acondicionadas, imediatamente após a impressão, em embalagens plásticas opacas e com lacres de segurança invioláveis, e armazenadas em sala-cofre própria, absolutamente segura e contígua à gráfica, de modo que o material não circula externamente. Há vigilância 24 horas por dia e entrada restrita até a data de aplicação da prova.

As imagens das atividades desenvolvidas na gráfica do Cebraspe são armazenadas por meses, assim como as filmagens não relacionadas aos serviços de impressão.

3.19.13 Interação com o sistema de transporte e segurança pública

Nas cidades onde são realizadas as provas, o Cebraspe encaminha ofícios para empresas responsáveis por serviços de transporte, corpo de bombeiros, polícia militar, secretaria de segurança pública e companhias de água e luz, informando-os sobre os horários de aplicação do concurso e solicitando apoio durante o dia do evento.

3.19.14 Transporte e guarda das provas

O Cebraspe realiza toda a logística necessária ao deslocamento dos instrumentos de avaliação até o destino final. O transporte é feito sob a supervisão de, no mínimo, um coordenador de aplicação do centro por escola. Caso necessário, ele é acompanhado por um profissional de segurança. Os malotes são guardados em local seguro e reservado, com vigilância 24 horas por dia. O material só é deslocado no dia do concurso, conforme horário previamente agendado.

No momento de saída dos malotes de prova do Cebraspe, é emitido um documento que contém os números dos lacres. Com as movimentações dos malotes, os números são conferidos por diferentes pessoas e em distintos momentos, o que garante sua inviolabilidade. O Cebraspe utiliza lacres e cadeados para lacrar os malotes e realiza registros fotográficos para ter maior controle e evidências. Além disso, os malotes são transportados para outras cidades em sacas, que também são lacradas, o que facilita o controle e amplia os níveis de preservação e integridade de cada um deles.

3.19.15 Aplicação de provas

Se necessário, a equipe de aplicação de provas do Cebraspe é acompanhada por profissionais de segurança para retirar os malotes de provas lacrados dos locais em que ficam guardados e levá-los até os locais de sua aplicação.

O centro implementou métodos mais rigorosos de segurança, e adotou procedimentos que eliminam a emissão de sons de equipamentos eletrônicos, mesmo desligados no interior do envelope porta-objetos do candidato. Além disso, passou a ser obrigatório o uso de embalagens transparentes para carregar alimentos e bebidas.

O Cebraspe realiza a capacitação presencial dos colaboradores no local de prova, no dia de sua realização, e também capacitação a distância, por meio de plataforma EaD, que apresenta módulos sobre sigilo, segurança e procedimentos de aplicação.

Os locais de prova são vistoriados pela equipe de aplicação e, se necessário, por um profissional de segurança, que faz uma varredura em todos os ambientes.

Durante a realização da prova, a fiscalização do local é frequente, para evitar qualquer indício de fraude. Todos os candidatos que saem da sala para ir ao banheiro, sem exceção, são revistados com o uso de detectores de metais na entrada e na saída dos banheiros e a cada entrada e saída da sala de prova.

Finalizadas as provas, o material do concurso é novamente lacrado em malotes e encaminhado ao local de guarda; se necessário, com o acompanhamento de profissionais de segurança.

3.19.16 Rastreadores de comunicações em radiofrequência

O Cebraspe utiliza rastreadores de comunicações em radiofrequência — que detectam ponto eletrônico, *bluetooth*, redes *wireless*, GSM e CDMA — para proteger e prevenir contra invasão de sinais de radiofrequência no ambiente de realização da prova. Esse serviço oferece detecção, análise, identificação e localização de sinais de radiofrequência em áreas pré-definidas estrategicamente e com variados raios de cobertura.

3.19.17 Procedimentos de segurança após as provas

Após a chegada do material na sede do Cebraspe, todas as folhas de textos definitivos e as folhas de respostas, já desidentificadas, são escaneadas e interpretadas em ambiente sigiloso. Todo o material é, então, guardado em local seguro. As imagens geradas impedem que haja qualquer alteração e permitem correção das folhas de respostas por meio de leitura digital e das redações mediante sistema informatizado, sem que os corretores tenham contato físico com o material original.

O retorno dos materiais de prova e a digitalização do material aplicado são acompanhados por delegados aposentados da Polícia Federal.

3.19.18 Identificação eletrônica

Os candidatos inscritos são identificados apenas por código de barras. Ao receber as folhas de respostas, o chefe de sala destaca a parte que identifica cada um, colocando-a em um envelope próprio. Dessa maneira, toda e qualquer pessoa que manipular a folha de respostas após a aplicação não tem como, visualmente, identificar quem foi o candidato que a preencheu.

3.19.19 Provas disponibilizadas na internet

O candidato não precisa entrar com requerimento para pedir vista de prova. No dia do resultado final, o Cebraspe disponibiliza em seu *site* as imagens escaneadas das folhas de respostas. Assim, cada candidato pode facilmente conferir suas marcações. Esse é um procedimento que esclarece erros que os candidatos comumente cometem na transcrição de suas respostas do caderno de provas para a folha de respostas, o que deixa o processo seletivo muito mais transparente.

A disponibilização da imagem da folha de respostas e da planilha de avaliação da prova em um sistema eletrônico de interposição de recursos no *site* do Cebraspe oferece transparência e segurança aos participantes no que diz respeito ao processo de avaliação e aumenta o grau de confiabilidade do processo.

3.19.20 Segurança física das instalações

O Cebraspe investe constantemente na segurança de suas instalações físicas e de seus sistemas da informação. Os recursos que garantem a segurança física (instalações da sede do Cebraspe) incluem suprimentos de energia, condições de armazenamento dos dados por meio de sistemas de cópia de segurança (*backup*) e infraestrutura de transmissão e de comunicação de dados, tais como servidores, roteadores, concentradores de dados e armazenamento.

3.19.21 Medidas gerais e de gestão da segurança

São apresentadas a seguir ações realizadas na área de gestão que impactam positivamente na segurança dos eventos realizados pelo Cebraspe.

Auditoria Interna

O estabelecimento da Auditoria Interna (Audin) iniciou-se a partir de um projeto de consolidação das estratégias do Cebraspe em questões relacionadas ao fortalecimento da governança corporativa. Essa iniciativa da alta administração do centro somou-se à revisão dos objetivos e das iniciativas estratégicas, bem como à filiação à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e à adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O trabalho da auditoria abrange, inclusive, a revisão dos processos operacionais do Cebraspe, ocasião na qual os auditores avaliam as metodologias utilizadas e propõem eventuais melhorias.

Mapeamento e gestão de riscos dos processos de trabalho do Cebraspe

A metodologia de gestão de riscos foi aprovada em 2016, com base nas melhores práticas observadas no mercado. Em 7 de março de 2017, foi instituída a Política de Gestão de Riscos do Cebraspe, implementada a partir da criação do Comitê de Gestão de Riscos.

Sistema RSA Archer GRC Platform

O Cebraspe conta com uma das ferramentas mais modernas do mercado para a gestão de riscos. Trata-se do *software* RSA Archer GRC Platform (relacionado a governança, riscos e *compliance*), que promove a descentralização do gerenciamento de riscos por toda a organização. A interface mais simples da ferramenta permite acompanhar indicadores dos processos mais críticos por meio de painéis de controle. Os recursos da ferramenta ajudam o Cebraspe a identificar, avaliar, responder e monitorar melhor riscos existentes e emergentes.

