

### **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 (Cebraspe), 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 Cebraspe – Asa Norte CEP 70904-970 – Brasília – DF (55 61) 2109-5913 / (55 61) 2109-5915 © Cebraspe, 2018. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser copiada, reproduzida ou distribuída em qualquer meio conhecido ou que venha a 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 Goncalves 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		
1. II	DENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DO CEBRASPE	9
1.1	Identificação	10
1.2 1.3	Finalidade e competência Normas e regulamentos de criação, alteração e funcionamento	11
1.5	da organização	12
1.4	Publicações relacionadas às atividades da organização	12
1.5	Breve histórico	14
1.6 1.7	,	16 19
1.8	Identificação dos macroprocessos finalísticos	30
2. F	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS	33
2.1	Planejamento organizacional	34
2.2	Atividades realizadas	42
3. (	GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES INTERNOS	67
3.1	Programa de integridade	68
3.2	Estruturas de integridade	72
3.3	Soluções tecnológicas	73
3.4 3.5	Políticas e códigos	75 76
3.3	Metodologias	76
4. /	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	79
4.1	Gestão de pessoas	80
4.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura	91
4.3	Gestão da tecnologia da informação	93
4.4 4.5	Gestão ambiental e social Gestão documental	93 95
4.6	Gestão de ensino, pesquisa e estudos avançados	98
5. I	NFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA	101
5.1	Modelo de Excelência da Gestão	102
5.2	SAP OP7	108
5.3 5.4	OBZ Implantação da estrutura organizacional	109 110
5.5	PCCR	110

5.6	Cipa	111
5.7	SQVT e SIPAT	111
5.8 Avaliação de desempenho		112
5.9	Plano de saúde	113
	Pesquisa de clima organizacional	113
	Pesquisas contínuas com clientes e participantes	114
	Seminários de pesquisa	118
	site Metadalagias	118
	Metodologias Políticas Institucionais	118 120
	Comitês e Comissões	122
	Publicações Cebraspe	129
	Patrocínio de eventos	132
	Segurança nos eventos	132
6. F	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	137
6.1	Canais de acesso dos cidadãos	138
	Avaliação do grau de satisfação	138
6.3	Mecanismos de transparência	139
6.4	Acessibilidade aos produtos, aos serviços e às instalações	140
7. IN	NFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO	142
7.1	Demonstrações financeiras	144
7.2	Relatório da auditoria externa	147
API	ROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO 2017	170
LIS	TAS	171
Quadros Gráficos Figuras Tabelas		171
		172
		173
		174
SIG	LAS	175

## **APRESENTAÇÃO**

O Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe) possui valores inegociáveis: transparência, respeito ao ser humano, comprometimento, excelência, credibilidade, inovação e ética. Somam-se a esses valores os princípios destacados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade corporativa. Alinhado a todos esses valores e princípios e em consonância com o disposto na Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União (TCU), nº 161, de 1º de novembro de 2017, o Cebraspe divulga seu Relatório de Gestão referente ao exercício de 2017.

O Relatório de Gestão 2017 apresenta, na primeira parte, uma visão geral da organização, que inclui sua identificação, finalidade e competência de atuação, além de normas, regulamentos internos e documentos relacionados à sua atuação. Na sequência, são apresentados um breve histórico do centro, seu ambiente de atuação, seu organograma e seus macroprocessos, definidos a partir de sua cadeia de valor.

Na segunda parte do relatório, são destacados os aspectos importantes do planejamento estratégico do centro e de seu acompanhamento realizado ao longo de 2017, por meio das reuniões de avaliação da estratégia. Em seguida, são apresentados os quantitativos relevantes dos eventos de avaliação, seleção e certificação realizados pelo centro nesse ano.

O Programa de Integridade do Cebraspe é o destaque da terceira parte, na qual é apresentado o detalhamento de seus pilares: estruturas de integridade; soluções tecnológicas; políticas e códigos; e metodologias.

A quarta parte apresenta as informações relacionadas às diversas áreas do centro: gestão de pessoas, gestão do patrimônio e infraestrutura, gestão da tecnologia da informação, gestão ambiental e social, gestão documental e gestão de ensino, pesquisa e estudos avançados.

Na quinta parte do relatório, são detalhadas diversas iniciativas adotadas pelo centro para aprimorar seus processos internos e serviços prestados.

O relacionamento do Cebraspe com a sociedade é destacado na sexta parte, incluindo-se os canais de acesso dos cidadãos e a avaliação do grau de satisfação deles com o atendimento, os mecanismos de transparência e de conformidade

adotados, bem como as ações empregadas para garantir a acessibilidade a produtos, serviços e instalações do centro.

A sétima parte apresenta relato sobre o Contrato de Gestão firmado com o MEC, com interveniência do Inep e da FUB. As demonstrações financeiras e o relatório da auditoria independente integram a oitava parte do relatório.

Por meio deste relatório, o Cebraspe disponibiliza uma importante ferramenta de prestação de contas, reforçando seu compromisso com o fortalecimento e a transparência de sua gestão.



# 1. IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DO CEBRASPE

# 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, acreditações 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 27<sup>a</sup> 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 (Cebraspe) 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 Cespe-UnB. Nascia, então, o Cebraspe, 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 Cebraspe 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 Cebraspe 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 Cebraspe 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, acreditações 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:

- estruturar e fortalecer, institucionalmente, o Cebraspe, 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 Cebraspe para nortear as atividades desenvolvidas:

- I. atuar com eficiência, eficácia e efetividade no alcance da excelência em avaliação e seleção;
- 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 Cebraspe 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 Cebraspe 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 Cebraspe 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 Cebraspe 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 Cebraspe 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 Cebraspe, como o das Escolas Americanas e o do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).

### 1.6.4 Pesquisas em avaliação

O Cebraspe 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 Cebraspe 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 Cebraspe, 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 Coodenação 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 Cebraspe 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 Cebraspe 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.

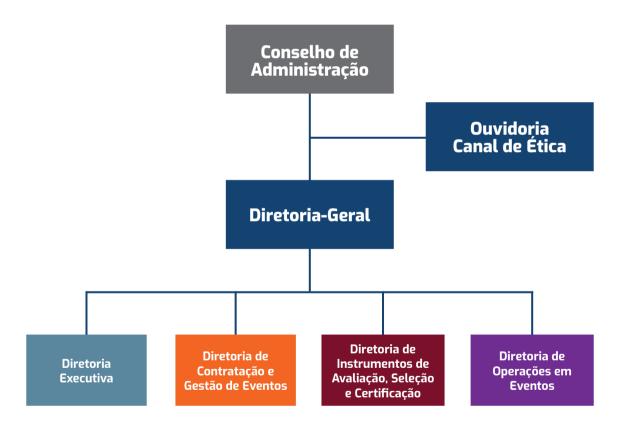
Todas as atividades realizadas pelo Cebraspe estão direta ou indiretamente relacionadas ao objeto do Contrato de Gestão firmado entre o centro e o MEC, cujos intervenientes são a FUB e o Inep. Assim, mesmo quando tais atividades não integram processos de avaliação educacional, funcionam como laboratórios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

	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:
	<ul> <li>Proposta de Orçamento, Programa de Investimentos e Plano de Ação para execução das atividades do centro;</li> </ul>
	<ul> <li>relatórios de atividades com os respectivos balancetes;</li> </ul>
	<ul> <li>apresentação de contas e Relatório Anual de Gestão;</li> </ul>
Conselho de Administração	<ul> <li>avaliação de contratos, convênios ou outros instrumentos de ajuste e análises gerenciais cabíveis;</li> </ul>
	Regimento Interno e;
	<ul> <li>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.</li> </ul>
	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.
	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.
Diretoria-Geral	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.
Disease de la companya del companya de la companya del companya de la companya de	Implementar políticas, diretrizes, estratégias e execução do plano de atividades do Cebraspe.
Diretorias técnicas	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.

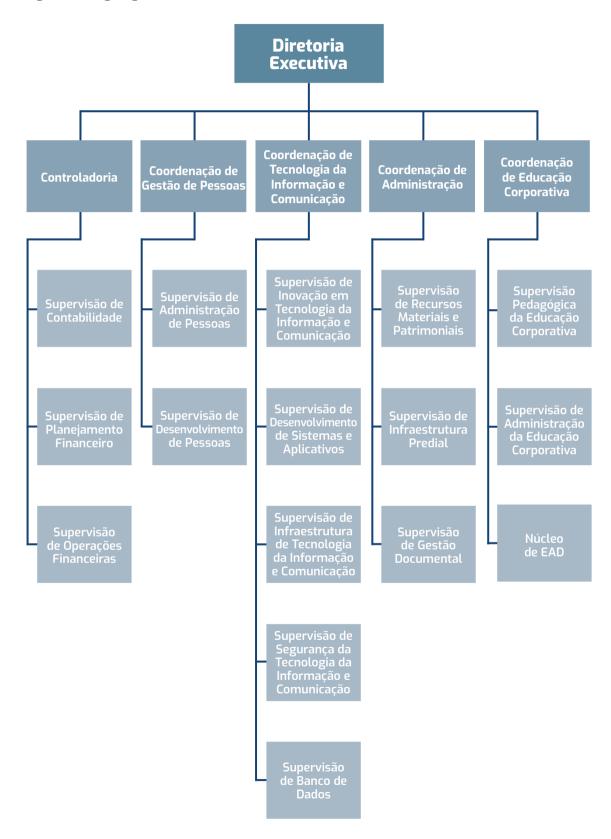
Figura 2 - Organograma da Diretoria-Geral



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

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

Figura 3 - Organograma da Diretoria Executiva



Quadro 3 – Descrição das atribuições dos setores da Diretoria Executiva

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

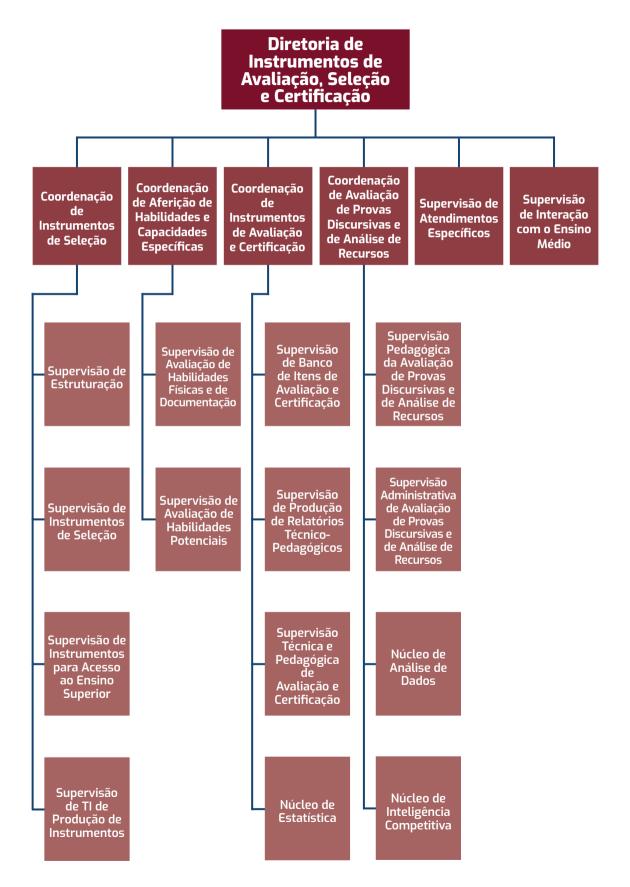


Figura 4 - Organograma da Diretoria de Contratação e Gestão de Eventos

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

	Prospectar novos eventos.
	Negociar eventos.
	Divulgar eventos.
	Divulgar resultados.
Coordenação de Negócios	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.
	Planejar eventos.
	Monitorar eventos.
Coordenação de Planejamento	Relacionar-se com clientes.
e Controle de Eventos	Gerir processos administrativos e judiciais de eventos.
	Encerrar eventos.
	Gerir portfólios de eventos.
Central de Atendimento	Relacionar-se com participantes.
ao Candidato	Gerenciar requerimento administrativo.

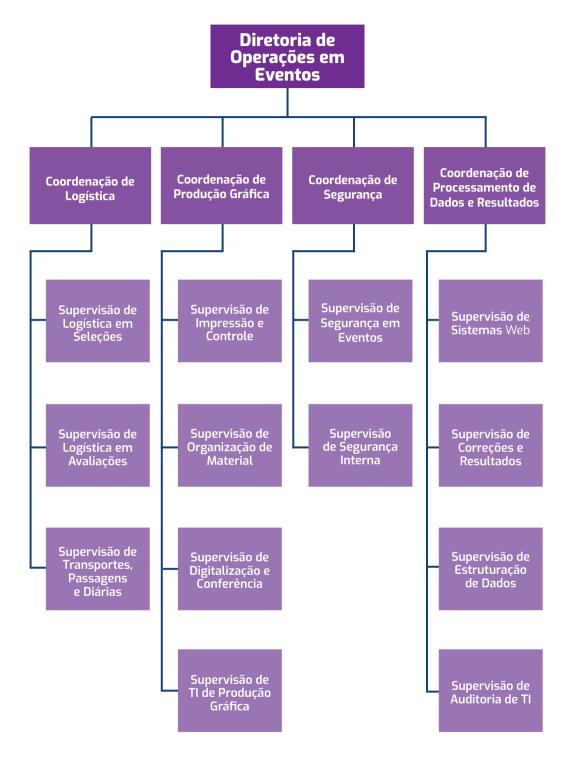
Figura 5 - Organograma dos setores da Diretoria de Instrumentos de Avaliação, Seleção e Certificação



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

	Preparar instrumentos de seleção.
Coordenação de Instrumentos de Seleção	Estruturar provas e objetos de avaliação.
mstramentos de seteção	Gerir equipes para elaboração e correção de provas.
Coordenação de Aferição	Aplicar exames médicos, testes de aptidão física, avaliação psicológica, prova oral, prova de habilidades específicas da UnB, provas práticas em geral.
de Habilidades e Capacidades Específicas	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.
	Preparar instrumentos de avaliação e certificação.
Coordenação de Instrumentos de Avaliação e Certificação	Gerir equipes para elaboração e correção de itens de avaliações e certificações.
	Realizar análises estatísticas das avaliações.
	Realizar o acompanhamento da correção das provas discursivas.
Coordenação de Avaliação	Gerir a avaliação de recursos.
de Provas Discursivas e de Análise de Recursos	Desenvolver indicadores de desempenho de colaboradores externos.
	Auditar os resultados de eventos.
	Avaliar demandas de atendimentos específicos para pessoas com deficiências.
Supervisão de Atendimentos Específicos	Dar encaminhamento às demandas de atendimentos específicos aos setores responsáveis do Cebraspe.
	Promover inovações e aprimoramento nos atendimentos específicos.
	Cadastrar escolas no PAS.
	Divulgar as orientações fundamentais do PAS.
6	Orientar escolas sobre o processo de homologação de inscrições do PAS.
Supervisão de Interação com o Ensino Médio	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

	Contratar espaços e fazer a distribuição de participantes.
	Preparar infraestrutura de aplicação.
	Contratar e capacitar equipes.
Coordenação de Logística	Aplicar etapas de eventos.
	Retornar material de aplicação.
	Fazer a manutenção de veículos.
	Gerir rotas e utilização de veículos.
Coordenação de	Produzir, montar e enviar material de aplicação para eventos.
Produção Gráfica	Gerir serviços gráficos e administrativos.
	Gerir a segurança em eventos.
Coordenação de Segurança	Gerir a segurança do Cebraspe.
	Processar inscrições em eventos.
Coordenação de Processamento de Dados e Resultados	Processar resultados de eventos.
ac bados e nesattados	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
Prospectar e negociar evento	Captar clientes, negociar e fechar contratos de eventos, proporcionando a sustentabilidade do Cebraspe.
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 cliente. Divulgar o evento nos meios de comunicação para captar participantes.
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.
Realizar aplicação de evento	Aplicar as etapas seguindo o escopo definido no planejamento do evento.
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 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 clientes.
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 dos resultados dentro do prazo.
Gerir segurança em evento	Garantir a segurança do evento em todas as suas etapas de aplicação, com o intuito de reduzir a ocorrência de fraudes.
Desenvolver atividade de ensino	Elaborar cursos de especialização para a formação continuada de profissionais em avaliação educacional.
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 estudos avançados	Realizar pesquisas e gerar informações relevantes com base em dados gerados na execução dos eventos.



# 2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

# PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

### 2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O ano de 2017 marcou o amadurecimento do Cebraspe quanto ao planejamento organizacional e à utilização das ferramentas de estratégia e governança para o alcance dos objetivos e o atendimento às diretrizes organizacionais traçadas ao longo dos últimos quatro anos.

Desde a concepção do planejamento estratégico e o desenvolvimento do primeiro mapa com os objetivos estratégicos, em 2014, o centro tem buscado consolidar seus ritos de gestão estratégica, permitindo a manutenção de uma estratégia atualizada, coerente e alinhada às melhores práticas de mercado, com destaque para a execução estratégica por meio de monitoramento e avaliação frequentes.

Esse objetivo foi alcançado em 2017 por meio da realização de todas as reuniões previstas de monitoramento da estratégia e também por meio de revisão estratégica, que foi embasada em avaliações e construções de cenários, proporcionando uma revisão estratégica assertiva e eficaz.

Todo esse esforço empreendido desde a qualificação do Cebraspe como organização social (OS) permitiu traçar e implementar planos e iniciativas ao longo do ciclo estratégico que contribuíram para a estruturação administrativa e gerencial da organização de forma que foram enfrentados os desafios exigidos pela implementação da OS. Em 2014, o centro desenvolveu sua primeira versão do planejamento estratégico, com as principais iniciativas voltadas para a melhoria da infraestrutura física, a implantação de um ambiente de inovação em segurança, a estruturação da gestão financeira, a implantação de um escritório de processos (Escritório de Gestão), a implantação de instrumentos de apoio à gestão de eventos e o desenho da primeira versão da cadeia de valor do Cebraspe.

Em 2015, iniciaram-se as iniciativas de dimensionamento de quadro, de aprimoramento da estrutura organizacional e a consolidação do Escritório de Gestão, responsável por liderar os eixos de gestão estratégica, governança e gestão por processos da instituição, o que culminou, ao final do ano, com a filiação à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a adoção pelo Cebraspe do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Em 2015, também foi realizada a primeira revisão do planejamento estratégico da organização.

As iniciativas estratégicas implementadas até então formaram as bases para a estruturação organizacional, concretizada em 2016. Foram focalizadas as seguintes iniciativas:

- implantação da nova estrutura organizacional;
- reestruturação do processo de gestão de eventos;
- formalização do processo orçamentário mediante adoção do Orçamento Base Zero (OBZ);
- estruturação do Plano de Carreira, Cargos e Remuneração (PCCR); e
- desenvolvimento do primeiro Plano de Melhoria da Gestão (PMG).