Consultoria especializada em segurança de grandes eventos

Em 2017, o Cebraspe contratou uma consultoria especializada em segurança de grandes eventos para apoiar na identificação e na disseminação de uma

metodologia de gestão de riscos, com destaque para a identificação de pontos de controle e melhoria em processos. A metodologia foi internalizada pelo escritório de gestão do Cebraspe e está sendo aplicada em vários processos do centro. Essa consultoria vem apoiando o Cebraspe na implantação da RSA Archer GRC Platform, bem como na capacitação da equipe interna para o uso eficiente e eficaz dessa ferramenta.

Código de Ética e Conduta e Guia de Conduta Ética

Em julho de 2017, o Cebraspe realizou uma semana voltada para temas de ética e conduta, na qual foram realizadas palestras e oficinas e foram lançados o Código de Ética e Conduta do Cebraspe, o Guia de Conduta Ética e o Canal de Ética para todos os colaboradores.

Canal de Ética

O Cebraspe contratou empresa externa especializada para gerenciar o Canal de Ética, que recebe denúncias de qualquer natureza, formuladas por qualquer interessado. As denúncias são tratadas por um comitê interno, composto por colaboradores de diferentes setores do centro. Para incentivar a utilização do canal e garantir o sigilo das informações, as denúncias podem ser anônimas e são recebidas por central de relacionamento independente. O Canal de Ética encontra-se disponível no endereço eletrônico www.canalintegro.com.br/cebraspe.

Renovação de equipes para o fortalecimento da segurança dos eventos

Com o objetivo de aprimorar seus processos e garantir a segurança e a integridade dos serviços oferecidos, o Cebraspe, em 2017, após criteriosa análise, substituiu parte da sua força de trabalho – notadamente nas áreas de segurança, organização de material e digitalização –, para buscar colaboradores com perfil ainda mais técnico e com ampla experiência profissional, de acordo com as exigências de cada área. Profissionais especialistas em inteligência e segurança foram contratados para compor a equipe responsável pela segurança dos eventos e das instalações físicas do centro.

Acordo de Cooperação Técnica com a ADPF

O Cebraspe possui acordo de cooperação técnica com a Associação dos Delegados de Polícia Federal (ADPF). Delegados aposentados da polícia e outros profissionais especializados agem como certificadores externos da integridade e da segurança dos procedimentos de pré-aplicação, aplicação e pós-aplicação de prova. A atuação dos delegados foi ampliada em algumas etapas da pré-aplicação e da aplicação e estendida a outras etapas da pós-aplicação.

Controle de impedimentos

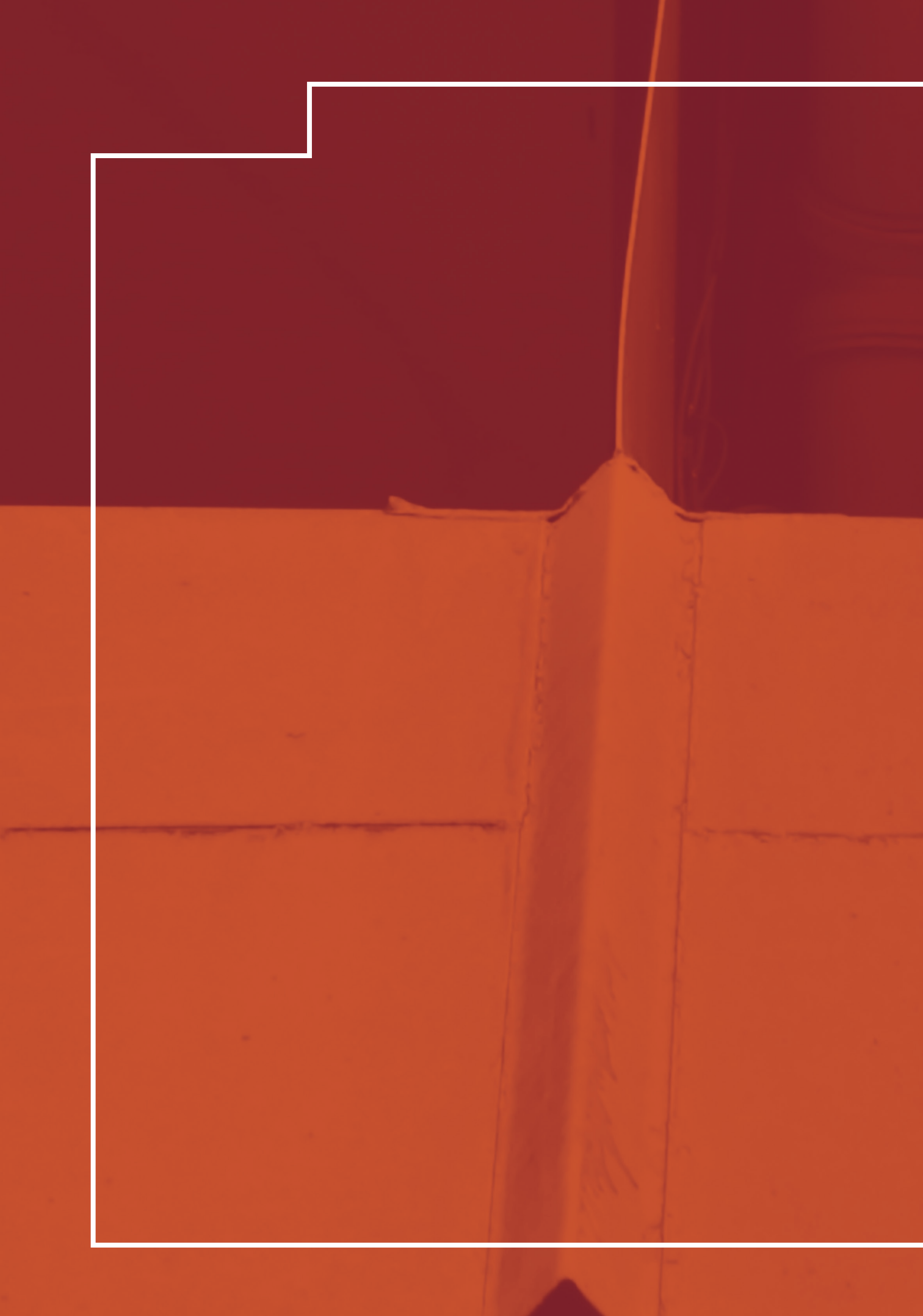
O Cebraspe desenvolveu sistema eletrônico que, com base no cadastramento previamente realizado dos nomes de parentes de colaboradores, detecta eventuais inscrições desses parentes em qualquer evento organizado pelo Cebraspe, com o objetivo de impedir a participação do colaborador nas atividades do certame.

3.19.22 Inscrição em programa pró-ética da CGU

Em 2017, o Cebraspe se candidatou ao programa Empresa Pró-Ética da Controladoria Geral da União (CGU). O programa resulta da conjugação de esforços entre os setores público e privado para promover no país ambientes corporativos mais íntegros, éticos e transparentes. A iniciativa consiste em fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independente do porte e do ramo de atuação, mostram-se comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e a outros tipos de fraudes. A inscrição no programa da CGU foi confirmada, e o centro recebeu a devolutiva do órgão de que o programa de integridade do Cebraspe possui elevado nível de qualidade e está alinhado às melhores práticas do mercado.

3.19.23 Mudança de procedimentos e implantação de novos controles para os processos críticos

Para melhorar ainda mais seus processos de gestão de riscos, o Cebraspe constantemente aprimora seus procedimentos e implanta novos controles, com foco em ações de segurança e prevenção de riscos nos processos críticos de suas operações.





4.

**AVALIAÇÃO E
ACOMPANHAMENTO**



4. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Após ter sido aprovado pelo Conselho de Administração do Cebraspe em sua 32ª reunião, realizada em 15 e 20 de fevereiro de 2017, o Relatório do Contrato de Gestão 2016, que contém as atividades executadas e as respectivas demonstrações financeiras pertinentes ao Contrato de Gestão nº 1, de 18 de fevereiro de 2014, foi encaminhado ao MEC (Ofício nº 459, de 6 de março de 2017).

No entanto, não houve, por parte do órgão superior do Contrato de Gestão, programação de visita de avaliação e acompanhamento para examinar os resultados alcançados no período de janeiro a dezembro de 2016.



5.

**INFORMAÇÕES
CONTÁBEIS E
DESEMPENHO
FINANCEIRO**

5. INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO

5.1 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Como se pode verificar, relativamente aos exercícios sociais discriminados na tabela 1, existem recursos financeiros inoperantes advindos do Contrato de Gestão firmado com o MEC com interveniência do Inep, à exceção das variações obtidas em renda fixa e mantidas em conta bancária distinta das demais movimentações.

Tabela 1 – Valores decorrentes do Contrato de Gestão (R\$)

Fonte	2014	2015	2016	2017
Saldo anterior	–	1.223.010,29	1.345.205,35	1.522.658,62
Entradas	2.324.419,20	–	–	–
Saídas	1.217.941,80	–	–	–
Receita financeira líquida	116.532,89	122.193,06	177.453,27	135.889,53
Saldo final	1.223.010,29	1.345.203,35	1.522.658,62	1.658.548,15

Fonte: Controladoria.

Convém ressaltar que a “receita de prestação de serviços” (tabela 2) pendeu-se para 64,01%, em função do restringimento da contratação administrativa realizada com os órgãos da administração pública. Todavia, observa-se que as “outras receitas operacionais” expandiram-se proporcionalmente ao período anterior, principalmente para a recuperação dos créditos considerados incobráveis na prestação de serviços na organização de concursos e eventos. Ademais, ressalta-se a inclusão dos ganhos em “receitas financeiras”, visto que tal movimentação não constou discriminada em períodos anteriores, porém substancialmente retificável em 2016 e constante em 2017.

Tabela 2 – Receitas 2016-2017 (R\$)

Receitas	2016	2017
Receita do contrato de gestão	-	-
Receita de prestação de serviços	464.850.943,17	167.269.942,07
Receitas financeiras	9.891.677,22	10.062.176,91
Outras receitas operacionais	642.290,10	9.665.368,29
Total	475.384.910,49	186.997.487,27

Fonte: Controladoria.

Os saldos despendidos nas rubricas de custo e despesas (tabelas 3 e 4), entre os intervalos analisados, mostrou-se instável no que concerne aos ganhos auferidos (tabela 2). Ainda que houvesse otimização nos custos incorridos durante o período, o Cebbraspe desembolsou valores significativos na contratação de trabalhadores autônomos (79,29%) para os eventos realizados. Já as despesas executadas não acompanharam a evolução dos custos, sobretudo na admissão de pessoal, no pagamento de *royalties* à FUB, na constituição de perdas estimadas com créditos de liquidação duvidosa, assim como em outras despesas constituídas.

Tabela 3 – Custos 2016-2017 (R\$)

Custos	2016	2017
Aluguéis, telefone, água, energia etc.	14.623.469,96	10.562.292,71
Pessoal e encargos sociais	5.139.213,57	810.019,18
Diárias e passagens	6.686.823,27	2.554.997,34
Materiais, suprimentos e serviços	254.414.936,03	93.943.918,40
Total	280.864.442,83	107.871.227,63

Fonte: Controladoria.

Tabela 4 – Despesas operacionais 2016-2017 (R\$)

Despesas	2016	2017
Aluguéis, telefone, água, energia etc.	3.013.134,13	4.310.366,38
Pessoal e encargos sociais	52.488.576,61	52.262.709,08
Diárias e passagens	112.788,27	321.907,86
Despesas tributárias	19.212,93	16.243,53
Despesas gerais, materiais, suprimentos e serviços	118.099.340,45	79.741.272,73
Despesas financeiras	1.941.543,08	577.064,29
Outras	195.566,51	4.385,78
Total	175.870.161,98	137.233.949,65

Fonte: Controladoria.

As quantias alocadas em movimentações bancárias (tabela 5) absorverão parcialmente os valores compromissados para o ano seguinte. Dessa forma, a expectativa de novas contratações de serviços decorrentes do objeto estatutário é favorável e satisfatória para a continuidade das atividades desenvolvidas em proveito de terceiros interessados.

Tabela 5 – Saldos em contas bancárias (R\$)

Banco	Agência	Conta	Saldo em 31/12/2016	Saldo em 31/12/2017
Banco do Brasil	1607-1	6313-4	733.531,48	49.603.651,63
Banco do Brasil	1607-1	6312-6	3.879.738,12	–
Banco do Brasil	1607-1	6340-1	116.712.534,11	–
Banco do Brasil	1607-1	6311-8	1.522.658,62	1.658.548,15
Itaú	3311	17668-3	6.631,31	36.742.848,73
CEF	1297-1	133-7	567.161,11	8.531,85
Bradesco	1228-9	348-4	42.489,21	5.148,10
Santander	3678-1	13003248-9	-159,35	39.089.111,25
Total			123.464.584,61	127.107.839,71

Fonte: Controladoria.

5.2 RELATÓRIO DA AUDITORIA EXTERNA

Demonstrações Financeiras

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

31 de dezembro de 2017
com Relatório dos Auditores Independentes



Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis

Aos
Administradores e Conselheiros do
**Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
- CEBRASPE**
Brasília-DF

Conclusão com ressalva

Examinamos as demonstrações contábeis do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE ("Centro"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2017 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, exceto quanto aos assuntos mencionados nos parágrafos "Base para conclusão com ressalva", as demonstrações contábeis 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 – CEBRASPE ("Centro") em 31 de dezembro de 2017, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Ênfase

Chamamos a atenção para a Nota Explicativa nº 14 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. O superávit econômico apresentado no exercício foi obtido exclusivamente dos contratos firmados com terceiros interessados para realização e organização de eventos e concursos próprios do objeto estatutário do Centro.

Base para opinião com ressalvas

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis". Somos independentes em relação ao Centro, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.



Conforme descrito na nota explicativa 9, a Fundação Universidade de Brasília – FUB cedeu de forma onerosa diversos bens para o Centro. Ocorre que até a presente data, o contrato de cessão onerosa do ativo imobilizado não foi formalizado entre as partes. Não foi possível formar uma opinião quanto à adequação dos valores registrados no ativo imobilizado, nas obrigações com entidades governamentais no passivo não circulante e no patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2017. O Centro não efetuou o levantamento da vida útil-econômica remanescente desses bens registrados no seu ativo imobilizado, bem como não realizou os testes de recuperabilidade daqueles ativos registrados em 31 de dezembro de 2017.

Conforme apresentado na nota 7, em 31 de dezembro de 2017 o Centro possui tributos a serem recuperados no montante de R\$ 9.260 mil. O Centro não nos apresentou um estudo demonstrando a possibilidade de recuperabilidade desses tributos. Como consequência, não foi possível aplicarmos procedimentos adicionais de auditoria que nos permitissem concluir sobre a adequação daqueles valores naquela data. As demonstrações financeiras apresentadas não contemplam quaisquer ajustes referentes a este tema. Adicionalmente, o Centro efetua a retenção e o recolhimento do ISS dos prestadores de serviços somente no Distrito Federal, independentemente do local onde são prestados os serviços.