Os planos de ação, consolidados a partir de diferentes temas de relevância institucional, foram elaborados e executados ao longo do ciclo estratégico, possibilitando a criação e a adoção de importantes metodologias de apoio à gestão em temas da organização, o que proporcionou alinhamento às melhores práticas de mercado e permitiu ao Cebraspe iniciar 2017 mais bem preparado no que se refere a sua estrutura organizacional e a suas práticas de governança.

### 2.1.1 Revisão do planejamento estratégico

Com a consolidação do mapa estratégico, resultado da revisão do planejamento estratégico de 2016, o foco do processo de revisão estratégica realizado em 2017 foi a avaliação dos ambientes internos e externos e seus impactos na eficácia das diretrizes e ações estratégicas. Foram também tema dessa revisão as possíveis alternativas para o Cebraspe em função dos atuais cenários econômicos, políticos e mercadológicos. Ao final do trabalho, optou-se por não realizar alterações na missão, na visão, nos valores e nos objetivos estratégicos; porém, foram direcionados esforços para a reavaliação do planejamento tático, processo que fornece suporte à estratégia, com a finalidade de garantir o alinhamento e a eficácia das ações planejadas.

Figura 1 - Mapa estratégico do Cebraspe

### Missão

Promover, de forma inovadora e efetiva para a sociedade, seleções, certificações e avaliações de pessoas, sistemas de ensino e pesquisas aplicadas à educação, embasadas em processos científicos, tecnológicos, logísticos e de segurança.

### Visão

Ser reconhecida como a melhor e mais inovadora prestadora de serviços de interesse da sociedade dedicados a seleções, certificações e avaliações de pessoas e sistemas educacionais.

### **Valores**

Transparência Respeito ao ser humano Comprometimento Excelência Credibilidade Inovação Ética

### **MAPA ESTRATÉGICO**

### Sociedade

Selecionar para o serviço público pessoas com perfil adequado que contribuam para a sua qualidade. Gerar informações que subsidiem a definição e o aprimoramento de políticas públicas em educação. Promover e disseminar conhecimentos em avaliação, certificação e seleção. Preservar o meio ambiente e promover o desenvolvimento social.

### Sustentabilidade

Aumentar e diversificar a captação de recursos financeiros mantendo a natureza da instituição.

Otimizar a utilização de recursos financeiros.

### Cliente

Fortalecer a imagem da instituição.

Promover serviços inovadores e de excelência em avaliação, certificação e seleção.

### Processos

Aprimorar a gestão de eventos de avaliação, certificação e seleção.

Aprimorar a segurança e a integridade nos eventos de avaliação, certificação e seleção. Fortalecer a gestão por processos e a cultura das boas práticas.

Aprimorar o ambiente de produção de conhecimento

Inovar e desenvolver novos negócios.

### **Fundamentos**

Disseminar e fortalecer mecanismos de meritocracia. Aprimorar a estrutura física e de tecnologia da informação e comunicação.

Aprimorar a captação e o desenvolvimento da equipe do Cebraspe e de colaboradores eventuais.

Desenvolver e empregar novas tecnologias para aperfeiçoar e inovar os processos de avaliação, certificação e seleção. Aperfeiçoar as formas de relacionamento com as partes interessadas em avaliação, certificação e seleção.

Fonte: Escritório de Gestão.

O processo de revisão do planejamento estratégico em 2017 foi aperfeiçoado em relação às revisões anteriores. A primeira mudança feita foi a antecipação do processo para o mês de agosto, de forma a alinhar o ciclo estratégico ao ciclo orçamentário do centro, que se inicia em setembro. Essa antecipação permite que os investimentos necessários para a execução das iniciativas estratégicas sejam devidamente contemplados na proposta orçamentária, após processo de análise e priorização. A segunda alteração, resultado do amadurecimento do processo, foi a inserção de cenários nos rituais de revisão e monitoramento estratégicos, com o objetivo de atualizar as diretrizes estratégicas da instituição e garantir o direcionamento assertivo dos recursos do centro. Na formulação de cenários são estudadas diferentes alternativas estratégicas para o futuro do Cebraspe – entre situações otimistas, prováveis e pessimistas –, com o objetivo de compreender os possíveis impactos para a organização e a eficácia das suas iniciativas estratégicas.

Foram definidos diferentes eixos temáticos relacionados aos ambientes interno e externo, todos de relevante importância às atividades do Cebraspe. Os eixos temáticos para o ambiente interno e externo bem como as informações relacionadas a cada um deles podem ser observados nos quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Eixos temáticos e informações do ambiente interno

Eixo temático	Informações			
	Retenção/rotatividade			
	Qualidade de vida			
Pessoas	Desenvolvimento			
	Desempenho			
	Reconhecimento/incentivos			
	Comunicação			
	Riscos			
	Desempenho			
0	Responsabilidade social e ambiental			
Organização	Governança			
	Estrutura organizacional			
	Infraestrutura			
	Partes interessadas			
	Fornecedores			
Produção (operação)	Tecnologia			
	Processos			
	Conhecimento organizacional			
	Produtos			

Eixo temático	Informações	
	Sustentabilidade	
Financeiro	Compliance	
	Controle	

Fonte: Escritório de Gestão.

Quadro 2 – Eixos temáticos e informações do ambiente externo

Eixo temático	Informações
Partes interessadas	Clientes
	Sociedade
	Parceiros
	Fornecedores
	Comunicação
	Transparência
	Concorrência
	Competitividade
	Produtos
Mercado	Inovação
	Economia
	Política
	Imagem/marca
	Disponibilidade
Mão de obra	Qualificação
	Headhunting
Responsabilidade	Relação com a sociedade
social e ambiental	Impacto ambiental das operações

Fonte: Escritório de Gestão.

Após o período de levantamento das informações relevantes para a estratégia, foram organizadas oficinas que envolveram diferentes áreas do centro, com o objetivo de realizar a análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, tendo sido utilizada para tanto a ferramenta Swot. Foi também realizada a atividade de cruzar essas informações, de modo a entender os pontos fortes que potencializam oportunidades identificadas e eliminam ameaças, bem como os pontos fracos e seus impactos mediante oportunidades e ameaças identificadas. As dimensões de forças e fraquezas são obtidas nos eixos temáticos relacionados ao ambiente interno, enquanto as oportunidades e as ameaças são relacionadas ao ambiente externo.

Na sequência, foi realizada a análise utilizando-se a ferramenta Pest (análise do ambiente Político, Econômico, Social e Tecnológico), com o objetivo de gerar previsões de diferentes cenários. Foram propostos cenários otimistas, realistas e pessimistas para 2018. Os resultados foram apresentados em um *workshop* com a participação de todos os gestores do Cebraspe, que puderam contribuir para o resultado final do trabalho.

Os resultados das oficinas foram também o principal insumo para a etapa seguinte, de revisão das iniciativas e indicadores estratégicos. Com base nas análises Swot e Pest e nas previsões dos diferentes cenários, foram realizados *workshops* envolvendo diferentes áreas da estrutura organizacional do Cebraspe, com as seguintes finalidades: revisar as ações de forma a manter as iniciativas estratégicas atualizadas; fundir iniciativas estratégicas semelhantes para evitar fragmentação; replanejar iniciativas estratégicas atrasadas; e excluir iniciativas e indicadores estratégicos concluídos ou obsoletos. Por meio desse trabalho, foi observada uma redução na quantidade de indicadores e iniciativas estratégicas, o que permitiu a concentração dos esforços nas iniciativas estratégicas priorizadas.

Quadro 3 - Número de indicadores e iniciativas estratégicas

	Quantidade antes da revisão	Quantidade após a revisão
Iniciativas estratégicas	35	24
Indicadores estratégicos	34	20

Fonte: Escritório de Gestão.

O trabalho das oficinas permitiu dimensionar melhor as ações e concentrar esforços de forma mais eficiente em um número mais enxuto de iniciativas, bem como monitorar com maior precisão os indicadores e os resultados estratégicos.

# 2.1.2 Reuniões de Avaliação da Estratégia

Com a finalidade de garantir o bom andamento das iniciativas estratégicas e averiguar se os seus resultados estão satisfatórios para o alcance dos objetivos estratégicos, o Cebraspe realizou reuniões de avaliação da estratégia (RAE), nas quais os gestores analisaram as ações estratégicas realizadas, bem como os resultados obtidos, para propor ações corretivas e preventivas. Durante as reuniões, também se buscou realizar o alinhamento e a integração entre as diferentes áreas, disseminando as informações e as diretrizes estratégicas para toda a organização.

Para o ciclo de 2017, foram propostas mudanças na dinâmica da reunião, com o objetivo de torná-la mais participativa e de promover maior interação dos colaboradores envolvidos. A primeira mudança foi a de aumentar a participação dos responsáveis pelas iniciativas estratégicas na reunião, por meio da apresentação de seus resultados à gestão. Dessa forma, além de aumentar o envolvimento dos responsáveis, foram compartilhadas informações detalhadas sobre os sucessos, as dificuldades, as melhorias e as oportunidades identificadas no decorrer das iniciativas. Além disso, os demais gestores puderam contribuir com a proposição de ações para auxiliar no bom andamento dos projetos estratégicos do centro.

A segunda mudança foi a proposição de uma nova estrutura para a apresentação, destacando-se as principais ações das iniciativas estratégicas, o *status* atual de cada uma delas, bem como a comparação entre o percentual de execução realizado e o planejado.

Para os indicadores estratégicos, a apresentação aglutinou os resultados de todos os trimestres com as respectivas metas em um único enquadramento, permitindo avaliar o progresso dos resultados ao longo do ano.

Destaca-se que todas as reuniões de avaliação do ciclo estratégico foram realizadas de acordo com a programação, reforçando o amadurecimento e a consolidação dos ritos e dos processos de gestão estratégica do Cebraspe.

Como melhoria identificada para o ciclo estratégico de 2018, está prevista a sistematização do processo de coleta das informações no Sistema de Informações Gerenciais (SIG), que já dá suporte ao monitoramento do PMG. O objetivo é tornar o processo de coleta e análise das informações da RAE mais frequente, ágil e confiável, permitido uma apresentação dos resultados e uma reunião de monitoramento cada vez mais assertiva.

### 2.1.3 Cadeia de Valor

Outro importante instrumento de apoio à estratégia e de estruturação da organização é a cadeia de valor. Durante o ano de 2017, o Cebraspe promoveu oficinas de desdobramento dos macroprocessos da cadeia de valor, com foco na identificação dos processos e dos subprocessos que geram os principais produtos e que dão suporte ao funcionamento da organização.

Figura 2 - Cadeia de valor

# **CADEIA DE VALOR**

### **MACROPROCESSOS** Gestão Gerir Promover Gerir Promover a gestão ambiental estratégia riscos e a excelência da organizacional e social compliance gestão **Finalísticos** Gerar Realizar Realizar Prospectar Monitorar Realizar resultados e Planejar pré-aplicação aplicação pós-aplicação e **negociar** e controlar informações evento de evento de evento de evento evento evento de evento Gerir segurança em evento Desenvolver **Fomentar** Desenvolver atividades de ensino pesquisas científicas em estudos avançados avaliação, certificação e seleção **Suporte Prover** serviços jurídicos operações financeiras Gerir Gerir comunicação Gerir pessoas serviços administrativos e infraestrutura Gerir **Gerir** tecnologia da informação e comunicação aquisições

Com o desdobramento, foram identificados: 16 processos e 79 subprocessos de gestão; 40 processos e 126 subprocessos finalísticos; e 32 processos e 90 subprocessos de suporte.

Durante o ano de 2018, estão previstas atividades de priorização e identificação dos processos mais críticos para o Cebraspe, bem como os que trazem maior impacto para os resultados de sua estratégia. Com base nos resultados dessas análises, serão desenvolvidas as etapas de diagnóstico, melhoria, redesenho e monitoramento da *performance* dos processos críticos.

# 2.2 ATIVIDADES REALIZADAS

Para atender a seus objetivos estratégicos e cumprir suas finalidades, o Cebraspe tanto realiza eventos próprios, relacionados a avaliações educacionais e seleções e a certificações, quanto apoia outras entidades na execução desses eventos. A agenda de trabalho do centro inclui atividades constantes do Contrato de Gestão, pactuadas com o órgão supervisor e inseridas no Plano de Ação, e atividades oriundas de contratos administrativos firmados com entidades públicas ou privadas. A seguir são apresentadas a evolução do Enem de 2014 a 2016, bem como as atividades desenvolvidas pelo centro ao longo de 2017, de acordo com suas áreas de atuação social: avaliações educacionais, seleções, certificações, cursos de formação e capacitação.

# 2.2.1 Avaliação

Durante as ações de fortalecimento institucional da OS, o Cebraspe participou da realização de grandes avaliações educacionais, tais como o Enem, de 2014 a 2016; o Revalida; da Saeb; e do Exame para Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros (Celpe-Bras). Todos esses eventos são desenvolvidos pelo Ministério da Educação sob a coordenação do Inep.

Para garantir o cumprimento dos prazos, os requisitos de segurança e a qualidade dos resultados obtidos nessas atividades de avaliação, o centro deu especial atenção aos programas de capacitação das equipes que atuaram nesses eventos e ao desenvolvimento de instrumental tecnológico específico para essas atividades.

Com os investimentos e as ações de inovação e de gestão que foram e estão sendo implementados, o Cebraspe está preparado para enfrentar os desafios presentes e futuros e oferecer um serviço de excelência e de alta relevância à sociedade, com eficiência, eficácia e efetividade.

### Enem

O Enem foi criado em 1998 com o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da educação básica e, assim, colaborar com a melhoria da qualidade do ensino nesse nível de escolaridade. A partir de 2009, o exame passou a ser utilizado também como mecanismo de seleção para ingresso no ensino superior, para certificação do ensino médio, entre outras finalidades.

As informações obtidas com base nos resultados do Enem podem ser utilizadas: *i)* para aferição da qualidade do ensino médio no país; *ii)* como subsídio para a implementação de políticas públicas; *iii)* como referência nacional para o aperfeiçoamento dos currículos do ensino médio; *iv)* para desenvolvimento de estudos e indicadores sobre a educação brasileira; *v)* para o estabelecimento de critérios de acesso do participante a programas governamentais; e *vi)* na constituição de parâmetros para a autoavaliação do participante, com vistas à continuidade de sua formação e à sua inserção no mercado de trabalho.

O Cebraspe teve uma participação efetiva na aplicação do Enem nos últimos anos, prestando apoio técnico e logístico para o Inep na realização e na consolidação desse importante instrumento de avaliação. Os números abaixo mostram a evolução das aplicações de 2014 a 2016, sob a responsabilidade do centro.

De 2014 a 2016, foram 11.967.426 os participantes sob a responsabilidade do Cebraspe.

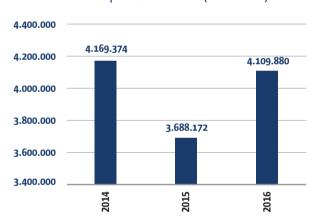


Gráfico 1 - Participantes no Enem (2014-2016)

Entre 2014 e 2016, foram realizados 98.515 atendimentos especializados para pessoas com deficiência – com autismo, baixa visão, cegueira, deficiência auditiva, deficiência física, deficiência intelectual (mental), déficit de atenção, discalculia, dislexia, surdez, surdocegueira, visão monocular, entre outras.

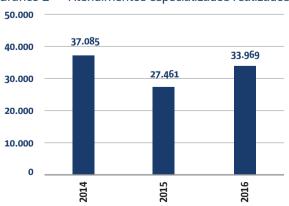


Gráfico 2 - Atendimentos especializados realizados no Enem (2014-2016)

Já nos atendimentos específicos, oferecidos a gestantes, lactantes, idosos, estudantes em classe hospitalar e sabatistas (pessoas que, por convicção religiosa, guardam o sábado), foram 141.918 atendimentos realizados durante a atuação do Cebraspe no evento.

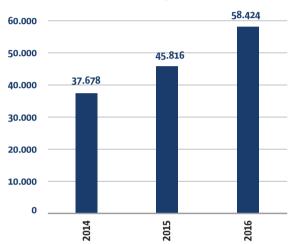


Gráfico 3 - Atendimentos específicos realizados no Enem (2014-2016)

Um dos fatores relevantes para o sucesso do Enem foi a ação dos colaboradores envolvidos em atividades na pré-aplicação e na aplicação do exame. O Cebraspe contou com o apoio de 1.119.271 colaboradores, de 2014 a 2016, entre eles, coordenadores, assistentes de coordenação, chefes de sala, aplicadores/fiscais de sala e inspetores.

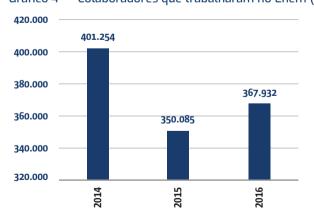


Gráfico 4 - Colaboradores que trabalharam no Enem (2014-2016)

Para atender de forma adequada os participantes, o Cebraspe utilizou infraestrutura física de 26.963 locais.

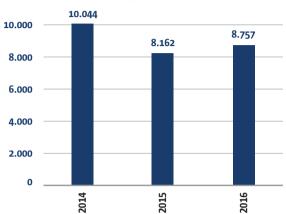


Gráfico 5 - Locais de aplicação do Enem (2014-2016)

Durante os dez anos em que o Cespe, agora Cebraspe, prestou apoio logístico e operacional para a aplicação do Enem, foram implantadas várias ações e inovações no processo de avaliação dos textos escritos (redação), para garantir a segurança, a eficiência, a eficácia e a efetividade do processo. No período de 2014 a 2016, foram corrigidas 17.610.130 redações e, contratados mais de 10.000 avaliadores a cada ano (gráfico 7).

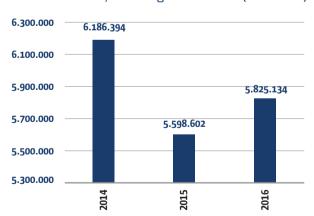


Gráfico 6 - Redações corrigidas no Enem (2014-2016)

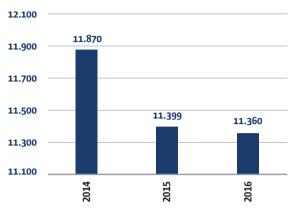


Gráfico 7 – Corretores da redação do Enem (2014-2016)

### Celpe-Bras

No âmbito das avaliações educacionais, em 2017, o Cebraspe atuou com a equipe técnica do Inep e foi responsável pela operacionalização de todas as fases do Celpe-Bras, desde o planejamento até a entrega dos resultados finais. O centro participou desse evento respeitando os objetivos estratégicos estabelecidos no Contrato de Gestão, quais sejam: promover a excelência nos processos acadêmicos, no apoio logístico, na formação de competências e no suporte de tecnologia da informação; e aprimorar a qualidade e a eficiência das grandes avaliações e seleções nacionais.

O Celpe-Bras é o único teste outorgado oficialmente pelo MEC. Ele é aplicado tanto no Brasil quanto em outros países por meio de postos aplicadores credenciados pelo Inep e conta com o apoio institucional do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e com o suporte técnico e logístico do Cebraspe.