Realizamos o procedimento de confirmação dos saldos junto aos assessores jurídicos do Centro em 31 de dezembro de 2017 e não recebemos todas as respostas solicitadas nas nossas cartas de confirmação (circularização). Não nos foi possível, nas circunstâncias, efetuarmos procedimentos alternativos de auditoria que nos possibilitassem concluir quanto à adequação da provisão para contingências registrados em 31 de dezembro de 2017.

Outros assuntos

Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior

As demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2016, foram anteriormente auditados por outros auditores independentes e emitiram o relatório datado em 08 de fevereiro de 2017, contendo as mesmas qualificações técnicas que estamos apresentando no presente relatório, bem como que os auditores anteriores indicaram que realizaram o procedimento de confirmação dos saldos junto aos clientes do Centro em 31 de dezembro de 2016 e não receberam todas as respostas solicitadas nas nossas cartas de confirmação (circularização) e que encontraram divergências nos saldos respondidos quando comparados com os saldos registrados na contabilidade naquela data, e que por isso não foi possível, nas circunstâncias, efetuarmos procedimentos alternativos de auditoria que os possibilitassem concluir quanto à adequação dos valores de clientes, bem como das receitas relacionadas, registrados em 31 de dezembro de 2016.

Outras informações que acompanham as demonstrações contábeis e o relatório do auditor

A administração do Centro é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações contábeis não abrange o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.



Em conexão com a auditoria das demonstrações contábeis, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações contábeis ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações contábeis

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

Na elaboração das demonstrações contábeis, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de o Centro continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a administração pretenda liquidar o Centro ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança do Centro são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações contábeis.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião.



- O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtivemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos do Centro.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluímos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional do Centro. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar o Centro a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações contábeis, inclusive as divulgações e se as demonstrações contábeis representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar consideravelmente nossa independência, incluindo quando aplicável, as respectivas salvaguardas.

São Paulo (SP), 26 de janeiro de 2018.

TATICCA Auditores Independentes S.S.
CRC 2SP-03.22.67/O-1


Aderbal Alfonso Hoppe
Sócio
Contador CRC-1SC020036/O-8-T-SP

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

Demonstração do superávit / deficit

Em 31 de dezembro de 2017 e 31 de dezembro de 2016

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	Nota	2017	2016
(-) Deduções da Receita	17	(31.884)	-
Receita líquida	17	176.936	465.493
Custos	18	(107.871)	(280.864)
Superávit bruto		69.065	184.629
Despesas operacionais			
Pessoal e encargos sociais e assistenciais	18	(52.263)	(52.530)
Utilidades e serviços	18	(22.823)	(25.911)
Despesas gerais	18	(61.572)	(95.488)
		(136.658)	(173.929)
Resultado antes da receitas e despesas financeiras		(67.593)	10.700
Despesas e receitas financeiras, líquido		9.485	7.950
Superávit / Déficit líquido do exercício		(58.108)	18.650

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

Demonstração do Resultado Abrangente

Em 31 de dezembro de 2017 e 31 de dezembro de 2016

(Valores expressos em Milhares de Reais)

7

	Nota	
	2017	2016
Superávit / Deficit do exercício	(58.108)	18.650
Outros resultados abrangentes	-	2.540
Total dos resultados abrangentes do exercício	(58.108)	21.190

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 social

Em 31 de dezembro de 2017 e 31 de dezembro de 2016

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	Nota	Patrimônio social	Superávit acumulado	Déficit acumulado	Total do patrimônio social
Saldos em 31 de dezembro de 2015		<u>10.759</u>	<u>171.008</u>	<u>-</u>	<u>181.767</u>
Ajustes de integralização do patrimônio social		(10.759)			(10.759)
Ajustes de exercícios anteriores			2.540	-	2.540
Superávit do exercício			18.650		18.650
Saldos em 31 de dezembro de 2016		<u>-</u>	<u>192.197</u>	<u>-</u>	<u>192.197</u>
Deficit do exercício				(58.108)	(58.108)
Saldos em 31 de dezembro de 2017		<u>-</u>	<u>192.197</u>	<u>(58.108)</u>	<u>134.089</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 fluxo de caixa

Em 31 de dezembro de 2017 e 2016

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	2017	2016
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Superávit / Deficit do exercício	(58.031)	18.650
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:		
Despesas de Depreciações e Amortizações	4.671	5.431
Ajuste de exercícios anteriores		2.540
Variações nos ativos		
Redução de clientes	117.577	(2.590)
Aumento de estoques	42	(460)
Aumento de adiantamento de terceiros	230	(735)
Aumento de tributos a recuperar	(3.946)	(4.332)
Aumento de outros créditos	(7)	777
Depósitos Judiciais	(15.085)	(152)
Cauções		
Variações nos passivos		
Aumento/redução de fornecedores	(26.504)	77.112
Aumento/redução de salários e encargos sociais	(576)	(12.027)
Aumento/redução de obrigações fiscais	(4.672)	32
Aumento/Redução de clientes	(8.559)	
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades operacionais	5.139	84.246
Fluxos de caixa das atividades de investimentos		
Adições de imobilizado e intangível, líquidas	(1.496)	(4.829)
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades de investimentos	(1.496)	(4.829)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos		
Fornecedores	-	2.673
Adiantamento de Clientes	-	9.984
Disponibilidades líquidas geradas pelas atividades de financiamentos	-	12.657
Aumento nas disponibilidades	3.643	92.074
Caixa no início do exercício	123.466	31.392
Caixa no final do exercício	127.109	123.466
Aumento nas disponibilidades	3.643	92.074

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
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** e reconhecida estatutariamente pelo Conselho de Administração, com registro cartorário no 2.º Ofício de Registros de Pessoas Jurídicas, deste distrito, mediante as inscrições n.º 000082416, 000082415 e 000087661, respectivamente, fazendo constar a finalidade e os objetivos sociais deste Centro, pertinentes ao fomento, à promoção do ensino e da pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico e institucional.

O CEBRASPE foi qualificado como **Organização Social – OS** pela Presidência da República, por meio do Decreto nº 8.078 de 19 de agosto de 2013, sendo posteriormente firmado **Contrato de Gestão de nº 01, datado de 18 de fevereiro de 2014** com o MEC (órgão supervisor), com a interveniência da Fundação Universidade de Brasília (FuB/UnB) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, observando o disposto no artigo 5º da Lei 9.637/98.

2 Apresentação das demonstrações financeiras e sumário das principais práticas contábeis

2.1 Base de preparação

As demonstrações financeiras em consonância com as práticas contábeis desenvolvidas no Brasil, alusiva à Resolução CFC n.º 1.409/12 (ITG n.º 2002 (R1) - Entidade sem finalidade de lucros), são de responsabilidade desta administração.

Essas demonstrações foram elaboradas em função das inúmeras formas de avaliações empregadas sobre as estimativas contábeis. Essas estimativas são disciplinadas por fatores objetivos e subjetivos, como base de conhecimento para definição do valor oportuno a ser registrado. Dentre os itens suscetíveis aos registros contábeis destacam-se a aplicação do prazo de vida útil dos bens do ativo imobilizado e de sua recuperabilidade nas operações, bem como a probabilidade dos demais riscos contingenciais na determinação das despesas, quando admissível.

A adoção das práticas contábeis utilizadas na elaboração das demonstrações financeiras está delimitada a seguir. As definições são abordadas de modo substancial no período indicado, salvo disposição em contrário.

2.2 Caixa e equivalente de caixa

São recursos financeiros de liquidez moderada, isto é, enumeram-se os dispêndios com dívidas de curto e longo prazos, a obtenção de ganhos financeiros sobre os valores mobiliários investidos e a emissão do faturamento auferido, além de outros compromissos administrativos previstos estatutariamente. Para isso, é necessário atender três requisitos: ser financeiramente disponível em curto prazo, ter liquidez imediata e exprimir insignificante risco de mudança de valor.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

2.3 Julgamentos, estimativas e premissas contábeis significativas

A preparação das demonstrações financeiras segundo as convenções contábeis brasileiras, recomenda que esta administração utilize de entendimentos na determinação e no registro de estimativas contábeis. As classes contábeis do ativo e do passivo admitem valores residuais em: ativo imobilizado, perda para redução ao valor recuperável de ativos, perdas estimadas para crédito de liquidação duvidosa (PECLD), perdas de contingenciamento operacional, mensuração de instrumentos financeiros básicos e outros direitos e obrigações relacionados aos benefícios laborais. Relevante notar que este Centro reavalia anualmente as estimativas apontadas.

O procedimento de elaboração das demonstrações financeiras alusivo as entidades sem fins lucrativos exigem que este Centro faça uso de instrumentos formais técnico-científicos concernentes aos valores apurados no ativo, passivo, despesa e receita mencionados em demonstrações e notas explicativas.

2.4 Instrumentos financeiros básicos

Ativos financeiros são reconhecidos pelo valor justo decorrentes do resultado de: investimentos em valores mobiliários mantidos até o vencimento, empréstimos bancários, contas a receber e de ativos disponíveis para venda. Entre os tipos de ativos financeiros presentes neste Centro incluem-se o caixa e os equivalentes de caixa, as aplicações financeiras em renda fixa e os direitos creditórios contratuais a receber.

Redução do valor recuperável de ativos financeiros

O Cebraspe avalia durante o encerramento das demonstrações financeiras se transcorreu, em determinado intervalo, a desvalorização econômica (recuperação) do ativo financeiro ou do grupo de ativos financeiros. Terminantemente, considera-se não recuperável quando houver indicação de ausência de retomada do resultado de um ou mais eventos que tenham acontecido depois do reconhecimento inicial do ativo (um evento de perda incorrida) e essa perda tenha influência no fluxo de caixa estimado do ativo financeiro, ou do grupo de ativos financeiros, que possa ser razoavelmente presumido.

Passivos financeiros

As obrigações financeiras são reconhecidas pelo valor justo, de maneira similar ao ativo financeiro. Por conseguinte, envolve as obrigações deste Centro com terceiros interessados, as quais destacam-se os fornecedores de mercadorias e serviços, as obrigações trabalhistas e tributárias dentre outras.

Instrumentos derivativos

O Cebraspe não efetivou, neste exercício ou em períodos anteriores juntamente às Instituições Financeiras, transações especulativas no mercado financeiro que motivassem a aquisição de produtos bancários com vistas a almejar ganhos vinculados a esse tipo de instrumento.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

2.5 Imobilizado

O valor contábil dos bens integrantes do ativo imobilizado escriturou-se pelo custo de aquisição do bem, deduzido das depreciações acumuladas, durante o seu uso. O encargo de depreciação, opcionalmente, é calculado pelo método linear, sendo que às taxas anuais são resultantes da vida útil-econômica desses bens. Este Centro não constatou hipóteses de desvalorização no valor recuperável de seu ativo imobilizado.

Um item do imobilizado é baixado de seu controle patrimonial pela alienação ou quando não satisfizer os benefícios econômicos futuros resultantes da sua utilização. O ganho ou a perda eventual decorrente do bem tangível (calculado pela diferença entre o valor líquido da venda e o valor contábil do bem) são registrados na demonstração do resultado do período em que ele for desativado.

Tanto o valor residual quanto a vida útil remanescente do bem, assim como, os métodos de depreciação aplicados são revistos durante o encerramento do exercício social, e ajustados de forma compatível, quando a situação permitir ou requerer.

2.6 Recursos vinculados ao Contrato de Gestão

Os recursos financeiros residuais e subordinados ao Contrato de Gestão estão depositados em conta bancária específica. Contabilmente, controla-se a movimentação em subcontas do ativo e do passivo, respectivamente. Tendo em vista a responsabilidade deste Centro na custódia dos valores, subseqüentemente, será concedida a sua realização no instante em que as cláusulas contratuais pactuadas determinarem o cumprimento das metas fixadas pelo órgão supervisor.

2.7 Passivos circulantes e não circulantes

As obrigações vencíveis até o exercício social seguinte foram escrituradas no grupo do passivo circulante. Nesse grupo destaca-se, além dos compromissos com terceiros interessados, as provisões trabalhistas e os encargos sociais constituídos mensalmente, em atendimento ao princípio contábil da competência, para fixação dos gastos laborais com férias e décimo terceiro salário incorridos. Assim também, as obrigações vencíveis após o exercício social seguinte, pertencentes ao grupo do passivo não circulante caracterizaram-se de valores conhecidos ou calculáveis.

2.8 Provisões

Diz respeito aos passivos com prazos e valores incertos. O Cebraspe possui exigibilidades correntes, em consequência de eventos passados, sendo aconselhável o reconhecimento da estimativa a fim de evidenciar no patrimônio as hipóteses e as perspectivas dos fatos litigados em juízo, caso se materializarem futuramente.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

2.8 Provisões - *continuação*

Provisões para riscos cíveis e trabalhistas

O Cebraspe é parte demandada em processos cíveis e trabalhistas. Em vista disso, as provisões são constituídas, contabilmente, para dar conhecimento à Administração, das obrigações contingenciadas cuja probabilidade de ocorrência é possível, ora em curto prazo, ora em longo prazo, reduzindo economicamente o seu patrimônio por intermédio do valor da causa pleiteado pela parte autora.

Diante disso, é de se dizer que as ações cíveis são objetivadas pelo reclamante a respeito da garantia dos serviços prestados a este Centro notadamente em eventos, no qual questiona-se a integridade e a validade dos atos, tanto os vinculantes aos editais de eventos – os quais são prévia e expressamente aprovados pelos nossos contratantes – quanto à execução física dos certames, seja em sua parte teórica, de aptidões físicas e consequentemente de resultados.

Os riscos trabalhistas demandados advêm de indagações concernentes a parcialidade dos proventos não realizados naquele período laborado ou outras questões vinculadas às atividades exercidas e executadas durante o período de vinculação a este Centro.

2.9 Apuração do Superávit ou Déficit

É o resultado apurado no confronto das receitas, dos custos e das despesas, no período em análise, segundo o princípio contábil da competência, ocasionando-se superávit ou déficit econômico. Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis nº 00 (CPC n.º 00), a receita evoca benefícios econômicos, sob a forma de entrada de recursos ou do aumento de ativos ou diminuição de passivos, que impactam em acréscimos no patrimônio social e que não estejam relacionados com a contribuição dos associados dos instrumentos patrimoniais. Por outro lado, os custos e as despesas, são decréscimos nos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma da saída de recursos financeiros, da redução de valor de ativos ou assunção de passivos, que resultem em diminuição do patrimônio social.

2.10 Demais ativos e passivos circulantes e não circulantes

Em referência aos demais ativos integrantes do balanço patrimonial, é provável que o benefício econômico futuro seja alcançado com segurança.

À medida que um passivo inserido no balanço possua uma obrigação legal ou constitua-se como resultado de um evento passado, é provável que o recurso econômico esteja disponível para liquidação. As provisões são escrituradas pelas estimativas do risco envolvido. Os ativos e passivos são classificados como circulante quando a sua realização ou liquidação efetivar-se nos próximos doze meses, caso contrário, serão alocados no não circulante.