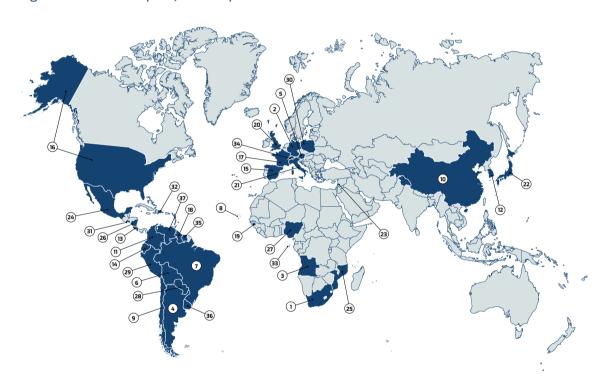
O certificado é internacionalmente aceito em empresas e instituições de ensino como comprovação de proficiência em língua portuguesa. No Brasil, é exigido por universidades para o ingresso de estrangeiros em cursos de graduação e em programas de pós-graduação, bem como para a validação de diplomas de profissionais estrangeiros que pretendem trabalhar no país. É também requisito para inscrição profissional de estrangeiros em entidades de classe, a exemplo do Conselho Federal de Medicina (CFM).

O Celpe-Bras, como exame de proficiência, tem por objetivo avaliar o desempenho e o domínio de conteúdo definido com base nas necessidades de uso da língua-alvo, entre essas, a habilidade para realizar estudos ou desempenhar funções de trabalho quando o uso do português é necessário e em diferentes situações sociocomunicativas nos países da língua-alvo. Entre as habilidades, destacam-se: ler e redigir textos, interagir oralmente ou por escrito em atividades do contexto

escolar (esclarecer dúvidas com o professor, fazer provas, apresentar seminários etc.) e externas a ele (fazer relatos, fazer compras, obter informações, reclamar, ir ao médico etc.).

Em 2017, o Cebraspe atuou com a equipe técnica do Inep na operacionalização de todas as fases do projeto, desde o planejamento até a entrega dos resultados finais. Essa edição foi realizada mediante duas aplicações, em um total de 37 países, inclusive no Brasil, conforme ilustrado na figura 3. Na 1ª aplicação, o evento contou com 86 postos aplicadores e teve 4.531 participantes, dos quais 12 receberam atendimento especial. Já a 2ª aplicação teve 82 postos aplicadores e 4.711 participantes, dos quais 14 receberam atendimento especial (tabela 1). Ao final do evento, o Cebraspe processou 34.448 folhas de material administrativo e 36.963 folhas de material de participantes. No total, 105.071 imagens foram transferidas e digitalizadas.

Figura 3 – Países de aplicação do Celpe-Bras 2017



- África do Sul
- Alemanha
- Angola Argentina
- Áustria
- Bolívia Brasil
- Cabo Verde 8
- Chile 9
- 10 China
- Colômbia
- 12 Coreia
- 13 Costa Rica

- 14 Equador
- 15 Espanha
- Estados Unidos 16
- 17 França
- 18 Guiana
- Guiné Bissau
- 20 Inglaterra
- 21 Itália
- Japão 22
- 23 Líbano
- México 25 Moçambique
- 26 Nicarágua

- Nigéria
- 28 Paraguai
- 29 Peru
- 30 Polônia
- 31 El Salvador República Dominicana 32
- 33 São Tomé e Príncipe
- 34 Suíça
- Suriname
- Uruguai
- 37 Venezuela

Tabela 1 – Dados de aplicação do Celpe-Bras 2017

_		1ª aplicação			2ª aplicação	
País	Postos de aplicação	Participantes	Atendimentos especiais	Postos de aplicação	Participantes	Atendimentos especiais
África do Sul	1	3	0	0	0	0
Alemanha	1	19	0	1	13	0
Angola	1	55	0	1	26	0
Argentina	6	246	1	5	560	1
Áustria	1	10	0	1	6	0
Bolívia	2	355	1	2	297	1
Brasil	28	1.546	6	27	1.513	10
Cabo Verde	1	170	0	1	48	0
Chile	1	63	1	1	62	0
China	2	42	0	2	48	0
Colômbia	4	461	0	4	666	0
Coreia do Sul	2	33	0	2	32	0
Costa Rica	1	37	0	1	50	0
El Salvador	1	19	0	1	28	0
Equador	1	136	1	1	124	0
Espanha	3	120	0	3	74	0
Estados Unidos	3	32	0	3	18	0
França	5	45	0	2	19	0
Guiana	0	0	0	1	6	0
Guiné Bissau	1	125	0	1	84	0
Inglaterra	1	14	1	1	11	0
Itália	1	49	0	1	38	1
Japão	0	0	0	1	54	0
Líbano	1	4	0	1	2	0
México	3	157	0	3	178	0
Moçambique	1	72	0	1	87	0
Nicarágua	1	18	0	1	23	0
Nigéria	1	5	0	1	7	0
Paraguai	2	176	0	2	91	0
Peru	3	356	1	3	352	1
Polônia	1	4	0	1	4	0
República Dominicana	1	23	0	1	32	0
São Tomé e Príncipe	1	21	0	1	9	0
Suíça	1	15	0	1	8	0
Suriname	1	5	0	1	4	0
Uruguai	1	56	0	1	115	0
Venezuela	1	39	0	1	22	0
Total	86	4.531	12	82	4.711	14

Entre 2015 e 2017, o Celpe-Bras foi aplicado para 26.000 participantes em 37 países e 133 atendimentos especiais foram realizados, conforme gráficos a seguir.

Gráfico 8 - Participantes no Celpe-Bras (2015-2017)

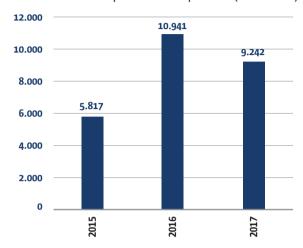


Gráfico 9 - Quantidade de países em que foi aplicado o Celpe-Bras (2015-2017)

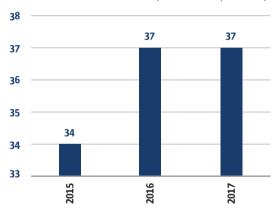
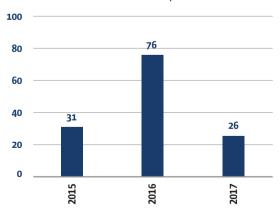


Gráfico 10 - Atendimentos especiais realizados no Celpe-Bras (2015-2017)



### PAS

O PAS foi criado pela UnB em 1995 como forma alternativa de ingresso na universidade e teve sua primeira aplicação em 1996. Entre seus objetivos, estão o de integrar a educação básica e a superior e o de promover melhorias na qualidade do ensino. Como avaliação processual – realizada em três etapas –, o programa permite que o estudante acompanhe seu desempenho no decorrer do ensino médio e realize uma preparação equilibrada para poder ingressar em alguns dos cursos de graduação da UnB.

No PAS, o estudante do ensino médio é submetido a uma avaliação distribuída em três provas, que são aplicadas ao fim de cada série do ensino médio. Em cada uma dessas três avaliações, são analisados os conhecimentos adquiridos pelo estudante durante o ano de estudo correspondente, e não o conjunto de saberes adquiridos nos três anos do ensino médio como no vestibular tradicional. Desse modo, a seleção dos estudantes para acesso à UnB é feita com base nos resultados das três provas. A quantidade de vagas na universidade é informada somente na terceira etapa, quando o estudante opta por um dos cursos oferecidos.

Em 2017, o PAS foi aplicado para 53.824 estudantes (tabela 2), dos quais 22.642 inscreveram-se na primeira etapa do Subprograma 2017, 19.151 inscreveram-se na segunda etapa do Subprograma 2016 e 12.031 inscreveram-se na terceira etapa do Subprograma 2015. Do total de participantes, 173 receberam atendimento específico ou especializado.

Os estudantes que participaram da terceira etapa concorreram a 2.127 vagas dos cursos regulares de graduação da UnB. Para a realização das três etapas, foram utilizados pelo Cebraspe 4.417 colaboradores.

Tabela 2 – Quantitativos do PAS 2017

PAS	Participantes	Vagas	Atendimentos especiais
PAS 1	22.642	-	41
PAS 2	19.151	-	50
PAS 3	12.031	2.127	17
Total	53.824	2.127	173

Fonte: Coordenação de Processamento de Dados e Resultados.

Além da aplicação das provas das três etapas, o Cebraspe realizou outras atividades relacionadas ao programa, como a interação educacional e a elaboração e divulgação das seguintes publicações: Prova de Redação do PAS – Critérios de Avaliação, Guia do PAS 2017 e revista Passei nº 6.

### Prova de Redação do PAS - Critérios de Avaliação

Com a finalidade de orientar e auxiliar os estudantes interessados em participar do PAS a produzir uma boa redação, o Cebraspe publicou um guia para os candidatos. Para o Núcleo de Recursos e Provas Discursivas do Cebraspe, responsável pela elaboração do guia, a publicação foi necessária para que o candidato ao programa conhecesse os principais erros cometidos no momento de redigir textos. A ideia

surgiu com base em uma pesquisa do próprio setor, feita durante as avaliações das redações de eventos do centro. Na verificação dos erros mais comuns, identificou-se a necessidade de uma publicação direcionada a esse fim.

### Guia do PAS 2017

Distribuído em formato impresso para as escolas do DF cadastradas no PAS e disponível na internet para quaisquer interessados e em versão para pessoas com deficiência visual e/ou auditiva, o guia contém as informações essenciais para o entendimento da dinâmica de funcionamento desse processo de avaliação. O guia apresenta, assim, de forma didática, as principais informações de avaliação assim contidas nos editais das rês etapas do programa.

Figura 4 - Guia do PAS 2017



### Revista Passei

Trata-se de periódico anual em que são divulgadas informações relevantes a respeito do PAS. Nele são publicados artigos de interesse de professores, estudantes e pais de alunos do ensino médio. A revista, com International Standard Serial Number (ISSN) 2447-4908, é disponibilizada na página de acesso ao PAS, com consulta livre, e é também distribuída, em formato digital ou impressa, a professores do ensino médio. A edição nº 6, de 2017, possui um *layout* mais moderno e utiliza novas ferramentas de interação com o leitor; na versão impressa, os códigos QR permitem acesso direto a todas as edições da revista.

Conforme o editorial da revista, assinado pelo diretor de instrumentos de avaliação e seleção do Cebraspe e professor da Universidade de Brasília, Marcus Vinícius Araújo Soares, essa edição "traz as mudanças realizadas no evento Sala dos Professores do PAS, com o objetivo de aperfeiçoá-lo e torná-lo cada vez mais seguro". A edição contém uma entrevista com a professora Márcia Abrahão, a primeira mulher a ocupar o cargo de reitora da Universidade de Brasília, que ressalta a importância do diálogo e da interação constante entre a UnB e os alunos e professores do

ensino médio. Ela fala também sobre os principais desafios da gestão e sobre o PAS, uma das principais formas de acesso à UnB. A revista apresenta dois artigos em que se descrevem experiências pedagógicas na inclusão social de alunos com necessidades especiais no Centro de Ensino Médio Setor Leste e no Centro de Educacional 03 de Sobradinho. Seguindo a mesma temática, o próximo artigo da revista aborda o Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (PPNE), programa pioneiro da UnB que trata do acolhimento e do acompanhamento de pessoas com deficiência que ingressam nessa universidade. Em outra seção da Passei, é desenvolvida uma temática pedagógica: a análise de desempenho, nas questões de artes visuais, artes cênicas e música, de estudantes que participaram das provas do PAS de 2016. Há ainda um artigo em que é feita análise dos possíveis impactos da nova reforma do ensino médio no PAS. Para concluir, é apresentada a seção de opiniões e relatos, em que alunos e ex-alunos que ingressaram na UnB pelo PAS fazem um resgate histórico de suas trajetórias acadêmica e profissional.

Figura 5 - Revista Passei número 6/2017



### Sala dos Professores PAS/UnB

Esse é um evento que avalia as provas aplicadas nos processos seletivos da UnB, a fim de verificar a adequação à Matriz de Referência e a qualidade dos itens presentes nas provas. Ao longo dos 22 anos de realização desse evento, surgiram muitos questionamentos e eventualmente a necessidade de transformá-lo, aperfeiçoando-o para atender exigências relativas à segurança, aos objetivos do PAS e às demandas recebidas pelos participantes.

Assim, a Sala dos Professores foi reestruturada em 2017. Ela foi transformada em uma atividade de formação continuada para os professores participantes. Foram realizadas as adequações no regulamento da Sala dos Professores, para atender aos protocolos de segurança. Garantindo-se assim a integridade do evento.

Quanto à atividade de formação continuada, por meio de um curso on-line, os participantes foram capacitado quanto às orientações fundamentais do PAS, às

características da Matriz de Referência e aos tipos de itens aplicados nas provas, também sobre como avaliar a qualidade das provas e dos itens. Além disso, no ambiente virtual os professores podiam exercitar a análise de itens relativos às suas áreas e a avaliação da.

No dia da aplicação das provas, só puderam participar do evento aqueles que não estivessem em situação de impedimento e que cumpriram rigorosamente os novos horários para o ingresso no local do evento. Para ter o acesso às provas, os participantes da Sala dos Professores tiveram que obrigatoriamente preencher os formulários de avaliação.

Ao final desse evento, desde que cumpridas todas as etapas estabelecidas em seu regulamento, os participantes receberam uma certificação de qualificação profissional, reconhecendo e valorizando sua participação.

# 2.2.2 Seleção

Em 2017, o Cebraspe realizou 25 seleções públicas para órgãos das esferas federal, estadual e municipal. Estiveram em disputa 4.768 vagas, distribuídas entre 186 cargos, dos quais 112 eram de nível superior e 26 de nível médio. Do total de 812.511 participantes, 3.729 realizaram as provas utilizando-se dos recursos especiais solicitados no momento da inscrição (tabela 3).

Tabela 3 – Seleções realizadas (2017)

			Cargo	5	Atendimentos
Órgãos contratantes	Participantes V	Vagas	Nível superior	Nível médio	especiais realizados
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas	11.480	150	0	2	29
Defensoria Pública do Estado do Acre	1.291	15	1	0	6
Defensoria Pública do Estado de Alagoas	2.937	15	1	0	25
Defensoria Pública da União	12.548	25	1	0	111
Instituto Rio Branco	5.939	30	1	0	48
Ministério Público do Estado de Roraima	2.150	4	1	0	18
Polícia Civil do Estado de Goiás	13.311	36	1	0	43
Procuradoria-Geral do Estado de Sergipe	4.031	5	1	0	42

			Cargo	5	Atendimentos
Órgãos contratantes	Participantes	Vagas <sup>–</sup>	Nível superior	Nível médio	especiais realizados
Procuradoria-Geral do Município de Fortaleza	7.493	5	1	0	51
Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso	13.290	0	1	0	75
Polícia Militar do Estado de Alagoas	57.382	1.000	0	1	35
Polícia Militar do Maranhão	102.738	1.214	4	1	105
Prefeitura Municipal de Belo Horizonte	7.846	5	1	0	68
Prefeitura Municipal de São Luís	30.968	822	24	3	98
Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal	152.123	1.170	35	3	826
Secretaria Executiva de Ressocialização do Estado de Pernambuco	8.148	85	1	0	15
Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco	23.115	36	5	0	219
Tribunal de Justiça do Paraná	7.720	5	1	0	39
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	61.249	41	9	8	299
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	57.822	4	5	1	273
Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	14.291	10	3	2	82
Tribunal Regional Federal da 1ª Região	174.106	20	5	3	952
Tribunal Regional Federal da 2ª Região	7.674	50	1	0	55
Tribunal Regional Federal da 5ª Região	5.770	20	1	0	36
Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região	27.089	1	8	2	179
Total	812.511	4.768	112	26	3.729

Fonte: Coordenação de Processamento de Dados e Resultados.

Para garantir a acessibilidade e a equidade na realização das provas, o Cebraspe disponibilizou em 2017 os melhores recursos humanos e tecnológicos aos candidatos portadores de deficiência (quadro 6) e deferiu 9.995 solicitações de atendimentos especiais (tabela 4).

Quadro 4 - Atendimentos especiais disponibilizados

Auxílio para leitura
Auxílio para transcrição do caderno de respostas
Prova ampliada
Prova superampliada
Prova em braile
Disponibilização de computador com software específico
Tradutor-intérprete de Língua Brasileira de Sinais (Libras)
Guia-intérprete para pessoa com surdocegueira
Leitura labial
Autorização para uso de: prótese auditiva, máquina braile, lupa, óculos escuros, soroban, bomba de insulina, e outros.
Tempo adicional de prova
Mobiliário acessível
Sala de fácil acesso
Sala para amamentação

Fonte: Supervisão de Atendimentos Específicos.

Tabela 4 – Atendimentos especiais deferidos por tipo (2017)

Atendimentos Especiais	Quantidade
Apoio para perna	126
Autorização para portar arma de fogo durante a realização das provas – Lei nº 10.826/2003 e alterações	215
Autorização para realização de cateterismo vesical	29
Autorização para uso de bomba de insulina	63
Autorização para uso de implante coclear	18
Autorização para uso de lenço, boné e/ou óculos escuros	52
Autorização para uso de lupa	49
Autorização para uso de máquina braille	46
Autorização para uso de óculos escuros	89
Autorização para uso de <i>overlay</i> (lâminas de sobreposição)	18
Autorização para uso de prótese auditiva	401
Autorização para uso de punção e reglete	79
Autorização para uso de reglete	32

Atendimentos Especiais	Quantidade
Autorização para uso de soroban	80
Autorização para utilizar aparelho auditivo	7
Auxilio na leitura – Prova adaptada (ledor)	21
Auxílio na leitura (prova adaptada)	241
Auxílio na leitura (prova não adaptada)	324
Auxílio na leitura da prova (ledor dislexia)	15
Auxílio no preenchimento da folha de respostas e/ou da prova discursiva (dificuldade/impossibilidade de escrever)	958
Computador com <i>software</i> DosVox (versão 4.5) e auxílio na leitura (prova adaptada)	35
Computador com <i>software</i> editor de texto sem corretor ortográfico (prova discursiva)	72
Computador com <i>software</i> Jaws (versão 7.10) e auxílio na leitura (prova adaptada)	134
Computador com <i>software</i> Virtual Vision (versão 6.0) e auxílio na leitura (prova adaptada)	11
Intérprete de Libras	255
Leitura labial	110
Maca	3
Mesa e cadeira acolchoada – separadas	389
Mesa e cadeira sem braços – separadas	11
Mesa e cadeira separadas (obesidade)	8
Mesa e cadeira separadas	667
Mesa para cadeira de rodas (acesso facilitado)	359
Outros	427
Prova ampliada	1
Prova ampliada em formato A3 (fonte tamanho 15) com folha de respostas e folha de texto definitivo ampliada em formato A3	296
Prova ampliada em formato A3 (fonte tamanho 15) com folha de respostas e folha de texto definitivo normal em formato A4	451
Prova após as 18 horas no sábado	248
Prova em braile e auxílio na leitura (prova adaptada)	95
Prova superampliada em formato A3 (fonte tamanho 28) com folha de respostas e folha de texto definitivo ampliada em formato A3	146
Prova superampliada em formato A3 (fonte tamanho 28) com folha de respostas e folha de texto definitivo normal em formato A4	122
Sala individual	343
Sala para amamentação	888

Atendimentos Especiais	Quantidade
Sala térrea	1238
Tempo adicional de prova (1 hora)	764
Uso de bengalas/muletas ou próteses	36
Utilização de nome social	23
Total	9.995

Fonte: Supervisão de Atendimentos Específicos.

Para a realização das 25 seleções em 2017, o centro contou com o apoio técnico e logístico de 56.108 colaboradores diretamente envolvidos nas aplicações dos eventos (tabela 5).

Tabela 5 – Colaboradores envolvidos na logística de aplicação (2017)

		Logís	gística de aplicação			
Órgãos contratantes	Coordenador	Assistente	Chefe de sala	Fiscal de sala	Inspetor	Equipe de apoio
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas	20	15	320	341	53	112
Defensoria Pública do Estado do Acre	1	1	35	35	4	7
Defensoria Pública do Estado de Alagoas	4	4	82	81	16	20
Defensoria Pública da União	29	9	352	330	87	171
Instituto Rio Branco	56	6	320	332	164	262
Ministério Público do Estado de Roraima	9	6	215	209	50	57
Polícia Civil do Estado de Goiás	10	15	296	293	264	87
Procuradoria-Geral do Estado de Sergipe	5	8	118	114	18	51
Procuradoria-Geral do Município de Fortaleza	8	8	211	221	55	56
Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso	22	28	620	600	100	112
Polícia Militar do Estado de Alagoas	91	55	1.651	1.681	322	504
Polícia Militar do Maranhão	167	88	2.712	2.769	506	743
Prefeitura Municipal de Belo Horizonte	8	11	172	222	125	35
Prefeitura Municipal de São Luís	30	41	876	824	128	151
Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal	207	0	3.410	3.519	805	695
Secretaria Executiva de Ressocialização do Estado de Pernambuco	6	12	203	200	38	58
Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco	7	17	277	305	58	81
Tribunal de Justiça do Paraná	6	8	158	154	19	8
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	136	0	1.578	1.795	609	608

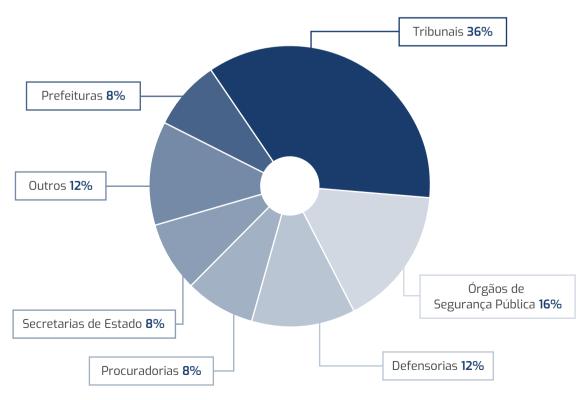
	Logística de aplicação					
Órgãos contratantes	Coordenador	Assistente	Chefe de sala	Fiscal de sala	Inspetor	Equipe de apoio
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	188	0	1.479	2.451	293	468
Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	25	11	405	419	66	97
Tribunal Regional Federal da 1ª Região	218	178	4.674	4.457	939	921
Tribunal Regional Federal da 2ª Região	3	8	150	174	19	30
Tribunal Regional Federal da 5ª Região	6	9	174	174	32	53
Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região	33	30	783	746	147	224
Total	1.295	568	21.271	22.446	4.917	5.611

Fonte: Coordenação de Processamento de Dados e Resultados.

Dos eventos de seleção realizados em 2017, 33% foram contratados por tribunais (gráfico 11), sobretudo tribunais regionais federais e tribunais regionais eleitorais.

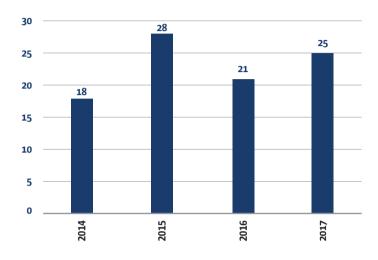
Na operação reversa, dos 25 eventos de seleção realizados em 2017, foram recebidos no total 3.644 malotes, que continham 159.725 folhas de material administrativo e 8.616.968 folhas de material de participantes. Foram transferidas e digitalizadas 1.589.656 imagens.

Gráfico 11 – Distribuição porcentual dos órgãos contratantes de seleções (2017)



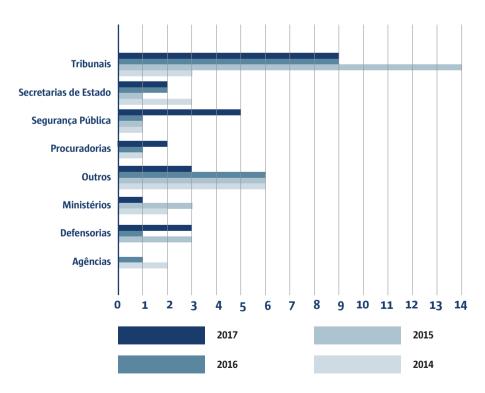
Desde a sua qualificação como organização social, o Cebraspe promoveu várias seleções. Ao todo foram 93 eventos realizados para órgãos da esfera federal, estadual e municipal, conforme os gráficos 12 e 13.

Gráfico 12 - Seleções realizadas (2014-2017)



Fonte: Coordenação de Processamento de Dados e Resultados.

Gráfico 13 - Órgãos contratantes (2014-2017)



# Eventos para a FUB

Em 2017, o Cebraspe realizou 11 eventos de seleção para a FUB, entre eles: duas certificações de habilidade específica, uma prova de residência médica, uma prova de residência multiprofissional e nove eventos de acesso a vagas de cursos presenciais de graduação da UnB.

Para os eventos de acesso aos cursos presenciais, foram realizados: um vestibular para os cursos regulares, um vestibular para os cursos que exigem habilidade específica, duas seleções para vagas remanescentes, um processo de admissão por transferência facultativa, dois vestibulares de libras, um vestibular para licenciatura em educação no campo e um vestibular indígena.

Considerando-se todos os eventos, foram oferecidas 3.868 vagas para 29.723 candidatos que realizaram as provas, bem como 284 atendimentos especiais realizados, conforme dados apresentados na tabela 6. Ao todo, 4.221 pessoas atuaram diretamente na realização dos eventos de seleção para a FUB.

Tabela 6 – Eventos realizados para a FUB (2017)

Eventos	Participantes	Vagas	Atendimentos especiais realizados
Residência Médica (acesso direto/ especialidades com exigência de pré-requisitos)	732	86	32
Residência multiprofissional	268	28	16
Vestibular — Licenciatura em Educação do Campo	169	70	1
1º Vestibular — Licenciatura em Língua de Sinais Brasileira/Português como Segunda Língua (Libras/Português)	161	40	26
2º Vestibular (ingresso em 2018) — Licenciatura em Língua de Sinais Brasileira/Português como Segunda Língua (Libras/Português)	229	40	22
Vestibular para cursos regulares de graduação presenciais	21.140	2.470	159
Vestibular para cursos que exigem certificação de habilidade específica	595	124	-
Vestibular Indígena	716	72	-
Vagas Remanescentes dos Cursos Regulares de Graduação − 1º semestre	3.258	149	-
Vagas Remanescentes dos Cursos Regulares de Graduação – 2º semestre	779	65	-
Transferência Facultativa	291	848	-
Total	29.723	3.868	284

Nas operações reversas das seleções realizadas para a FUB em 2017, houve o retorno de 112 malotes ao Cebraspe, que continham 23.138 folhas de material administrativo e 1.223.252 folhas de material de participantes. Foram transferidas e digitalizadas 143.994 imagens.

# Programa de Residência Médica e Programa de Residência Multiprofissional

Os processos seletivos para ingresso nos programas de Residência Médica e Residência Multiprofissional são desenvolvidos no Hospital Universitário de Brasília (HUB/FUB).

Para os programas de residência médica de acesso direto foram ofertadas 52 vagas (tabela 7), já para os programas de residência médica em especialidades com exigência de pré-requisito, foram ofertadas 34 vagas (tabela 8). Todas as vagas ofertadas nos programas de residência médica foram regularmente credenciadas pela Comissão Nacional de Residência Médica (CNRM), para as quais corresponde igual número de bolsas de estudo, conforme a Lei nº 6.932, de 7 de julho de 1981 (redação dada pela Lei nº 12.514, de 28 de outubro de 2011).

Tabela 7 – Programa de Residência Médica de Acesso Direto (2017)

Programa	Vagas
Anestesiologia	3
Cirurgia-geral	5
Clínica médica	8
Dermatologia	3
Infectologia	2
Medicina de família e comunidade	3
Obstetrícia e ginecologia	4
Oftalmologia	2
Otorrinolaringologia	2
Medicina nuclear	2
Patologia	2
Pediatria	6
Psiquiatria	4
Radiologia e diagnóstico por imagem	5
Radioterapia	1
Total	52

Tabela 8 – Programa de Residência Médica em Especialidades com Exigência de Pré-Requisitos (2017)

Programa	Vagas
Cancerologia clínica	2
Cardiologia	8
Cirurgia-geral – programa avançado	1
Cirurgia torácica	1
Coloproctologia	1
Endocrinologia	2
Endocrinologia pediátrica	2
Gastroenterologia	2
Gastroenterologia pediátrica	1
Geriatria	3
Mastologia	1
Nefrologia	3
Neurologia pediátrica	1
Pneumologia	2
Reumatologia	2
Transplante de rim	1
Urologia	1
Total	34

Fonte: Coordenação de Processamento de Dados e Resultados.

Para os programas de residência multiprofissional foram ofertadas 28 vagas, distribuídas entre programas de atenção básica, oncológica e cardiopulmonar (tabela 9).

Tabela 9 – Programa de Residência Multiprofissional (2017)

Programa	Área profissional	Vagas
Multiprofissional em Atenção Básica	Enfermagem	2
	Farmácia	2
	Nutrição	2
	Odontologia	2
	Saúde Coletiva	4
	Enfermagem	2
	Fisioterapia	1
	Nutrição	2
Multiprofissional em Atenção Oncológica	Odontologia	2
	Psicologia	2
	Serviço Social	1
	Terapia Ocupacional	1
	Farmácia	2
Multiprofissional em Atenção Cardiopulmonar	Fisioterapia	1
	Serviço Social	1
	Terapia Ocupacional	1
Total		28

Fonte: Coordenação de Processamento de Dados e Resultados.

Em relação aos processos de seleção para acesso às vagas de cursos de graduação presenciais oferecidas pela FUB, foram realizados em 2017 os eventos listados a seguir.

Vestibular – Evento destinado a selecionar candidatos para provimento de vagas nos cursos de graduação presenciais oferecidos pela UnB.

Processo de Admissão por Transferência Facultativa – Forma de ingresso em cursos de graduação da UnB de alunos regulares matriculados em cursos de graduação de outras instituições de ensino superior nacionais ou estrangeiras mediante processo seletivo para prosseguimento de estudos no mesmo curso ou em curso equivalente. Essa forma de ingresso visa ao preenchimento de vagas ociosas em cursos de graduação da universidade.

Licenciatura em Línguas de Sinais Brasileira/Português como Segunda Língua (Libras/Português) – Seleção para provimento de vagas no curso de graduação presencial em Licenciatura em Língua de Sinais Brasileira/Português como Segunda Língua.

Vestibular para Licenciatura em Educação do Campo – Seleção destinada ao preenchimento de vagas no curso de Licenciatura em Educação do Campo, o qual visa ampliar e interiorizar o ensino superior público e gratuito, de modo a incentivar a formação de professores atuantes na educação básica em escolas rurais na região do Distrito Federal e de seu entorno, em Goiás (GO) e em Minas Gerais (MG).

Vestibular indígena – Seleção destinada aos candidatos indígenas para ingresso nos cursos de graduação em Administração, Ciência Política, Ciências Sociais, Comunicação Organizacional, Direito (diurno e noturno), Enfermagem, Engenharia Florestal, Fisioterapia, Gestão Ambiental, Gestão do Agronegócio (diurno e noturno), Jornalismo, Licenciatura em Ciências Naturais (diurno e noturno), Medicina, Nutrição, Psicologia, Saúde Coletiva e Serviço Social, oferecidos pela UnB.

Seleção para Vagas remanescentes dos processos de seleção primária dos cursos de graduação presenciais – Processo seletivo específico para preenchimento de vagas que não foram ocupadas em processos de acesso aos cursos de graduação da UnB.

# 2.2.3 Certificação

Certificações são processos que mensuram a competência do participante em determinada área. Em 2017, o Cebraspe realizou certificações para o Banco do Brasil e para a UnB, conforme descrito a seguir. Ao todo, foram atendidos 44.967 participantes nos eventos de certificação, dos quais 422 receberam atendimento específico ou especializado.

### Certificação interna de conhecimentos do Banco do Brasil

O Banco do Brasil contratou o Cebraspe para a realização de seu Programa de Certificação Interna de Conhecimentos, que teve como objetivo o reconhecimento dos saberes que foram incorporados pelos seus funcionários ao longo de suas experiências na organização.

As áreas avaliadas foram: agronegócios; atendimento bancário; comércio exterior; conhecimentos jurídicos; controles internos e risco operacional; economia e finanças; gestão da segurança; gestão do crédito; *marketing* e comunicação; RSA; setor público; e tecnologia da informação.

Participaram da certificação, 42.987 funcionários, e foram realizados 402 atendimentos especiais nos dois eventos. Após a aplicação das provas, as respostas dos participantes aos itens foram analisadas com base na teoria clássica dos testes (TCT) e na teoria de resposta ao item (TRI).

### Bancos de Itens do Banco do Brasil

O Cebraspe criou para o Banco do Brasil treze bancos de questões com até 300 questões objetivas cada. Por meio desse serviço técnico especializado foram elaboradas de questões inéditas, essas questões foram revisadas, bem como atualizadas e abrangeram os temas listados a seguir.

- · Agronegócios;
- · Atendimento Bancário;
- Comércio Exterior;
- · Conhecimentos Jurídicos;
- Controles Internos e Risco Operacional;
- · Economia e Finanças;
- Gestão de Segurança;
- Gestão do Crédito:
- Gestão Organizacional e de Pessoas;
- Marketing e Comunicação;
- Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Sustentável
- Setor Público e;
- Tecnologia da Informação.

# Certificação de Habilidade Específica

A Certificação de Habilidade Específica (HE) é aplicada semestralmente para candidatos aos seguintes cursos de graduação: Arquitetura e Urbanismo, Artes Cênicas (bacharelado/licenciatura), Artes Plásticas (bacharelado/licenciatura), Desenho Industrial (bacharelado) e Música (bacharelado/licenciatura). As etapas da certificação são realizadas de modo a atender as especificidades dos cursos avaliados e podem ser aplicadas da seguinte forma: teste escrito-prático, entrevistas, teste escrito, teste prático e/ou teste teórico. Em 2017, a HE foi aplicada para 1.980 candidatos, e foram realizados 20 atendimentos especiais.

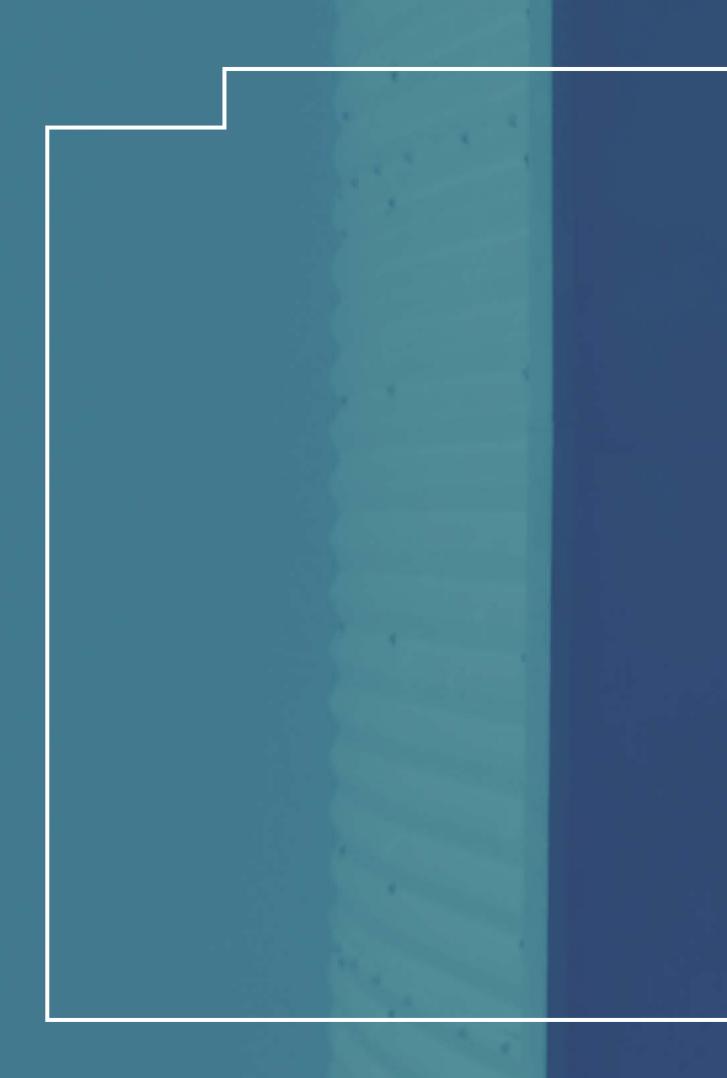
Tabela 10 – Eventos de Certificação de Habilidade Específica (2017)

Eventos	Participantes	Vagas	Atendimentos especiais realizados
1ª Certificação de Habilidade Específica	1.260	-	11
2ª Certificação de Habilidade Específica	720	-	9

Fonte: Coordenação de Processamento de Dados e Resultados.

### Certificação de proficiência em língua estrangeira

A Certificação de proficiência em língua estrangeira é aplicada aos estudantes da UnB que podem ter créditos concedidos em Inglês Instrumental I e II mediante a realização da prova que utiliza o Computerized Adaptive Testing (CAT), fundamentado na Teoria de Resposta ao Item (TRI).



# 3. GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES INTERNOS



# 3.1 PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Um programa de integridade é formado por um conjunto de estruturas organizacionais, regras, ferramentas de apoio, metodologias e estratégias de monitoramento contínuo alinhadas e direcionadas para a prevenção, detecção e tratamento de atos lesivos ou ilícitos, desvios e irregularidades praticados contra a organização. É constituído também por um conjunto de mecanismos de combate à corrupção e utilizado tanto por empresas públicas quanto por empresas privadas.

Esse programa comunica claramente a colaboradores, parceiros, fornecedores, terceirizados, clientes e sociedade que a organização age com integridade em tudo o que faz. Ao estabelecer políticas, normas, procedimentos e padrões de conduta ética, a organização define o comportamento esperado de todos os colaboradores e gestores.