2.11 Tributação

Em se tratando de uma associação civil, sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social, nos termos da Lei n.º 9.637/1998, voltadas para o desenvolvimento educacional e de pesquisa, é plenamente motivada a imunidade tributária.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

2.11 Tributação - continuação

Caso o enquadramento fiscal não seja alcançado, as receitas oriundas da prestação de serviços estarão sujeitas à tributação sobre o faturamento, com as seguintes alíquotas:

Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS)	2,00%
Programa de Integração Social (PIS)	1,65%
Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS)	7,60%

A alíquota incidente do ISS encontra-se expressa em legislações específicas de competência municipal, isto é, no local da prestação do serviço. Quanto ao PIS e à COFINS, as alíquotas citadas associam-se ao regime tributário da não-cumulatividade. Nesse contexto, a base de cálculo é caracterizada em função do faturamento emitido e de outros ganhos que estejam vinculados aos respectivos fatos geradores das obrigações.

A tributação do imposto de renda (IRPJ) e da contribuição social (CSLL) incidem sobre o lucro líquido, uma vez que o montante da receita bruta anual auferida subordinaria ao regime de tributação do lucro real. Para isso, registra-se no livro de apuração do lucro real (LALUR) as receitas e as despesas (isentas, dedutíveis e indedutíveis), necessárias à apuração das bases de cálculo do IRPJ e da CSLL. No IRPJ, aplica-se na sua base de cálculo a alíquota de 15% e, excepcionalmente, o adicional de 10% caso os lucros líquidos anuais excedam em R\$ 240 mil anual ou R\$ 20 mil mensal. Na CSLL adota-se a alíquota de 9%.

2.12 Demonstração do fluxo de caixa (DFC)

A DFC expressa no art. 176, IV, da Lei nº 6.404/76 e regulamentada no CPC nº 03 (R2) - Demonstração dos Fluxos de Caixa permite avaliar a capacidade de geração de caixa ou equivalentes de caixa, tanto quanto as necessidades de utilização desses recursos financeiros, em um determinado período.

3 Caixa e equivalentes de caixa

	31/12/2017	31/12/2016
Depósitos bancários a vista – sem restrição	12	5.182
Aplicações financeiras – sem restrições	125.438	116.761
Aplicações financeiras – com restrições	1.659	1.523
	127.109	123.466

Os recursos financeiros disponíveis em curto prazo são constituídos por fundos fixos, bancos conta movimento e aplicações financeiras. As aplicações financeiras com restrições emanam de valores firmados com o Ministério da Educação - MEC, mediante Contrato de Gestão nº 01/2014, demonstrados segregadamente, em atenção aos preceitos contábeis vigentes. De outro modo, ressalta-se que os valores faturados a receber, porém recebidos neste período resultaram da prestação contratual de serviços provenientes da realização de eventos de avaliação, certificação e de seleção pública.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

4 Clientes

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Duplicatas a receber bruto	74.287	167.945
Perda estimada com crédito de liquidação duvidosa (PECLD)	<u>(40.911)</u>	<u>(16.992)</u>
	<u>33.376</u>	<u>150.953</u>

Compreendem os direitos creditícios consignados no balanço patrimonial pelo valor líquido de realização, isto é, a garantia de recebimento do serviço prestado.

Observada a legislação e regramento contábil vigente, valores a receber decorrentes de serviços prestados a clientes vinculados a administração pública federal foram considerados como de difícil recebimento e assim submetidos aos critérios de constituição da PECLD.

Por outro lado, este Centro em função de contrato vinculado a cessão temporária de bens intangíveis, transferência de *know-how* e licença de uso de marca patenteadas possui obrigações com o mesmo cliente. Entende-se assim, que estes valores podem ser futuramente revertidos e utilizadas para o abatimento nas obrigações constituídas, caso as ações propostas para "encontro de contas" surtam os efeitos pretendidos, os quais estão sendo analisados sob a ótica administrativa, jurídico-legal e financeira, por ambas as partes.

Consoante a isto, prudentemente, este Centro registrou PECLD no valor de R\$ 40.911 mil em função da impossibilidade de recebimento de valores considerados incobráveis de entes públicos.

A composição de contas a receber por ciclos de vencimentos conforme quadro a seguir, atesta que:

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
A vencer	26.586	117.345
Vencidos	47.701	50.600
Até 30 dias	5.798	9.935
31 a 60 dias	69	220
61 a 90 dias	655	627
91 a 120 dias	-	78
121 a 150 dias	231	6.004
151 a 180 dias	-	1.100
Acima de 180 dias	40.948	32.636
Contas a Receber - Bruto	<u>74.287</u>	<u>167.945</u>
PECLD	<u>(40.911)</u>	<u>(16.992)</u>
Contas a Receber - Líquido	<u>33.376</u>	<u>150.953</u>



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

4 Clientes - *continuação*

Com relação a movimentação de PECLD em 31 de dezembro de 2017 demonstra-se, sinteticamente, que:

Saldo em 31 de dezembro de 2016	(16.992)
Adições	(40.503)
Reversões	16.584
Saldo em 31 de dezembro de 2017	<u><u>(40.911)</u></u>

5 Estoques

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Almoxarifado	2.097	2.139
	<u><u>2.097</u></u>	<u><u>2.139</u></u>

Os materiais estocados no almoxarifado central são compostos por itens de expediente e de limpeza para uso interno e externo, sendo aplicado na organização e na realização dos eventos promovidos pelo Cebraspe.

6 Adiantamento a terceiros

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Adiantamento a fornecedores	645	875
	<u><u>645</u></u>	<u><u>875</u></u>

O aporte de valores disponibilizados na aquisição de bens e serviços, cuja comprovação documental determina posteriormente, a reclassificação contábil dos gastos incorridos em rubricas contábeis compatíveis com a natureza da finalidade proposta.

7 Impostos e tributos a recuperar

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
PIS a recuperar	4	4
COFINS a recuperar	18	18
IRRF a recuperar	14	14
CSLL a recuperar	7	7
ISS a recuperar	1	1
IRRF retido na fonte	64	46
ISS retido na fonte	8.230	4.320
IR s/ Aplicação Financeira	859	859
PCC Retido na Fonte	63	45
	<u><u>9.260</u></u>	<u><u>5.314</u></u>



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

7 Impostos e tributos a recuperar – continuação

Referem-se aos tributos retidos pelos tomadores de serviços (partes contratantes) sobre os ganhos auferidos (faturamento e rendimento de aplicação financeira). Embora este Centro possua a imunidade tributária, a não ser pelo ISS, descontou-se sobre os proventos, neste período, a importância de R\$ 3.910 mil.

Portanto, são descritas nessas rubricas contábeis os seguintes saldos: IRRF sobre o rendimento de aplicação financeira (R\$ 859 mil), ISS (R\$ 8.231 mil), PIS/COFINS/CSLL (R\$ 92 mil) e demais tributos (R\$ 78 mil). Com efeito, esses valores serão passíveis de compensação ou restituição tributária, desde que requeira administrativamente perante as repartições tributárias competentes ou demande ação judicial a fim de que o crédito tributário esteja disponível.

8 Depósitos Judiciais

	31/12/2017	31/12/2016
Depósito Judicial	16	18
Depósito Judicial - Tributário	15.396	522
Depósito Recursal	297	76
Garantia Contratual	-	4
Bloqueio Judicial	4	8
	15.713	628

O Cebraspe entende, consoante seus atos constitutivos, o reconhecimento da Presidência da República e atos do Ministério da Educação – MEC, ser cabível a imunidade tributária do Cebraspe em relação aos seguintes impostos: Imposto Sobre Serviços (ISS), Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto predial territorial urbano (IPTU) e o Imposto sobre veículo automotor (IPVA).