O Governo Federal instituiu, em 1º de agosto de 2013, a Lei nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção (regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015), que prevê a responsabilização objetiva, administrativa e civil das pessoas jurídicas que cometam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

O Decreto nº 8.420/2015 detalha no capítulo IV, art. 42, para fins do disposto no art. 5º § 4º, os parâmetros segundo os quais o programa de integridade das organizações deve ser avaliado em relação a sua existência e aplicação.

- comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II. padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função;
- III. padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade estendidos, quando necessário, a terceiros, entre eles fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV. treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V. análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

- VI. registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII. controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;
- VIII. procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações e obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX. independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento;
- canais de denúncia de irregularidades abertos e amplamente divulgados a funcionários e a terceiros e mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;
- XI. medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII. procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII. diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV. verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV. monitoramento contínuo do programa de integridade visando ao seu aperfeiçoamento quanto à prevenção, à detecção e ao combate dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846/2013; e
- XVI. transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

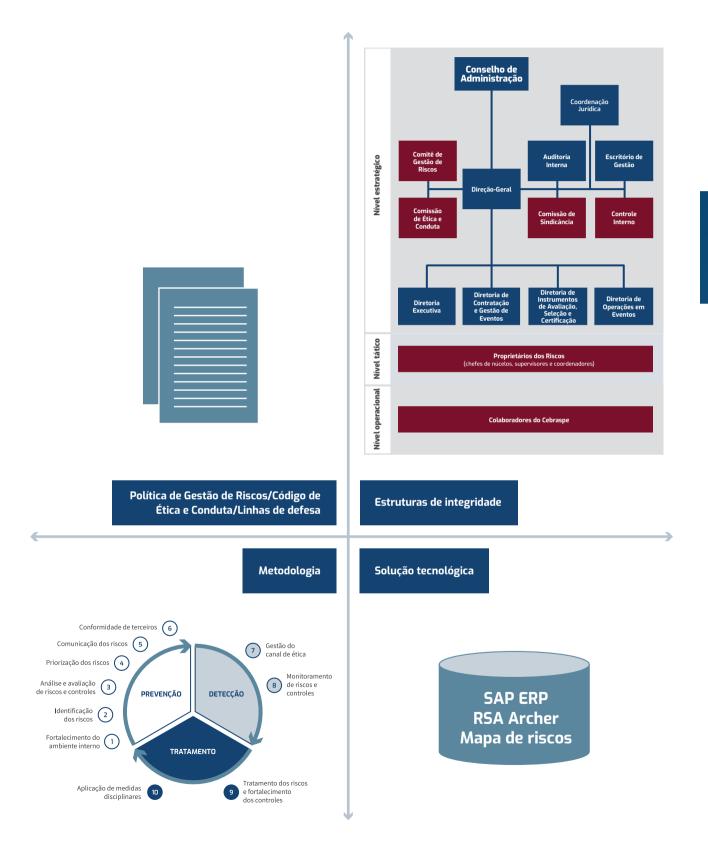
No Cebraspe, o programa de integridade foi constituído com base em quatro pilares principais:

- 1. Estruturas de integridade: estabelecem as áreas e estruturas organizacionais responsáveis por conduzir as ações estabelecidas pelo programa.
- 2. Soluções tecnológicas: ferramentas e instrumentos utilizados pelo Centro para dar suporte ao programa.
- 3. Políticas e códigos: regras estabelecidas pelo Cebraspe para orientar os padrões de ética e conduta, a fim de definir os padrões de comportamento esperados de todos os colaboradores.
- 4. Metodologias: processos e procedimentos envolvidos nas etapas de prevenção, detecção e tratamento das situações de irregularidade.

O programa de integridade do Cebraspe está alinhado ao planejamento estratégico do centro e às diretrizes emanadas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria-Geral.

A figura a seguir representa a integração dos quatro pilares do programa de integridade do Cebraspe.

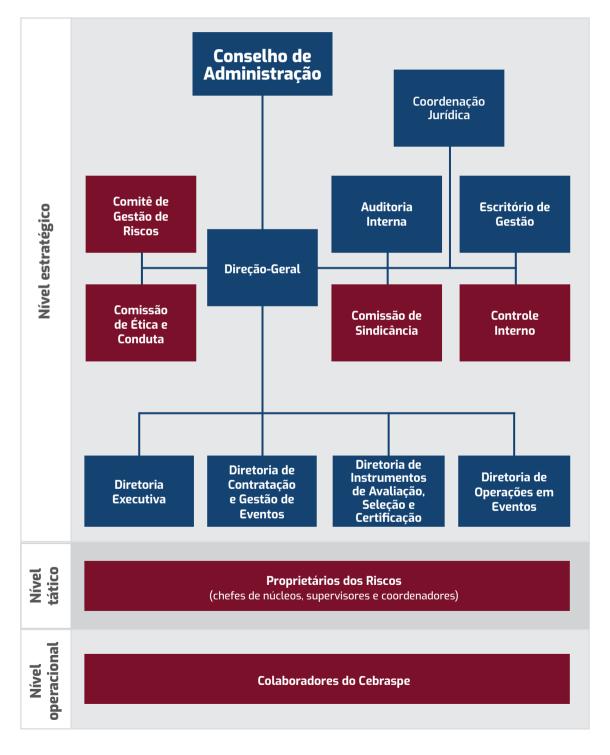
Figura 1 – Quatro pilares do programa de integridade do Cebraspe



# 3.2 ESTRUTURAS DE INTEGRIDADE

A figura 2, a seguir, apresenta, de acordo com o organograma, as áreas responsáveis por conduzir as ações do programa.

Figura 2 – Áreas responsáveis por conduzir as ações do programa



Essas são, portanto, as áreas e as estruturas organizacionais responsáveis por conduzir as ações do programa. Todos os colaboradores do centro devem estar envolvidos com o cumprimento do Código de Ética e Conduta, das normas e dos procedimentos instituídos na organização.

O Comitê de Gestão de Riscos do Cebraspe, constituído por meio do Ato Interno nº 7, de 30 de janeiro de 2017, e o setor de Controle Interno são responsáveis pela divulgação e pela implementação das ações da Política de Gestão de Riscos do centro.

Por meio do Ato Interno nº 151, de 30 de agosto de 2017, foi instituída no Cebraspe a Comissão de Ética e Conduta, cujos membros foram definidos por meio do Ato Interno nº 161, de 8 de setembro de 2017. A comissão acompanha as ocorrências recebidas pelo Canal de Ética do centro, disponível desde setembro de 2017.

O Conselho de Administração e a Diretoria-Geral também têm papel fundamental no programa de integridade do Cebraspe uma vez que acompanham o programa, aprovando e apoiando as suas ações.

Adicionalmente, a Diretoria-Geral pode constituir Comissão de Sindicância para apurar fatos específicos e solicitar avaliação de processos operacionais, bem como propor alterações e aperfeiçoamento deste.

A Auditoria Interna tem o papel de prestar à Diretoria-Geral avaliações independentes, imparciais e tempestivas sobre a efetividade e o funcionamento do programa de integridade, bem como recomendar melhorias.

Já a Coordenação Jurídica é responsável por garantir o cumprimento da legislação emitindo pareceres e gerindo processos judiciais e administrativos.

## 3.3 SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

São as ferramentas e os instrumentos que dão suporte ao programa de integridade do Cebraspe.



A conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas também é assegurada pela Controladoria e por meio do sistema integrado SAP ERP, que permite maior controle dos seguintes processos: gestão da contabilidade, gestão da controladoria, gestão de administração de materiais, gestão de compras, gestão de pessoas, gestão de vendas e distribuição, gestão financeira, gestão fiscal, gestão patrimonial e gestão service desk.

## RSA \*Archer GRC

Ainda em 2017, o Cebraspe adquiriu o *software* de governança, riscos e *compliance* (GRC) RSA Archer, que permite o gerenciamento de riscos de maneira descentralizada na instituição. Por meio dele, é possível acompanhar indicadores de processos críticos e monitorar pontos de controle.

O *software* promove a descentralização do gerenciamento de riscos por toda a organização, permitindo o acompanhamento de indicadores em painéis de controles específicos para acompanhamento dos processos mais críticos. Os recursos da ferramenta GRC Archer ajudam o Cebraspe a identificar, avaliar, responder e monitorar melhor os riscos existentes e emergentes.

O Cebraspe identifica e dissemina internamente uma metodologia de gestão de riscos voltada aos processos de sua cadeia de valor, com vistas a identificar pontos de controle e de melhorias em processos operacionais.

Outra ferramenta utilizada pelas equipes é a Matriz de Avaliação de Riscos, criada pela Política de Gestão de Riscos do Cebraspe.

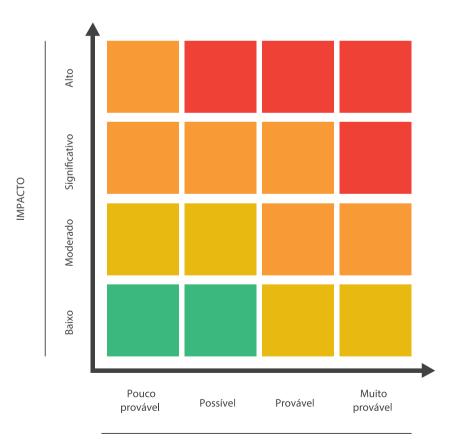


Figura 3 - Matriz de Avaliação de Riscos

PROBABILIDADE

Fonte: Cebraspe, Gestão de Riscos - Conceitos e normas, 2016.

A Política de Gestão de Riscos do Cebraspe define as seguintes categorias e subcategorias de riscos:

- Riscos estratégicos Continuidade do negócio, estrutura organizacional, fatores econômicos, fatores políticos, integração com parceiros, integração com partes interessadas, sucessão gerencial, compliance e governança.
- Riscos financeiros Câmbio, crédito, liquidez, investimentos, juros de investimentos e de empréstimos, multas e juros de mora e planejamento tributário.
- Riscos de conformidade Riscos de natureza ambiental, contábil, legal, trabalhista e tributária.
- Riscos operacionais Compras e contratações, pessoas, processos, sistemas de informação e comunicação, infraestrutura predial e continuidade operacional.
- Riscos de imagem Ostracismo inverso, reputação e ruído na comunicação.

A Matriz de Avaliação de Riscos apresenta de forma gráfica a dimensão da probabilidade de o risco ocorrer nas categorias muito provável, provável, possível e pouco provável, e a dimensão do impacto para o Cebraspe, caso o risco ocorra, é classificada em alto, significativo, moderado e baixo.

## 3.4 POLÍTICAS E CÓDIGOS

São padrões de ética e conduta estabelecidos pelo centro e que devem ser seguidos por todos os colaboradores.

No Cebraspe, a Política de Gestão de Riscos foi instituída por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 1, de 7 de março de 2017, após aprovação do Conselho de Administração em sua 32ª reunião. A política define os princípios, os objetivos, as diretrizes, os papéis e as responsabilidades no que se refere à gestão de riscos do centro.

O Código de Ética e Conduta do Cebraspe, por sua vez, foi implantado em 1º de setembro de 2017, por meio da Resolução do Diretor-Geral nº 2/2017, após aprovação do Conselho de Administração em sua 37ª reunião, realizada em 30 de agosto de 2017.

Além disso, o Cebraspe tem utilizado práticas de gestão apresentadas pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), com base no modelo de Três Linhas de Defesa.

No modelo, o controle dos proprietários dos riscos (realizado por chefes de núcleo, supervisores e coordenadores) corresponde à primeira linha de defesa da gestão de riscos; as diversas funções relativas a controle de riscos e supervisão de conformidade compõem a segunda linha de defesa; e a avaliação independente, a terceira linha.

Cada uma dessas linhas de defesa desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização.

Conforme a Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA), as três linhas de defesa do gerenciamento eficaz de riscos e controles (2013) são diferenciadas nos seguintes grupos (ou linhas):

- I. funções que gerenciam e que têm propriedade sobre riscos;
- II. funções que supervisionam riscos; e
- III. funções que fornecem avaliações independentes.

Figura 4 - Linhas de defesa do gerenciamento eficaz de riscos e controles

### 1ª LINHA DE DEFESA 2ª LINHA DE DEFESA 3ª LINHA DE DEFESA **PROPRIETÁRIOS FUNÇÃO DE FUNÇÃO DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS MONITORAMENTO DE RISCOS E GERENCIAMENTO** • Chefes de núcleos Auditoria Interna **DE RISCOS** Supervisores Auditoria Externa • Comitê de Gestão de Coordenadores Órgãos reguladores e Riscos outros órgãos externos • Comissão de Ética e Conduta Coordenação Jurídica • Escritório de Gestão/Controle Interno

Fonte: Cebraspe, Gestão de Riscos – Conceitos e normas, 2016.

## 3.5 METODOLOGIAS

Esse aspecto é referente aos processos e aos procedimentos envolvidos nas etapas de prevenção, detecção e tratamento de situações irregulares.

A metodologia de gerenciamento de riscos vem sendo aperfeiçoada à medida que é utilizada no Cebraspe e serve de apoio para as estruturas de integridade do centro.

Prevenir é sempre melhor e menos oneroso que remediar. Nesse sentido, as medidas de prevenção têm prioridade para serem implantadas e seguidas, devendo os proprietários dos riscos canalizar as atenções prioritariamente nelas. No entanto, por melhores que sejam, essas medidas podem ser insuficientes para garantir que o Cebraspe não esteja exposto a riscos de não conformidade e para evitar que tais riscos se materializem.

Portanto, para garantia da efetividade do programa de integridade do Cebraspe, é fundamental que sejam também implantadas medidas de detecção e de tratamento. Uma vez identificada a exposição a risco, deve-se tratá-la de acordo com sua natureza e conforme a tolerância ao tipo de risco.

Em caso de ocorrência de não conformidade, medidas para tratamento dos riscos e para fortalecimento de ações preventivas e de detecção devem ser adotadas. A depender da sua natureza, devem ser também utilizadas as medidas disciplinares cabíveis.

A figura a seguir representa o ciclo estruturado dos passos estabelecidos pela metodologia.

Figura 5 - Ciclo estruturado dos passos estabelecidos pela metodologia



Fonte: Escritório de Gestão.



# 4. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

## ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

## 4.1 GESTÃO DE PESSOAS

## 4.1.1 Estrutura de pessoal

A estrutura de pessoal do Cebraspe é composta por colaboradores celetistas efetivos e temporários, bem como por colaboradores cedidos pela administração pública federal.

Em relação à força de trabalho do quadro efetivo, o Cebraspe iniciou 2017 com 494 colaboradores. Considerando-se que ao longo do ano foram realizadas 88 admissões e 117 desligamentos (gráfico 1), em 31 de dezembro do mesmo ano, o quadro efetivo era de 465 colaboradores entre celetistas, estagiários e jovens aprendizes.

**DESLIGAMENTOS TOTAL: 117** 

Gráfico 1 – Admissões e desligamentos (2017)

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

Na formação inicial do Cebraspe, foram cedidos 63 servidores, conforme o Ato nº 391 da Reitoria da Universidade de Brasília, de 11 de março de 2014, publicado no Diário Oficial da União de 13 de março de 2014, seção 2, páginas 15 e 16. Em 2017, 14 servidores foram desligados por motivos de aposentadoria e de retorno ao órgão de origem (FUB). Atualmente, o Cebraspe conta com 43 servidores cedidos pela FUB, que ocupam cargos de direção, coordenação, supervisão, assessoria e liderança de núcleo, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Cedidos pela FUB ao Cebraspe (2017)

Cargos	Quantidade
Diretor	4
Coordenador	8
Supervisor	10
Líder de núcleo	1
Assessor técnico	20
Total	43

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

Considerando-se a estrutura de pessoal do Cebraspe, a força de trabalho está distribuída do seguinte modo: 86% correspondem a colaboradores celetistas, 9%, a cedidos, 1%, a estagiários e 4%, a jovens aprendizes, conforme apresentado no gráfico 2.

Os cargos de gestão representam 17% da força de trabalho total. Dessa parte, 45% de colaboradores são do gênero feminino e 55%, do gênero masculino.

Cedidos 9%

Cedidos 9%

Celetistas 86%

Gráfico 2 - Distribuição da força de trabalho (2017)

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

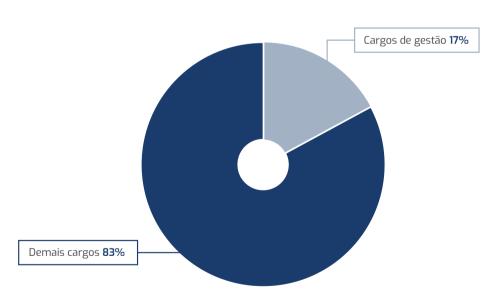


Gráfico 3 – Distribuição da força de trabalho por tipos de cargo (2017)

Em relação à distribuição da força de trabalho por faixa etária (gráfico 4), 43% dos colaboradores encontram-se na faixa de 26 a 35 anos.

**EM ANOS** 60+ 56 a 60 51 a 55 46 a 50 36 a 40 31 a 35 26 a 30 Até 25 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 FEMININO MASCULINO

Gráfico 4 – Força de trabalho por faixa etária (2017)

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

O nível de escolaridade dos colaboradores do Cebraspe apresenta a seguinte distribuição: 70% corresponde a profissionais com ensino superior completo, 26% dos colaboradores possuem nível médio e 4% possuem nível técnico (gráfico 5). Dos colaboradores que possuem nível superior completo, 45% são graduados, 16% são especialistas, 5% são mestres e 4% são doutores.

PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* – DOUTORADO

PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* – MESTRADO

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*GRADUAÇÃO

NÍVEL TÉCNICO

4%

4%

Gráfico 5 - Composição da força de trabalho por escolaridade (2017)

**ENSINO MÉDIO** 

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

26%

10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45%

## 4.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

Em 2017, foram despendidos em despesas operacionais com pessoal R\$ 45.685.281,04, para manutenção do quadro de colaboradores celetistas efetivos e de estagiários (tabela 2), e R\$ 6.291.219,24, para manutenção dos colaboradores cedidos (tabela 3).