Considerando a importância da matéria, bem como as consequências que um eventual entendimento equivocado sobre o tema pode gerar, buscou-se respaldo na opinião de renomados juristas na seara tributária sobre o tema. A ação promovida por este Centro, visando nos estabelecer como Instituição de Educação, apoiada na Constituição Federal, em seu art. 150, VI, “c”, já alcança a fase de discussão do mérito, porém há que ser ressaltado que somos denominados perante à Secretaria de Estado e de Fazenda do Distrito Federal, contribuinte do ISS.

Por consequência, na atualidade, sem que este Centro desconsidere a exigibilidade no cumprimento de suas obrigações tributárias acessórias e principal, realizou, periodicamente, o recolhimento do imposto sobre o faturamento auferido, por intermédio de depósito judicial em atendimento aos meandros processuais, bem como valendo-se das disposições contidas no fato gerador cabível ao tributo.

Logo, nesse sentido, a prevenção surge em razão de inibir o Fisco local de qualquer procedimento voltado a punir este contribuinte, mediante à instituição do crédito tributário associado com o lançamento tributário, visto que o art. 151, IV, do Código Tributário Nacional (CTN), estabelece entre as condições para suspensão do crédito tributário, o depósito do seu montante legal, caracterizado assim como depósito judicial.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

9 Imobilizado

O Ativo Imobilizado é demonstrado em função do valor contábil dos bens, ou seja, o custo de aquisição subtraído da depreciação acumulada.

	Taxa - %	2016	Aquisições	Transferência	Baixas	Depreciação	2017
Ativo Imobilizado - próprio							
Móveis e Utensílios	10%	356	33	-	-	-45	344
Máquinas e equipamentos	10%	1.631	931	320	-	-227	2.655
Equipamentos de informática	20%	10.907	39	-	-	-2.615	8.331
Edificações e Instalações	4%	91	-	-	-	-4	87
Imobilizado em andamento		-	940	-320	-	-	620
		12.985	1.943	-	-	-2.891	12.037
Ativo Imobilizado - cedido							
Móveis e Utensílios	10%	907	-	-	-31	-178	698
Máquinas e equipamentos	10%	2.958	-	-	-477	-503	1.978
Equipamentos de informática	20%	1.810	369	-	-296	-1.014	869
Veículos	10%	186	-	-	-12	-85	89
		5.861	369	-	-816	-1.780	3.634
		18.846	2.312	-	-816	-4.671	15.671

O subgrupo contábil "Ativo imobilizado – próprio" são bens tangíveis e intangíveis utilizado nas atividades de expediente, visando expandir os seus benefícios econômicos. Periodicamente, as despesas de depreciação e amortização desses bens são reconhecidas, em virtude do uso funcional, segundo os coeficientes percentuais previstos na legislação tributária.

De maneira idêntica, o "Ativo imobilizado – cedido" compõem-se dos bens tangíveis e intangíveis de propriedade da Fundação Universidade de Brasília (FUB), mas sob a posse deste Centro para uso nas atividades operacionais. O aumento dos benefícios econômicos envolve o uso concomitante desses bens para atendimento das demandas setoriais. Além do que, os seus saldos são reduzidos economicamente na medida em que foram depreciados ou amortizados funcionalmente.

10 Fornecedores

	31/12/2017	31/12/2016
Fornecedores circulante	46.708	76.398
Fornecedores não circulante	3.235	2.673
	49.943	79.071

Os Fornecedores circulante abrangem os compromissos, de curto prazo, relacionados ao consumo de bens e serviços relativos à organização dos concursos e eventos, como também para manutenção das áreas gestoras acerca dos dispêndios laborais e outros custos e despesas previstos orçamentariamente.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017

Valores expressos em milhares de reais

10 Fornecedores– continuação

Os Fornecedores não circulante mantidos nessa rubrica contábil, caracteriza-se pelo controle da devolução pecuniária dos pagamentos realizados por este Centro aos terceiros contratados por intermédio dos Correios (ECT), mediante convênio firmado, cujo resgate não ocorreu no prazo de 120 dias contados do acordo previsto. À vista disso, esta Entidade manterá os recursos disponíveis nessa rubrica até que o prestador de serviço solicite o direito de saque, observados as resoluções prescritivas da obrigação de fazer contidas no Código Civil vigente.

11 Salários e encargos sociais

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Provisões trabalhistas	4.043	4.504
Outros	-	115
	<u>4.043</u>	<u>4.619</u>

São os benefícios laborais concedidos aos trabalhadores celetistas e requisitados da Administração Pública Federal. Os valores desembolsados abrangem os proventos e encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento. As remunerações concedidas aos colaboradores estão em consonância com as atividades desenvolvidas segundo os acordos individuais estabelecidos e harmônicos orçamentariamente. Vale ratificar que, mensalmente, são reconhecidas as estimativas de férias, de 13.º salário e seus encargos na proporção de 1/12 avos.

12 Obrigações fiscais

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Obrigações fiscais	523	529
	<u>523</u>	<u>529</u>

Diz respeito a responsabilidade deste Centro, no tocante a retenção de tributos e encargos sociais incidentes sobre a prestação de serviços contratados, bem como o pagamento dessas importâncias em favor dos Órgãos de Administração Pública Tributária competente.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

13 Provisão para demandas judiciais

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Provisões cíveis	633	1.584
Provisões trabalhistas	3.335	4.039
	<u>3.968</u>	<u>5.623</u>
Circulante	357	77
Não circulante	3.611	5.546
	<u>3.968</u>	<u>5.623</u>

A constituição de demandas cíveis e trabalhistas, agrupadas, periodicamente, em curto e longo prazos, decorrem de peticionamentos jurídicos interpostos pelas partes reclamantes opostas a este Centro. Com efeito, as estimativas de gastos são registradas contabilmente na medida em que as possibilidades de risco são incontestáveis, porém, remotamente reversíveis a depender do objeto tutelado.

14 Contrato de Gestão

É o acordo pelo qual o Ministério da Educação (MEC), órgão supervisor do contrato, realiza os repasses financeiros em conformidade com o plano de trabalho pautado por esta Organização.

Os aportes de recursos contidos nesse Contrato de Gestão são controlados em conta corrente distinta no ativo deste Centro, tendo contrapartida contábil outra rubrica específica no passivo circulante. Ao passo que os projetos são concretizados, as obrigações vinculantes são realizadas e a respectiva receita é apropriada ao resultado do exercício.

15 Adiantamento de Clientes

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Adiantamento de Clientes – circulante	1.425	-
Adiantamento de Clientes - não circulante	-	9.984
	<u>1.425</u>	<u>9.984</u>

São os valores arrecadados pelo Cebraspe, oriundo das taxas de inscrições contidas nos editais dos concursos públicos e noutros eventos em andamento, dos quais serão demonstradas aos contratantes por meio de prestação de contas e da emissão do documento fiscal.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

16 Patrimônio Social

O patrimônio social foi integralizado, no início, por bens tangíveis cedidos pela FUB, para o desenvolvimento das atividades inerentes ao Estatuto Social, em harmonia com o Decreto Presidencial nº 8.078/2013.

Contudo, em virtude da ausência de subscrição contratual acordado entre as partes, tornou-se resolúvel a reversão do saldo contábil anteriormente integralizado para rubrica "Obrigações com entidades governamentais", a fim de que as tratativas dispostas sejam alinhadas tempestivamente.