Tabela 2 – Despesa com manutenção do quadro de colaboradores efetivos (R\$)

Mês	Salário	13º Salário	Férias	Auxílio- -alimentação	Auxílio- -transporte	Salário (estágio)	Auxílio- -transporte (estágio)	FGTS	INSS	PIS PASEP
Janeiro	2.319.940,93	197.133,99	179.222,82	72.985,01	223.718,63	5.838,38	1.848,00	199.875,90	617.083,45	23.236,80
Fevereiro	2.011.621,37	178.226,01	256.295,33	252.510,00	167.705,18	4.643,47	1.472,00	200.268,72	627.448,70	23.621,51
Março	2.274.268,28	182.012,91	225.341,92	303.930,00	217.100,16	6.930,91	3.179,00	225.728,55	699.604,20	26.311,48
Abril	2.154.084,67	186.486,47	282.879,54	315.570,00	183.958,69	8.992,76	3.639,00	219.689,25	691.972,19	25.992,61
Maio	2.107.740,65	183.810,97	255.040,79	277.890,00	181.091,08	8.288,49	3.384,00	215.104,88	648.036,47	24.733,90
Junho	2.106.676,63	181.462,69	217.282,38	278.385,00	173.236,01	5.761,46	2.976,00	214.803,55	650.203,29	24.741,61
Julho	2.060.837,23	188.585,94	246.822,03	235.905,00	161.877,57	6.684,49	2.836,00	362.429,16	627.106,77	31.842,06
Agosto	2.104.709,95	173.472,99	197.761,10	268.250,00	144.275,84	5.444,25	2.234,00	245.192,20	627.877,69	22.792,54
Setembro	1.961.623,85	172.869,94	225.120,61	255.890,00	158.399,39	3.646,96	1.628,00	202.495,63	618.099,31	23.017,11
Outubro	1.915.887,50	176.387,75	145.282,76	258.120,00	149.768,13	4.026,42	1.847,10	190.119,62	595.612,07	22.337,70
Novembro	1.934.260,63	171.112,61	292.311,13	258.496,00	150.205,78	5.059,17	1.955,62	193.913,22	640.820,48	24.239,20
Dezembro	2.048.416,79	177.981,65	217.528,79	256.690,00	148.880,56	4.330,86	2.465,00	147.446,11	633.003,22	14.028,92
Total	25.000.068,48	2.169.543,92	2.740.889,20	3.034.621,01	2.060.217,02	69.647,62	29.463,72	2.617.066,79	7.676.867,84	286.895,44

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

Tabela 3 – Despesa com manutenção do quadro de colaboradores cedidos (R\$)

Mês	Gratificações	13º Salário	Férias	Auxílio- -alimentação	Auxílio- -transporte	INSS	PIS PASEP
Janeiro	355.627,99	34.206,71	8.904,61	30.252,38	9.334,00	104.456,82	3.956,29
Fevereiro	356.978,83	33.557,72	35.492,62	30.540,00	9.287,00	112.897,80	4.260,44
Março	368.808,06	32.195,27	17.225,30	28.440,00	12.282,00	110.733,08	4.197,65
Abril	364.458,83	31.877,48	45.226,46	30.840,00	8.791,00	117.014,08	4.415,61
Maio	368.273,48	32.934,36	47.790,40	30.810,00	10.266,00	118.984,54	4.489,96
Junho	332.725,88	30.503,59	28.597,08	27.105,00	10.409,00	103.834,27	3.918,58
Julho	278.493,23	17.433,78	30.598,54	20.355,00	9.455,00	84.024,89	4.789,39
Agosto	297.677,06	26.677,66	21.637,20	23.940,00	7.728,00	91.687,78	3.382,14
Setembro	289.141,79	26.141,38	27.292,70	22.860,00	8.684,00	90.782,59	3.402,18
Outubro	290.745,00	25.669,02	0,01	24.060,00	8.317,00	83.849,75	3.164,22
Novembro	295.100,99	25.669,24	67.757,57	23.820,00	8.915,00	102.959,81	3.885,23
Dezembro	302.403,46	27.694,56	26.134,52	23.100,00	8.462,00	94.401,67	2.025,71
Total	3.900.434,60	344.560,77	356.657,01	316.122,38	111.930,00	1.215.627,08	45.887,40

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

## 4.1.3 Contratação de pessoal de apoio – terceirização de mão de obra

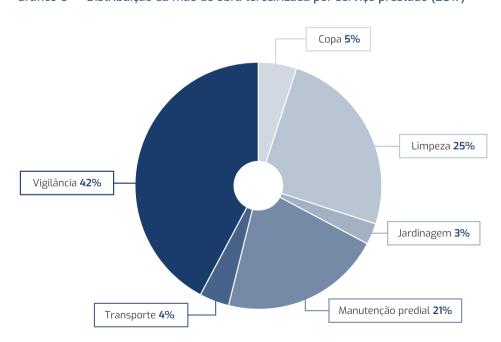
O Cebraspe terceiriza mão de obra especializada para conservação dos serviços de vigilância desarmada, limpeza, copa, transporte, jardinagem e manutenção predial. O centro mantém quatro contratos com duas empresas e conta com 114 colaboradores a um custo anual de R\$ 10.085.407,97, conforme apresentado na tabela 4. A maior parte da mão de obra terceirizada (67%) realiza serviços de vigilância e limpeza (gráfico 6).

Tabela 4 - Mão de obra terceirizada (2017)

Serviços oferecidos	Colaboradores	Valor (R\$)
Сора	6	333.379,88
Jardinagem	4	192.275,29
Limpeza	28	1.405.368,32
Manutenção predial	24	1.747.635,52
Transporte	4	1.002.575,24
Vigilância	48	5.404.173,72

Fonte: Supervisão de Infraestrutura Predial.

Gráfico 6 – Distribuição da mão de obra terceirizada por serviço prestado (2017)



Fonte: Supervisão de Infraestrutura Predial.

## 4.1.4 Contratação de estagiários

Desde 2015, o Cebraspe oferece vagas de estágios para cursos de nível superior. Para tal fim, estabeleceu convênios com a UnB e com outras instituições de ensino superior do DF para selecionar os estagiários. Hoje o centro conta com seis estagiários de quatro cursos de graduação distintos, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Quantitativo de estagiários por curso (2017)

Curso	Quantidade
Administração	1
Ciências Contábeis	2
Direito	2
Psicologia	1
Total	6

Fonte: Supervisão de Desenvolvimento de Pessoas.

## 4.1.5 Contratação de jovens aprendizes

Em cumprimento à Lei nº 10.097/2000, ampliada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005, a qual determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de jovens aprendizes equivalente a no mínimo 5% e no máximo 15% de seu quadro de colaboradores, em 28 de junho de 2016, foi firmado contrato com a empresa Ensino Social Profissionalizante (Espro), para a contratação de jovens aprendizes. Hoje o Cebraspe possui 21 jovens aprendizes contratados, distribuídos por nível de escolaridade conforme a tabela 6.

Tabela 6 – Jovens aprendizes por nível de escolaridade (2017)

Curso	Quantidade
Cursando o ensino fundamental	2
Cursando o ensino médio	8
Com ensino médio completo	5
Cursando o ensino superior	6
Total	21

Fonte: Supervisão de Desenvolvimento de Pessoas.

## 4.1.6 Contratação de mão de obra temporária

No decurso de 2017, o Cebraspe realizou 882 contratações de caráter temporário, com o intuito de apoiar as atividades finalísticas da organização, ou seja, auxiliar no planejamento, na execução e na finalização dos eventos realizados.

Foram contratadas 80.564 pessoas para atuação em regime autônomo em todos os eventos realizados pelo Cebraspe ao longo do ano. O custo bruto com essas contratações foi de R\$ 154.711.370,49.

É necessário esclarecer que o número de contratações decresceu em relação aos anos anteriores pelo fato de o centro não ter aplicado o Enem 2017. O gráfico 7 apresenta o comparativo de contratações dos últimos três anos.

500.000 535.612
500.000 460.172
400.000
200.000
100.000
0
100.000
100.000

Gráfico 7 – Quantitativo de autônomos contratados (2015-2017)

Fonte: Supervisão de Administração de Pessoas.

## 4.1.7 Treinamento e capacitação

O Cebraspe possui uma área que cuida das capacitações e dos treinamentos oferecidos pelo centro para os colaboradores e para o público externo, a Coordenação de Educação Corporativa (Ceduc). Ela gerencia as fases de concepção, planejamento e, sobretudo, execução e avaliação de cursos de formação de pessoas para concursos e de cursos de capacitação para o quadro efetivo do centro.

As capacitações e os treinamentos realizados para o quadro efetivo do centro seguem as diretrizes da Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas do Cebraspe (PCDP), documento norteador de ações que dispõem sobre o incentivo e a valorização das potencialidades dos colaboradores celetistas e cedidos pela FUB.

O Cebraspe definiu quatro linhas de desenvolvimento para atuar nos eventos de capacitação, conforme quadro 1. As ações de capacitação e desenvolvimento foram realizadas pelo centro por meio de diversos eventos, presenciais ou a distância, tais como: seminários, congressos, encontros, palestras, *workshops* e cursos de aprendizagem no ambiente de trabalho. Todos foram executados de acordo com as finalidades instituídas na PCDP.

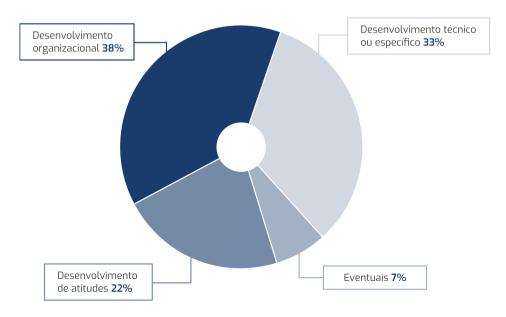
Quadro 1 - Conceitos das linhas de desenvolvimento

Linha de desenvolvimento	Conceito
Desenvolvimento de atitudes (DA)	Compreende ações voltadas à visão integral dos colaboradores, à melhoria da qualidade de vida, à responsabilidade social e ao comprometimento profissional.
Desenvolvimento organizacional (DO)	Compreende ações voltadas ao planejamento, em seus diversos níveis, à gestão, à avaliação e ao controle das ações estratégicas do Cebraspe. São incluídas nessa linha ações de capacitação destinadas à formação de liderança, ao desenvolvimento de equipes e à comunicação institucional.
Desenvolvimento técnico ou específico (DTE)	Compreende ações voltadas a competências técnicas e/ou específicas de determinada área, cargo ou função, que atendam às ações estratégicas do Cebraspe.
Capacitações de colaboradores eventuais	Capacitações realizadas para alinhamento de procedimentos de aplicação de provas de concursos públicos, seleções, avaliações e certificações.

Fonte: Coordenação de Educação Corporativa.

Em 2017, a Ceduc promoveu 101 eventos de capacitação, distribuídos da seguinte forma: 38% correspondem à linha de desenvolvimento organizacional (DO); 33%, à desenvolvimento técnico ou específico (DTE); 22%, à desenvolvimento de atitudes (DA); e 7%, à capacitações de colaboradores eventuais (gráfico 8).

Gráfico 8 - Capacitações realizadas (2017)



Fonte: Coordenação de Educação Corporativa.

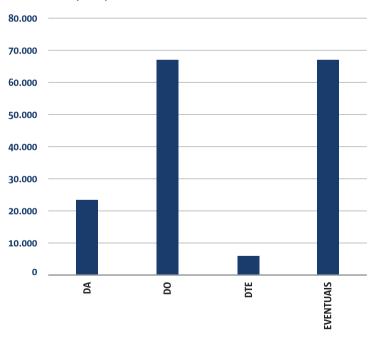
Em 2017, o centro investiu R\$ 190.763,71 (tabela 7) em capacitações. Vale ressaltar que não houve recurso investido na linha de desenvolvimento de atitudes, de modo que todos os cursos e palestras foram desenvolvidos e ministrados por colaboradores do Cebraspe. Considerando-se os eventos realizados, o Cebraspe ofereceu capacitação para 16.286 pessoas, distribuídas entre: *i*) capacitações de colaboradores internos e *ii*) capacitações de colaboradores eventuais (gráfico 9).

Tabela 7 - Eventos de capacitação (2017)

Linhas de desenvolvimento	Eventos	Participações	Investimento (R\$)
DA	24	2.331	-
DO	41	6.690	35.766,00
DTE	36	608	141.750,21
Eventuais	8	6.657	13.247,50
Total	109	16.286	190.763,71

Fonte: Coordenação de Educação Corporativa.

Gráfico 9 – Participantes dos eventos de capacitação por linha de desenvolvimento (2017)



Fonte: Coordenação de Educação Corporativa.

A Ceduc realiza capacitações *on-line* destinadas à equipe de aplicação dos eventos de seleção, que atua em regime autônomo. O Cebraspe promoveu 26 capacitações desse tipo para 31.456 inscritos. Desses, 15.466 foram aprovados (tabela 8), e se tornaram aptos para aplicar os eventos.

Tabela 8 – Capacitações *on-line* para equipe de aplicação de eventos

Capacitação	Inscritos	Aprovados
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas	530	302
Diretoria de Desenvolvimento Social / UnB	579	420
Instituto Rio Branco	354	272
Defensoria Pública do Estado do Acre - 1ª Turma	76	17
Defensoria Pública do Estado do Acre - 2ª Turma	26	8
Defensoria Pública do Estado de Alagoas	419	191
Defensoria Pública da União - 1ª Turma	730	373
Defensoria Pública da União - 2ª Turma	152	58
Programa de Avaliação Seriada (PAS) 1ª, 2ª e 3ª Etapas	4.028	1.598
Procuradoria do Estado de Sergipe - 1ª Turma	265	131
Procuradoria do Estado de Sergipe - 2ª Turma	48	6
Procuradoria-Geral do Município de Fortaleza	232	102
Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso	709	192
Polícia Militar do Estado de Alagoas	3.773	2.074
Polícia Militar do Estado do Maranhão	5.577	2.731
Prefeitura de Belo Horizonte	253	141
Secretaria Executiva de Ressocialização do Estado de Pernambuco	473	201
Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco	761	329
Tribunal de Justiça do Paraná	219	137
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	2.403	1.232
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	2.185	1.578
Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	537	246
Tribunal Regional Federal 1ª Região	5.475	2.395
Tribunal Regional Federal 2ª Região	435	305
Tribunal Regional Federal 5ª Região	372	77
Tribunal Regional do Trabalho 7ª Região	845	350
Total	31.456	15.466

Fonte: Coordenação de Educação Corporativa.

## 4.2 GESTÃO DO PATRIMÔNIO E INFRAESTRUTURA

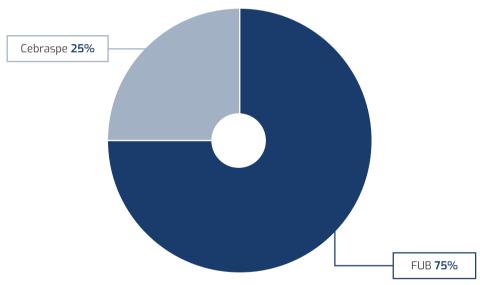
## 4.2.1 Gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário

O Cebraspe possui Sistema de Gestão do Patrimônio (SGP) que define normas e procedimentos para regular as atividades relativas a tombamento, registro, controle, movimentação, baixa e inventários de bens.

A gestão do patrimônio é atribuída a um setor específico da Supervisão de Recursos Materiais e Patrimoniais, a qual é responsável por realizar as atividades de recepção, registro, utilização, guarda, conservação, movimentação e baixa de bens, revisão da contabilidade relativa ao patrimônio, identificação de todos os bens (com placas, etiquetas) e inventário.

O ativo imobilizado do Cebraspe é constituído de aproximadamente oito mil itens, divididos entre bens próprios, bens adquiridos com recursos provenientes do Contrato de Gestão e bens cedidos por pessoas físicas ou jurídicas. O cenário atual é de 75% do ativo correspondente aos bens provenientes do Contrato de Gestão e 25%, aos bens próprios (gráficos 10 e 11). No montante dos ativos cedidos, o Cebraspe utiliza e mantém uma frota de 11 veículos automotivos.

Gráfico 10 – Composição do ativo imobilizado



Fonte: Supervisão de Recursos Materiais e Patrimoniais.

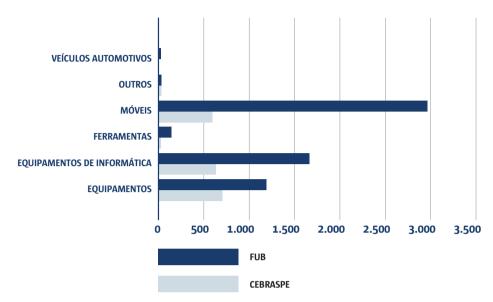


Gráfico 11 – Composição do patrimônio por categoria (2017)

Fonte: Supervisão de Recursos Materiais e Patrimoniais.

## 4.2.2 Informações de imóveis de terceiros

Em relação à gestão dos imóveis de terceiros, o Cebraspe utiliza e mantém um imóvel disponibilizado por meio do Contrato de Gestão de Cessão Onerosa firmado com a FUB, como apresentado no quadro 2. Além disso, também utiliza um imóvel de propriedade do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Quadro 2 – Bens imóveis de uso do Cebraspe que pertencem à Administração Pública

Entidade	Local	Endereço
5UD		Campus Universitário Darcy Ribeiro, Edifício-Sede do Cebraspe
FUB	Sede – Cebraspe	Asa Norte
		CEP: 70904-970
		SCEN, trecho 3, lotes 1A e 1B
CNJ	Centro de Atividades – Clube do Servidor	Asa Norte
	Clube do Sel vidol	CEP: 70800-130

Fonte: Supervisão de Infraestrutura Predial.

Em 2017, o Cebraspe mantinha quatro contratos de locação de imóveis para realizar suas atividades. Ao final do mesmo ano, estava apenas com três contratos ativos (quadro 3), pois transferiu o Almoxarifado e o Arquivo Central para um espaço único.

Quadro 3 - Bens imóveis locados

Local	Endereço
	Área Especial para Indústria 11, lotes 2, 3 e 4 Galpões 5, 6
Almoxarifado do Cebraspe	Sobradinho
	CEP: 73050-000
Arquivo do Cebraspe	Área Especial para Indústria 11, lotes 2, 3 e 4 Galpões 6/6-A, 9/9-A e 10/10-A Sobradinho CEP: 73050-000
Finatec	Avenida L3 Norte, <i>Campus</i> Universitário Darcy Ribeiro, SN, gleba A, bloco H Asa Norte CEP: 70910-900

Fonte: Supervisão de Infraestrutura Predial.

## 4.3 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Em 2017, o Cebraspe aprimorou e implantou novos módulos no sistema de gestão ERP SAP. Também em 2017, foi adquirida uma ferramenta de governança, riscos e *compliance* (GRC): o *software* RSA Archer GRC Plataform, uma das ferramentas mais modernas do mercado para a gestão de riscos, que permite o controle dos processos de cada setor, por meio de indicadores e painéis para acompanhamento.

O GRC é um sistema que integra a gestão estratégica, a análise e o gerenciamento dos riscos identificados nos processos e a conformidade com as questões legais e regulamentais internas e externas, a chamada *compliance*. O sistema também apoia o programa de integridade do Cebraspe, dispõe sobre normativos, ferramentas, metodologias e estruturas de integridade, com a finalidade de proporcionar monitoramento, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidade e aplicação efetiva do Código de Ética e Conduta do Cebraspe e de políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos.

## **4.4 GESTÃO AMBIENTAL E SOCIAL**

O Cebraspe, enquanto OS, deve sempre cumprir os preceitos de responsabilidade ambiental e os mesmos princípios constitucionais a que se sujeita a Administração Pública, com base na Constituição Federal e na Política Nacional do Meio Ambiente – Lei nº 6.938/1981. Em 2017, o centro criou e publicou a Política de Responsabilidade Ambiental, que tem por finalidade "promover e fomentar a cultura

de responsabilidade ambiental entre os colaboradores do Cebraspe e desenvolver um conjunto de atividades embasadas no princípio do desenvolvimento sustentável."

A Política de Responsabilidade Ambiental do Cebraspe é orientada pelos seguintes princípios.

- Conformidade com marcos legais e regulações ambientais vigentes e políticas públicas pertinentes.
- Respeito ao ser humano, possuidor do direito fundamental ao meio ambiente equilibrado.
- Respeito ao meio ambiente, patrimônio público a ser protegido.
- Comprometimento com o desenvolvimento sustentável da sociedade.
- Sustentabilidade econômica.
- Excelência e eficiência na prestação de serviços, buscando o emprego racional dos recursos naturais e inovação aliada ao comportamento ecologicamente correto.
- Ética.

O Cebraspe estabeleceu ações para atingir o objetivo proposto pela política, são elas:

- conciliar a cultura de responsabilidade ambiental aos procedimentos de planejamento, gestão e operacionais do Cebraspe;
- implantar programas ambientais aliando sustentabilidade ao melhor desempenho das atividades;
- promover o uso inteligente dos recursos e a prevenção do desperdício e da poluição ambiental;
- adotar medidas para reaproveitar e reciclar materiais;
- monitorar e avaliar os impactos ambientais gerados pelas atividades do Cebraspe e buscar continuamente a redução desses;
- buscar a melhoria contínua do planejamento, das ações e das avaliações dos programas ambientais desenvolvidos;
- promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores com ênfase na responsabilidade ambiental;
- prevenir a poluição e os riscos ambientais provenientes das atividades do Cebraspe; e
- promover a gestão de resíduos de modo a garantir a correta separação desses e a destinação e a minimização da sua produção, aplicando os conceitos de redução, reciclagem e reúso.

## 4.5 GESTÃO DOCUMENTAL

São apresentadas, a seguir, informações relacionadas ao controle do acervo documental do Cebraspe, incluindo dados de volume documental expressos em metros lineares de armazenamento de documentos, bem como a quantidade de documentos recebidos e expedidos pela instituição.

## 4.5.1 Acervo documental

No fundo documental da UG 154079 – Cespe, ocorreu um crescimento pequeno de 23,8 metros lineares (ML) em 2017, com tendência a decrescer à proporção que suas atividades diminuem.

Quanto às eliminações, houve apenas aquelas referentes a cópias de documentos do setor de Coordenação de Negócios (gráfico 12).

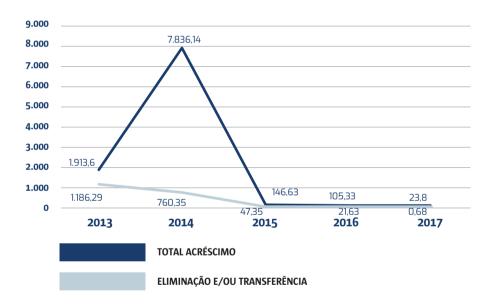


Gráfico 12 - Controle de acervo da Unidade UG 154079 - Cespe

Fonte: Supervisão de Gestão Documental.

Em 2017, o acervo do Cebraspe cresceu 7% em razão de a instituição não ter realizado eventos de grande porte. Também não ocorreu nenhuma eliminação ou transferência de documentos, conforme demonstra o gráfico 13.

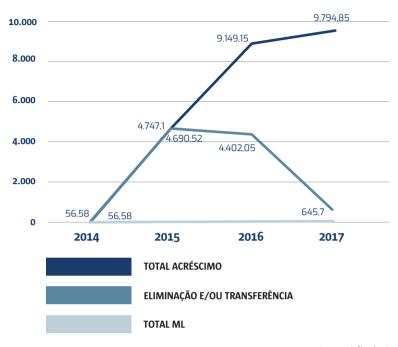


Gráfico 13 – Controle de acervo do Cebraspe

Fonte: Supervisão de Gestão Documental.

## 4.5.2 Documentos recebidos e expedidos

No exercício de 2017, a Supervisão de Gestão Documental registrou os seguintes dados de documentação recebida e expedida.

Tabela 9 - Quantidade de registros de documentos recebidos

Tipo de registro	Quantidade
Outras instituições e setores externos	5.928
Correios	3.786
Total	9.714

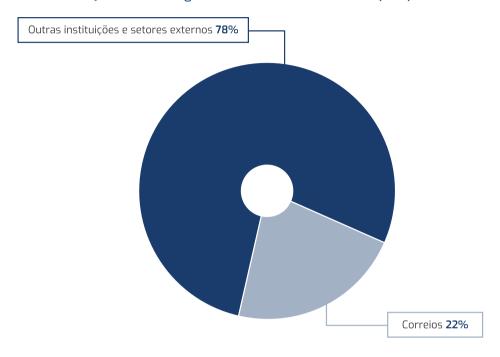
Fonte: Supervisão de Gestão Documental.

Tabela 10 - Quantidade de documentos enviados

Tipo de registro	Quantidade
Outras instituições	1.723
Setores externos	6.634
Correios	2.932
Telegramas	2.582
Total	13.871

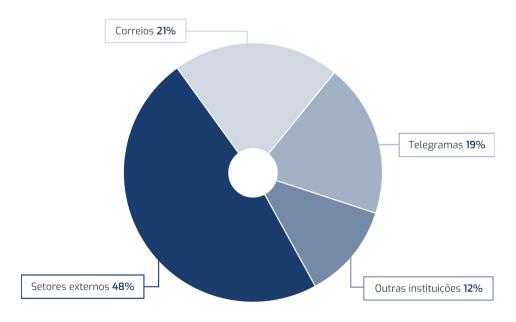
Fonte: Supervisão de Gestão Documental.

Gráfico 14 – Quantidade de registros de entrada de documentos (2017)



Fonte: Supervisão de Gestão Documental.

Gráfico 15 - Quantidade de registros de saída de documentos (2017)



Fonte: Supervisão de Gestão Documental.

## 4.6 GESTÃO DE ENSINO, PESQUISA E ESTUDOS AVANÇADOS

Em 2017, o Cebraspe publicou o segundo edital de fomento destinado a apoiar financeiramente projetos de pesquisa e de desenvolvimento científico e tecnológico na área de avaliação educacional.

O edital teve como público-alvo professores doutores, ativos ou aposentados, atuantes em instituição de ensino superior (IES) brasileira habilitada pelo MEC e devidamente credenciados em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido pela Capes.

O montante de R\$ 360.000,00 foi disponibilizado para o financiamento anual de bolsas. Os projetos de pesquisa candidatos ao fomento deveriam se enquadrar, necessariamente, em um dos eixos temáticos seguintes:

- matrizes de referência;
- tabelas de especificação;
- validade;
- Teoria de Resposta ao Item (TRI);
- · testes aplicados via computador;
- · itens enriquecidos tecnologicamente;
- segurança e auditoria de processos;
- geração automática de itens;
- · taxonomias de objetivos educacionais;
- construção de itens; ou
- · outros temas correlatados.

Foram realizadas 50 inscrições, distribuídas pelos estados do Brasil. O total de inscrições por estado foi de: Norte (1), Nordeste (23), Centro-Oeste (17), Sul (2) e Sudeste (9), como apresentado no gráfico 16.

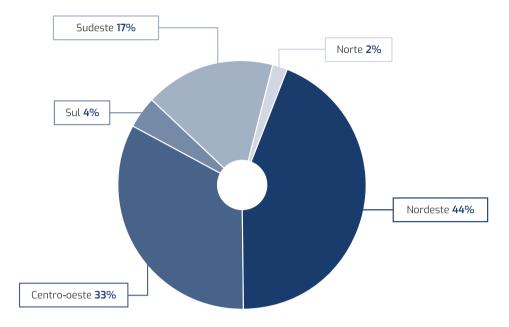


Gráfico 16 - Percentual de inscritos por região (2017)

Fonte: Coordenação de Ensino, Pesquisa e Estudos Avançados.

Após avaliação de comissão *ad hoc*, dezoito bolsas de pesquisa foram concedidas pelo Cebraspe, divididas em oito projetos, que abordavam os seguintes eixos temáticos do edital:

- dois sobre validade;
- dois sobre TRI;
- dois sobre teste aplicado via computador;
- um sobre matrizes de referência; e
- · um sobre outros temas correlatos.

Em relação às instituições de origem dos professores, três são do Sudeste (PUC-Campinas, Univ. Salgado de Oliveira e UFMG) e quatro são do Centro-Oeste (UnB).



## 5. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA



## 5.1 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:

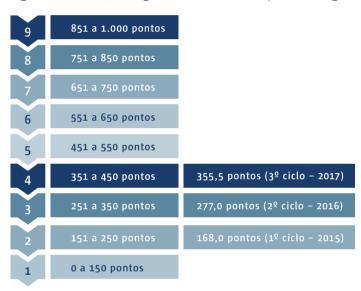
- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional e inovação
- · Liderança transformadora
- Compromisso com as partes interessadas
- Adaptabilidade
- Desenvolvimento sustentável
- · Orientação por processos
- Geração de valor

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 Cebraspe, 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 Cebraspe 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 Cebraspe.

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 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 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.

## 5.1.1 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.

## 5.1.2 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.

## 5.1.3 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.

## 5.1.4 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.

## 5.1.5 Gestão de fornecedores

O objetivo desse plano é identificar, classificar e priorizar os fornecedores do Cebraspe 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 cadeira de fornecedores do centro não haja empresas que utilizem trabalho escravo, infantil ou degradante.

## 5.1.6 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.

## 5.1.7 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.

## 5.1.8 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.

## 5.1.9 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.

## 5.1.10 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.

## 5.1.11 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.

## 5.1.12 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.

## 5.1.13 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.

## 5.1.14 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.

## 5.1.15 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.

## 5.1.16 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.

## 5.1.17 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.

## 5.1.18 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 Cebraspe.

## 5.2 SAP

A partir de 2016, o sistema de gestão ERP SAP passou a funcionar efetivamente no Cebraspe, 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 Cebraspe. 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 Cebraspe, 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.

REALIZAÇÃO **PREPARACÃO DESENHO PREPARACÃO GO LIVE E FINAL** SUPORTE Configuração do Organização do Documentação ambiente, da dos reauisitos sistema Últimos ajustes, Início da equipe e do de negócios e conforme a migração dos operação e processos planeiamento definicão da dados e suporte ao início do projeto. business fase anterior e treinamento de da operação. blueprints e do teste. usuários que irão validação dos operar o sistema documentos diretamente. produzidos.

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.

### 5.3 OB7

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	
	Kick off do projeto OBZ 2018	
	Treinamento em workshop 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	
	Freeto Control educate	

Fonte: Controladoria.

### 5.4 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.

### 5.5 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.

### 5.6 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.

### 5.7 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 ioga.

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.

### 5.8 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.

### 5.9 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.

### 5.10 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	<b>†</b>
Autoavaliação e expectativas	7,4	7,8	<b>↑</b>
Relacionamento e cooperação	8,3	7,7	4
Motivação	6,9	7,7	<b>↑</b>
Liderança e suporte	7,2	7,4	<b>↑</b>
Condições físicas de trabalho	6,5	7,3	<b>↑</b>
Saúde e segurança	6,9	6,6	<b>4</b>
Desenvolvimento e carreira	5,9	6,4	•
Remuneração	5,3	6,4	<b>†</b>
Comunicação interna	4,5	6,2	<b>↑</b>
Reconhecimento e valorização	5,6	6,2	<b>†</b>
Qualidade de vida no trabalho	4,9	5,9	<b>↑</b>
Ambiente de trabalho	6,2	5,3	<b>4</b>

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas.

### 5.11 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).

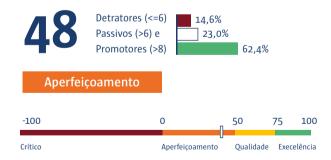
Os processos compreendem a captação de informações, a análise e a implementação de ações de melhoria.

### 5.11.1 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

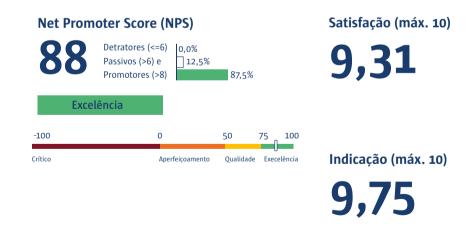


### 5.11.2 Público 2 – Contratantes do Cebraspe

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

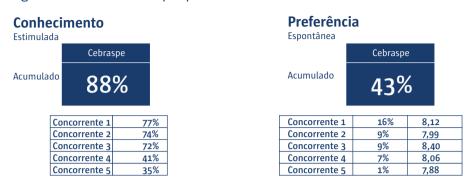


Fonte: Supervisão de Marketing.

### 5.11.3 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 expetativas, bem como avaliar a imagem das instituições.

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



### Melhor atende às expectativas

Espontânea

Destaque

1º - Cebraspe	45,5%
2º - Concorrente 1	13,8%
4º - Concorrente 2	9,0%
5º - Concorrente 3	8,0%
6º - Concorrente 4	5,7%

Fonte: Supervisão de Marketing.

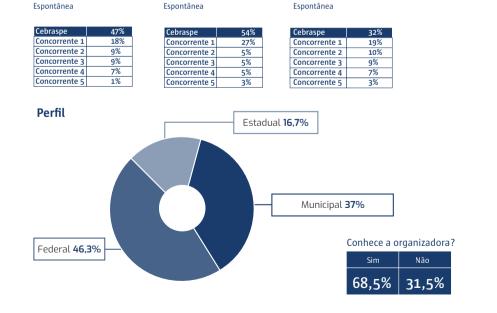
### 5.11.4 Público 4 – Clientes do mercado

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

Conhecimento

Preferência



### 5.12 SEMINÁRIOS DE PESQUISA

Por meio do Edital de Fomento 2017, foram desenvolvidos projetos de pesquisas realizados por professores pesquisadores externos ao Cebraspe 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*) Teoria de Resposta ao Item (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 Cebraspe, divididas em oito projetos.

Em 2017, foram organizadas duas edições de seminários de pesquisas no Cebraspe, 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.

### **5.13 SITE**

Em 2017, foram executados o projeto de desenvolvimento e os testes do novo *site* do Cebraspe. 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.

### 5.14 METODOLOGIAS

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

### 5.14.1 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.

### 5.14.2 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.

Em 2017, o Cebraspe 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 Cebraspe também realizou visitas de *benchmarking* à Brasal Refrigerantes, ao Sebrae e ao Sepado Federal.

### 5.15 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

O Cebraspe 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.

### 5.15.1 Política de Gestão de Riscos

Parte integrante do Programa de Integridade do Cebraspe, 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 Cebraspe 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.

### 5.15.2 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 Cebraspe, 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.

### 5.15.3 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.

### 5.15.4 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.

### 5.16 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).

### 5.16.1 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.

### 5.16.2 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, sansões cabíveis ou arquivamento do processo, de acordo com cada caso apurado.

### 5.16.3 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.

### 5.16.4 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.

### 5.16.5 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.

### 5.16.6 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 Cebraspe, referentes à pré-aplicação, à aplicação e à pós-aplicação dos eventos realizados pelo Cebraspe.

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 Cebraspe;
- 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.

### 5.16.7 Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe

A comissão de Ética e Conduta do Cebraspe 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 Cebraspe, 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 próativa 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.

### 5.16.8 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.

### 5.16.9 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.

### 5.16.10 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.

### **5.17 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 e o MEC. 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 MEC. 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.

### **5.18 PATROCÍNIO DE EVENTOS**

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

### **5.19 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.

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.

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



### GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL DELEGACIA DE REPRESSAO AO CRIME ORGANIZADO



OFÍCIO Nº 838/2017-DECO

Guará - DF, 20 de dezembro de 2017.

Protocolo Nº 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
BRASÍLIA - CEP: 70904970

SIA TRECHO 02, LOTES 1625/1635 - Guará/DF - CEP/71, 200-020

Telefone(s): 3207-5325 - www.pedf.df.gov.br - Email: deco sa@pedf.df.gov.br - Gerado por: rlr - deco/cartório
Brasilia - Património Cultural da Humanidade

### 5.19.1 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.



## 6. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

### RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

### 6.1 CANAIS DE ACESSO DOS CIDADÃOS

Para relacionar-se com os participantes dos eventos que promove, o Cebraspe possui a CAC, que atende a demandas por telefone (61 3448-0100), por *e-mail* (sac@cebraspe.org.br) ou presencialmente, em guichês localizados na sede da organização, situada no *campus* da Universidade de Brasília. O centro disponibiliza, ainda, informações na internet, em seus *sites* www.cespe.unb.br e www.cebraspe.org.br.

Esses canais estão dimensionados para atender a milhares de cidadãos nas diversas fases dos eventos realizados pela organização em todo o território nacional e, em determinados casos, em localidades fora do país.

### 6.2 AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO

Foram implementados processos contínuos de pesquisa com contratantes e participantes, para medir a satisfação com os serviços prestados, identificar expectativas e preferências e avaliar a imagem e o posicionamento da marca, o que serve de orientação para a tomada de decisões do Cebraspe.

Para os participantes dos eventos, são enviados questionários por *e-mail*, nos quais se solicita avaliação do edital, do processo de inscrição, do atendimento específico, da prova objetiva, do local de prova e dos aplicadores e fiscais.

Os cidadãos que procuram a Central de Atendimento e realizam o cadastro, independentemente de estarem ou não inscritos em eventos, recebem, após cada consulta, *e-mail* com solicitação de preenchimento de pesquisa *on-line*, pela qual é verificado se a demanda foi atendida e são avaliados o tempo de atendimento, a clareza das informações, e, de forma geral, o nível de satisfação com o serviço prestado pela central.

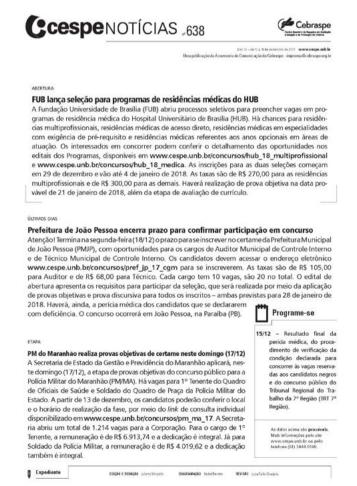
Diariamente, os canais de atendimento do Cebraspe emitem relatórios estatísticos que servem de base para ações corretivas e melhorias nos serviços oferecidos pela organização à sociedade brasileira.

### **6.3 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA**

Há mais de dez anos, a instituição publica, na página www.cespe.unb.br, o Cespe Notícias, boletim semanal com informações relevantes sobre os eventos que realiza (figura 1).

Em seus *sites* são disponibilizados ao público documentos normativos da organização, como o Contrato de Gestão, o Estatuto do Cebraspe, o Regimento Interno, entre outros.