17 Receitas

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Receita	208.820	465.493
Vendas Canceladas	(31.884)	-
	<u>176.936</u>	<u>465.493</u>

São os ingressos de recursos obtidos na contratação com terceiros, consonante à prestação de serviços na organização dos concursos e eventos, segundo os objetivos abrangidos no Estatuto Social.

18 Custos e Despesas gerais e administrativas

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Serviços de autônomos	(85.532)	(225.066)
Demais custos	(22.339)	(55.798)
Pessoal	(52.263)	(52.530)
Utilidades e serviços	(22.823)	(25.911)
Despesas gerais	(61.572)	(95.488)
	<u>(244.529)</u>	<u>(454.793)</u>
 Custos	 (107.871)	 (280.864)
Despesas Operacionais	(136.658)	(173.929)
	<u>(244.529)</u>	<u>(454.793)</u>

O gasto dispendido, nas rubricas contábeis de custos e despesas, comparativamente, apresentou redução econômica ponderada. Salienta-se nessa análise, dispêndios com a organização de concursos e eventos e suporte as atividades "meio" deste Centro, atendidos os preceitos orçamentários anteriormente aprovados.



Notas explicativas às demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017
Valores expressos em milhares de reais

19 Demonstração de Resultados Abrangentes

Segundo o CPC nº 26, a “Demonstração de Resultados Abrangentes” (DRA) exprime as receitas, os custos, as despesas e outras mutações que afetam o patrimônio, porém não contidas na “Demonstração do Superávit”.

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

Fabiana de Moura Machado Oliveira
Contadora CRC/DF n.º 021.550/O-0

APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DO CONTRATO DE GESTÃO 2017



RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO CEBRASPE N.º 3/2018

Aprova o Relatório do Contrato de Gestão do Cebraspe referente ao exercício de 2017.

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, na 41.^a Reunião, realizada em 16 de fevereiro de 2018,

RESOLVE:

Art. 1.º Aprovar o Relatório do Contrato de Gestão do Cebraspe referente ao exercício de 2017, o qual 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).

Art. 2.º Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Brasília, 16 de fevereiro de 2018.


Norai Romen Rocco
Presidente do Conselho de Administração

LISTAS

QUADROS

PARTE 1

Quadro 1	Principais atribuições do Conselho de Administração, da Diretoria-Geral, da Diretoria Executiva e das diretorias técnicas	20
Quadro 2	Descrição das atribuições dos setores da Diretoria-Geral	22
Quadro 3	Descrição das atribuições dos setores da Diretoria Executiva	24
Quadro 4	Descrição das atribuições dos setores da Diretoria de Contratação e Gestão de Eventos	25
Quadro 5	Descrição das atribuições dos setores da Diretoria de Instrumentos de Avaliação, Seleção e Certificação	27
Quadro 6	Descrição das atribuições dos setores da Diretoria de Operações em Eventos	29
Quadro 7	Macroprocessos finalísticos do Cebraspe	30

PARTE 3

Quadro 1	Principais fases do OBZ	62
Quadro 2	Cronograma do 2º interstício da AD	66

TABELAS

PARTE 3

Tabela 1	Resultados comparativos da pesquisa de clima organizacional	67
----------	---	----

PARTE 5

Tabela 1	Valores decorrentes do Contrato de Gestão (R\$)	94
Tabela 2	Receitas 2016-2017 (R\$)	95
Tabela 3	Custos 2016-2017 (R\$)	95
Tabela 4	Despesas operacionais 2016-2017 (R\$)	96
Tabela 5	SalDOS em contas bancárias (R\$)	96

FIGURAS

PARTE 1

Figura 1	Organograma da alta administração	19
Figura 2	Organograma da Diretoria-Geral	21
Figura 3	Organograma da Diretoria Executiva	23
Figura 4	Organograma da Diretoria de Contratação e Gestão de Eventos	25
Figura 5	Organograma dos setores da Diretoria de Instrumentos de Avaliação, Seleção e Certificação	26
Figura 6	Organograma da Diretoria de Operações em Eventos	28

PARTE 3

Figura 1	Evolução do grau de aderência das práticas de gestão ao MEG	43
Figura 2	Etapas do processo de autoavaliação assistida	43
Figura 3	Fases de implantação do projeto SAP	61
Figura 4	NPS do Cebraspe em dezembro de 2017	69
Figura 5	Índice de satisfação e NPS	69
Figura 6	NPS do grau de satisfação e fidelidade	70
Figura 7	Resultados das pesquisas com candidatos	70
Figura 8	Resultados das pesquisas com clientes do mercado	71
Figura 9	Framework da Metodologia de Gestão por Processos do Cebraspe	73
Figura 10	Framework da metodologia de benchmarking de processos e produtos	75
Figura 11	Framework da metodologia de benchmarking de resultados	75
Figura 12	Framework da metodologia de benchmarking reverso	75

SIGLAS

AAA	Autoavaliação assistida
Abave	Associação Brasileira de Avaliação Educacional
AudIn	Auditoria Interna
CAC	Central de Atendimento ao Candidato
CAT	Computerized Adaptive Testing
CAEPI	Comitê de Apoio e Estruturação de Processos de Inovação
CBen	Comitê de Benchmarking
CEB	Companhia Energética de Brasília
Cebraspe	Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
Ceduc	Coordenação de Educação Corporativa
CespeUnB	Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília
CGCC	Comitê de Gestão do Conhecimento
CGR	Comitê de Gestão de Riscos
CGTIC	Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação
CGIA-ERP	Comitê Gestor de Implementação e Acompanhamento ao ERP
CGSC	Comitê de Gestão de Segurança Corporativa do Cebraspe
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Físicas
Cipa	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CRSC	Comitê de Responsabilidade Socioambiental
DF	Distrito Federal
DOU	Diário Oficial da União
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FUB	Fundação Universidade de Brasília
GTI	Grupo de Trabalho Interinstitucional
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDS	Metodologia de Gestão de Desenvolvimento de Sistemas de Informação
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NPS	Net Promoter Score
OBZ	Orçamento Base Zero
OS	Organização Social
PADP	Programa de Avaliação de Desempenho de Pessoas

Paint	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PAS	Programa de Avaliação Seriada
PCCR	Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PCDP	Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
PCN	Plano de Continuidade do Negócios
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
PDCL	Plan, do, check, learning
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PPCI	Plano de Prevenção e Proteção contra Incêndio
RAA	Relatório de Autoavaliação Assistida
RAE	Reunião de Análise da Estratégia
Revalida	Exame Nacional de Revalidação de Diplomas Médicos Expedidos por Instituição de Educação Superior Estrangeira
RPI	Requisitos das partes interessadas
Saeb	Avaliação da Educação Básica
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sipat	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SLA	Service Level Agreement
STF	Supremo Tribunal Federal
SQVT/SIPAT	Semana da Qualidade de Vida e de Prevenção de Acidentes do Trabalho
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJ/RO	Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UnB	Universidade de Brasília

CRÉDITOS

Relatório do Contrato de Gestão – 2017 **Contrato de Gestão MEC – Cebraspe**

COORDENAÇÃO GERAL

Paulo Henrique Portela de Carvalho
Maria Osmarina do Espírito Santo Oliveira

ESCRITÓRIO DE GESTÃO

Mauro Theobald
Vinícius Marinho Costa
Wanessa da Silva Arcanjo

SUPERVISÃO EDITORIAL

Editora
Mariana Carvalho

Assistente
Samara Oliveira

Projeto gráfico e diagramação
Tháís Lunni

Diagramação
Bruno Freitas de Paiva
Joheser Pereira

Revisão
Luísa Fialho Bourjaile
Sumaia Galli Sampaio
Valesca Scarlat Fonseca

Fotos
Natália Valarini