Figura 1 - Exemplo de publicação do Cespe Notícias



### 6.4 ACESSIBILIDADE AOS PRODUTOS, AOS SERVIÇOS E ÀS INSTALAÇÕES

O Cebraspe estabeleceu políticas, procedimentos e estruturas organizacionais com a finalidade de proporcionar o acesso de todo cidadão aos eventos que realiza, em cumprimento a legislação específica, como a Lei nº 7.853/1989, o Decreto nº 3.298/1999 e a Lei nº 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

Em todos os eventos realizados pelo centro, é disponibilizado em seu portal, na página da seleção ou da avaliação correspondente, um *link* para o formulário de solicitação de atendimento especial. Ao acessá-lo, o candidato informa sua deficiência e solicita o recurso, auxílio ou autorização específica de que precisa. Portadores de deficiência visual, por exemplo, podem requisitar auxílio de ledor, máquina braile, prova em braile ou prova superampliada; portadores de deficiência física podem, entre outras opções, requisitar sala térrea ou mesa adaptada para cadeira de rodas.

Tais solicitações devem ser acompanhadas de laudos médicos e de documentação do participante, enviados via *upload* realizado na mesma página. Os documentos são analisados e auditados, e as solicitações deferidas são encaminhadas para os setores responsáveis por efetuar os atendimentos. O Cebraspe conta com uma equipe dedicada à gestão dessas demandas: a Supervisão de Atendimentos Específicos.

Para o atendimento presencial, durante todo o horário de funcionamento, o Cebraspe possui atendentes fluentes em libras. Se necessário, a organização disponibiliza, também, editais em libras e em braile. O atendimento especial representa cerca de 5% da demanda mensal de atendimentos realizados pelo centro.







# INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO

## INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO

### 7.1 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 Cebraspe 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.

### 7.2 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 presenta 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, efetuaram 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 salvaquardas.

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

### Balanço patrimonial

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

(Valores expressos em Milhares de Reais)

Nota 2017 2016	10 46.708 76.398 11 4.043 4.619 12 523 529 13 357 77 14 1.421 1.285 15 1.425	54.477 82.908	10 3.235 2.673 15 - 9.984 13 3.610 5.546 mamentals 16 8.745 9.191	15.590 27.394	16 192.198 173.548 16 (58.108) 18.650 134.090 192.198	204.157 302.500
	Passivo Crculante Formecedores Salafios e encargos sociais Obrigações fiscais Provisão para contrigências Contrato de Gastão Adiantamento de Cilentes	Não circulante	Fornecedores Adiantamento de Clientes Provisão para contingências Obrigações com Entidades Governamentais	Patrimônio Social	Superávit acumulado Superávit/Déficit do exercício	
2016	123.466 150.953 2.139 875 5.314 279	283.026	628 - 12.985 5.861	19.474		302.500
2017	127.109 33.376 2.097 645 8.401 286	171.914	15.713 859 12.037 3.634	32.243		204.157
Nota	K 4 13 9 V		8 1 0 0			
	Ativo Circulante Carixa e equivalentes de caixa Clientes Estoques Adiantamento a terceiros Impostos e tributos a recuperar Outros creditos	Não circulante	Depositos judiciais Imposios e tifbutos a recuperar Imobilizado próprio Imobilizado cedido			

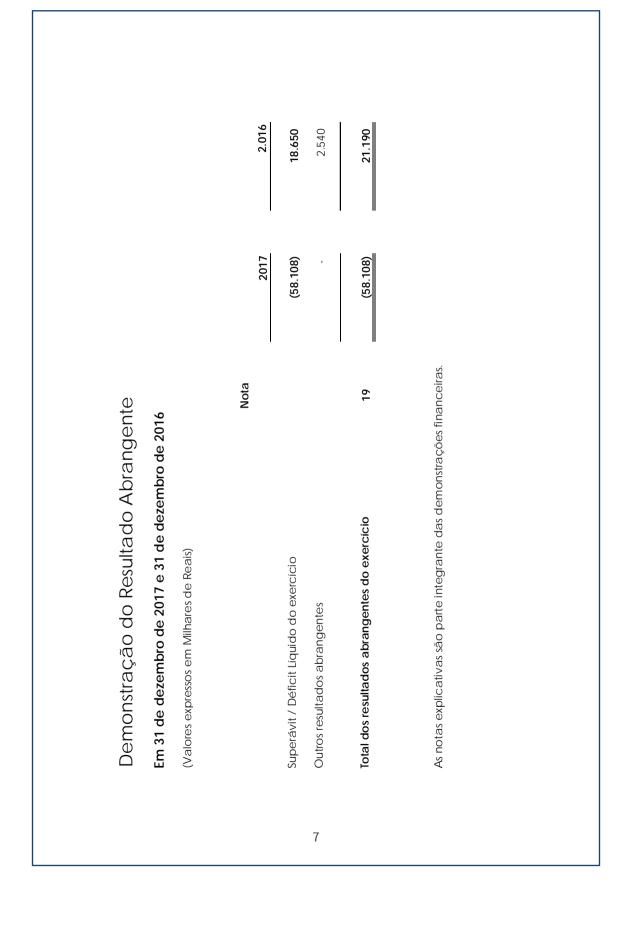
### Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE

Demonstração do superávit / déficit

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

(Valores expressos em Milhares de Reais)

	Nota	2017	2016
Receita líquida Custos <b>Superávit bruto</b>	17	176.936 (107.871) <b>69.065</b>	465.493 (280.864) <b>184.629</b>
<b>Despesas operacionais</b> Pessoal e encargos sociais e assistenciais Utilidades e serviços Despesas gerais	8 8 8	(52.263) (22.823) (61.572) (136.668)	(52.530) (25.911) (95.488) (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 das mutações do patrimônio social

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

(Valores expressos em Milhares de Reais)

Ż	Nota Patrimônio social	Superávit acumulado	Déficit acumulado	Total do patrimônio social
Saldos em 31 de dezembro de 2015	10.759	171.008	•	181.767
Ajustes de integralização do patrimônio social Ajustes de exercícios anteriores Superávit do exercício	(10.759)	2.540 18.650		(10.759) 2.540 18.650
Saldos em 31 de dezembro de 2016	1	192.198	1	192.198
Déficit do exercício		•	(58.108)	(58.108)
Saldos em 31 de dezembro de 2017		192.198	(58.108)	134.090

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)

	Nota	2017	2016
Fluxos de caixa das atividades operacionais	2.12		
Superávit /Déficit do exercício		(58.108)	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			
Aumento/redução de clientes		117.577	(2.590)
Aumento/redução de estoques		42	(460)
Aumento/redução de adiantamento a terceiros		230	(735)
Aumento de tributos a recuperar		(3.946)	(4.332)
Aumento/redução de outros créditos		(7)	777
Aumento/redução Depósitos Judiciais		(15.085)	(152)
Variações nos passivos			
Aumento/redução de fornecedores		(31.094)	77.112
Aumento/redução de salários e encargos sociais		(576)	(12.027)
Aumento/redução de obrigações fiscais		(6)	32
Aumento/Redução de adiantamento 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/Diminuição nas disponibilidades		3.643	92.074
Saldo Final de Disponibilidades	3	127.109	123.466
Saldo Inicial de Disponibilidades		123.466	31.392
Aumento/Diminuição nas disponibilidades		3.643	92.074
Aumento, birninaição nas disponibilidades		3.043	72.074



### 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 qualifica-se 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 equivalentes 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.



### 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.

11



### 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, subsequentemente, 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.



### 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 advém 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.



### 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.

24/42/2047

24/42/2046

### 3 Caixa e equivalentes de caixa

31/12/2017	31/12/2010
12	5.182
125.438	116.761
1.659	1.523
127.109	123.466
	125.438 1.659

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.



### 4 Clientes

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

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:

	31/12/2017	31/12/2016
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	74.287	167.945
PECLD	(40.911)	(16.992)
Contas a Receber - Líquido	33.376	150.953



### 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	(40.911)

### 5 Estoques

	31/12/2017	31/12/2016
Almoxarifado	2.097	2.139
	2.097	2.139

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

	31/12/2017	31/12/2016
Adiantamento a fornecedores	645	875
	645	875

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

		31/12/2017	31/12/2016
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
	16	9.260	5.314



### 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 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.



### 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	Transferências	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
Imobilizações 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	20%	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.



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

	31/12/2017	31/12/2016
Provisões trabalhistas Outros	4.043	4.504 115
	4.043	4.619

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

	31/12/2017	31/12/2016
Obrigações fiscais	523	529
	523	529

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.



### 13 Provisão para Contingências

31/12/2017	31/12/2016
632	1.584
3.335	4.039
3.967	5.623
357	77
3.610	5.546
3.967	5.623
	632 3.335 3.967 357 3.610

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 especifica 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

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

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.



### 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

	31/12/2017	31/12/2016
Descites	000 000	405 400
Receitas	208.820	465.493
Vendas Canceladas	(31.884)	
	176.936	465.493

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 Operacionais

	31/12/2017	31/12/2016
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)
	(244.529)	(454.793)
Custos	(107.871)	(280.864)
Despesas Operacionais	(136.658)	(173.929)
	(244.529)	(454.793)

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.



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 DE GESTÃO 2017**



### RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO CEBRASPE N.º 4/2018

Aprova o Relatório 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:

2017.

Art. 1.º Aprovar o Relatório de Gestão do Cebraspe referente ao exercício de

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

Brasília, 16 de fevereiro de 2018.

Noral Romeu 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	
<b>C</b>	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 2		
Quadro 1	Eixos temáticos e informações do ambiente interno	37
Quadro 2	Eixos temáticos e informações do ambiente externo	38
Quadro 3	Número de indicadores e iniciativas estratégicas	39
Quadro 4	Atendimentos especiais disponibilizados	55
PARTE 3	<u> </u>	
Quadro 1	Conceitos das linhas de desenvolvimento	88
•	Bens imóveis de uso do Cebraspe que pertencem	
<b>C</b>	à Administração Pública	92
Quadro 3	Bens imóveis locados	93
PARTE 4	<b>-</b>	
Quadro 1	Principais fases do OBZ	109
Quadro 2	Cronograma do 2º interstício da AD	112

### GRÁFICOS

PARTE 2		
Gráfico 1	Participantes no Enem (2014-2016)	43
Gráfico 2	Atendimentos especializados realizados no Enem (2014-2016)	43
Gráfico 3	Atendimentos específicos realizados no Enem (2014-2016)	44
Gráfico 4	Colaboradores que trabalharam no Enem (2014-2016)	44
Gráfico 5	Locais de aplicação do Enem (2014-2016)	45
Gráfico 6	Redações corrigidas no Enem (2014-2016)	45
Gráfico 7	Corretores da redação do Enem (2014-2016)	46
Gráfico 8	Participantes no Celpe-Bras (2015-2017)	49
Gráfico 9	Quantidade de países em que foi aplicado o Celpe-Bras (2015-2017)	49
Gráfico 10	Atendimentos especiais realizados no Celpe-Bras (2015-2017)	49
Gráfico 11	Distribuição porcentual dos órgãos contratantes de seleções (2017)	58
Gráfico 12	Seleções realizadas (2014-2017)	59
Gráfico 13	Órgãos contratantes (2014-2017)	59
PARTE 4		
Gráfico 1	Admissões e desligamentos (2017)	80
Gráfico 2	Distribuição da força de trabalho (2017)	82
Gráfico 3	Distribuição da força de trabalho por tipos de cargo (2017)	82
Gráfico 4	Força de trabalho por faixa etária (2017)	83
Gráfico 5	Composição da força de trabalho por escolaridade (2017)	83
Gráfico 6	Distribuição da mão de obra terceirizada por serviço prestado (2017)	85
Gráfico 7	Quantitativo de autônomos contratados (2015-2017)	87
Gráfico 8	Capacitações realizadas (2017)	88
Gráfico 9	Participantes dos eventos de capacitação por linha de desenvolvimento (2017)	89
Gráfico 10	Composição do ativo imobilizado	91
	Composição do patrimônio por categoria (2017)	92
	Controle de acervo da Unidade UG 154079 - Cespe	95
	Controle de acervo do Cebraspe	96
	Quantidade de registros de entrada de documentos (2017)	97
	Quantidade de registros de saída de documentos (2017)	97
	Percentual de inscritos por região (2017)	99

### 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 2		
Figura 1	Mapa estratégico do Cebraspe	36
Figura 2	Cadeia de valor	41
Figura 3	Países de aplicação do Celpe-Bras 2017	47
Figura 4	Guia do PAS 2017	51
Figura 5	Revista Passei número 6/2017	52
PARTE 3		
Figura 1	Quatro pilares do programa de integridade do Cebraspe	71
Figura 2	Áreas responsáveis por conduzir as ações do programa	72
Figura 3	Matriz de Avaliação de Riscos	74
Figura 4	Linhas de defesa do gerenciamento eficaz de riscos e controles	76
Figura 5	Ciclo estruturado dos passos estabelecidos pela metodologia	77
PARTE 5		
Figura 1	Evolução do grau de aderência das práticas	
	de gestão ao MEG	103
Figura 2	Etapas do processo de autoavaliação assistida	103
Figura 3	Fases de implantação do projeto SAP	108
Figura 4	NPS do Cebraspe em dezembro de 2017	115
Figura 5	Índice de satisfação e valores em dezembro de 2017	116
Figura 6	NPS do grau de satisfação e fidelidade em dezembro de 2017	116
Figura 7	Resultados das pesquisas com candidatos em dezembro de 2017	117
Figura 8	Resultados das pesquisas com clientes do mercado em dezembro de 2017	117
Figura 9	Framework da Metodologia de Gestão por Processos do Cebraspe	119
Figura 10	Ofício nº 838/2017 da Delegacia de Repressão ao	
	Crime Organizado	133

PARTE 6		
Figura 1	Exemplo de publicação do Cespe Notícias	139
TABEL	AS	
PARTE 2	<u> </u>	
Tabela 1	Dados de aplicação do Celpe-Bras 2017	48
Tabela 2	Quantitativos do PAS 2017	50
Tabela 3	Seleções realizadas (2017)	53
Tabela 4	Atendimentos especiais deferidos por tipo (2017)	55
Tabela 5	Colaboradores envolvidos na logística de aplicação (2017)	57
Tabela 6	Eventos realizados para a FUB (2017)	60
Tabela 7	Programa de Residência Médica de Acesso Direto (2017)	61
Tabela 8	Programa de Residência Médica em Especialidades	60
Tabala 0	com Exigência de Pré-Requisitos (2017)	62
Tabela 9 Tabela 10	Programa de Residência Multiprofissional (2017) Eventos de Certificação de Habilidade Específica (2017)	63 65
Tabeta 10	Eventos de Certificação de Habilidade Especifica (2017)	65
PARTE 4	ł	
Tabela 1	Cedidos pela FUB ao Cebraspe (2017)	81
Tabela 2	Despesa com manutenção do quadro de colaboradores efetivos (R\$)	84
Tabela 3	Despesa com manutenção do quadro de colaboradores cedidos (R\$)	84
Tabela 4	Mão de obra terceirizada (2017)	85
Tabela 5	Quantitativo de estagiários por curso (2017)	86
Tabela 6	Jovens aprendizes por nível de escolaridade (2017)	86
Tabela 7	Eventos de capacitação (2017)	89
Tabela 8	Capacitações <i>on-line</i> para equipe de aplicação de eventos	90
Tabela 9	Quantidade de registros de documentos recebidos	96
Tabela 10	Quantidade de documentos enviados	96
PARTE 5	j	
Tabela 1	Resultados comparativos da pesquisa de clima organizacional	114
PARTE 8	3	
Tabela 1	Valores decorrentes do Contrato de Gestão (R\$)	160
Tabela 2	Receitas 2016-2017 (R\$)	161
Tabela 3	Custos 2016-2017 (R\$)	161
Tabela 4	Despesas operacionais 2016-2017 (R\$)	162
Tabela 5	Saldos em contas bancárias (R\$)	162

### **SIGLAS**

AAA Autoavaliação assistida

Abave Associação Brasileira de Avaliação Educacional

Audin Auditoria Interna

CAC Central de Atendimento ao Candidato

CAEPI Comitê de Apoio e Estruturação de Processos de Inovação

CAT Computerized Adaptive Testing
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

Celpe-Bras Exame para Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa

para Estrangeiros

CespeUnB Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade

de Brasília

CFM Conselho Federal de Medicina
CGCC Comitê de Gestão do Conhecimento

CGIA-ERP Comitê Gestor de Implementação e Acompanhamento ao ERP

CGR Comitê de Gestão de Riscos

CGTIC Comitê de Governança de Tecnologia da Informação

e Comunicação

CGSC Comitê de Gestão de Segurança Corporativa do Cebraspe

Cipa Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CNJ Conselho Nacional de Justiça

CNPJ Cadastro Nacional de Pessoas Físicas
 CNRM Comissão Nacional de Residência Médica
 CRSC Comitê de Responsabilidade Socioambiental

DA Desenvolvimento de Atitudes

DF Distrito Federal

DO Desenvolvimento Organizacional

DOU Diário Oficial da União

DTE Desenvolvimento Técnico ou Específico

Enade Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

Enem Exame Nacional do Ensino Médio Espro Ensino Social Profissionalizante

FGV Fundação Getúlio Vargas

FNQ Fundação Nacional da Qualidade FUB Fundação Universidade de Brasília

GO Goiás

GRC Governança, riscos e compliance HE Crtificação de Habilidade Específica HUB Hospital Universitário de Brasília

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IES Instituição de ensino superior

Inep Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

Anísio Teixeira

ISSN Standard Serial Number Libras Língua Brasileira de Sinais

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

MG Minas Gerais

MRE Ministério das Relações Exteriores

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

PPNE Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais

RAA Relatório de Autoavaliação Assistida
RAE Reunião de Análise da Estratégia
RDG Resolução do Diretor-Geral

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

Senai Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESu Secretaria de Educação Superior SGA Sistema de Gestão Ambiental SGP Sistema de Gestão do Patrimônio SIG Sistema de Informações Gerenciais

Sipat Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

SLA Service Level Agreement STF Supremo Tribunal Federal

SQVT Semana da Qualidade de Vida no Trabalho

TCT Teoria Clássica dos Testes
TCU Tribunal de Contas da União

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 de Gestão - 2017

### **COORDENAÇÃO GERAL**

Paulo Henrique Portela de Carvalho Maria Osmarina do Espírito Santo Oliveira

### **ESCRITÓRIO DE GESTÃO**

Mauro Theobald Rodrigo Viana Couto Cardoso Vinícius Marinho Costa Wanessa da Silva Arcanjo

### **SUPERVISÃO EDITORIAL**

### Editora

Mariana Carvalho

### **Assistente**

Samara Oliveira

### Projeto gráfico e diagramação

Thaís Lunni

### Diagramação

Bruno Freitas de Paiva Joheser Pereira Mariana Bentes Correa de Melo Luis Otavio Saturno Correa

### Revisão

Luísa Fialho Bourjaile Sumaia Galli Sampaio Sarah Freitas Rabelo Valesca Scarlat Fonseca

### **Fotos**

Natália Valarini

