Suexe/Gerel

PROPOSTA DE INDICADOR DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL

DEZEMBRO/2019

Proposta de indicador de atuação internacional

Coordenação Técnica

Cynthia Ruas Vieira Brayer

Equipe Técnica

Janaína dos Santos

Milena Mara Naranjo Flores

Paulo Henrique Marques Santos

Vanessa da Silva Santos

Realização

Superintendência Executiva – Suexe

Gerência de Relacionamento Internacional e com o Mercado – Gerel

Para entrar em contato ou obter mais informações escreva para gerel@antt.gov.br.

To contact us or to get further information, please write to gerel@antt.gov.br.

Para contactarnos o tener más información, por favor escriba a gerel@antt.gov.br.

Índice de Siglas

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
Bacen	Banco Central
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CSS	Cooperação Sul-Sul
CSS/Tr	Cooperação Sul-Sul Triangular
DAC	Development Assistance Committee (Comitê de desenvolvimento da assistência)
Jica	Agência Japão de Cooperação Internacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Opas	Organização Pan Americana de Saúde
PLAI	Plano de atuação internacional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
UniBC	Universidade Banco Central do Brasil

Sumário

SUMÁRIO EXECUTIVO **5**

EXECUTIVE SUMMARY **7**

RESUMEN EJECUTIVO **9**

1 INTRODUÇÃO **11**

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA **14**

3 PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL EM OUTROS ÓRGÃOS **26**

3.1 BANCO CENTRAL 26

3.1.1 Destacamento *26*

3.1.2 Estágio/Treinamento *27*

3.1.3 Vistas Técnicas *28*

3.2 CNI 28

4 PROPOSTA DE INDICADOR **29**

4.1 *TRAINEESHIP* 30

4.2 AVALIAÇÃO DAS MISSÕES PONTUAIS 35

4.3 CÁLCULO DO INDICADOR DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL 38

5 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA **38**

6 ANEXOS E APÊNDICES **41**

ANEXO I – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS ANTIGO **41**

ANEXO II – FICHA DESCRITIVA DO INDICADOR ANTIGO **49**

APÊNDICE I - REDAÇÃO DOS ITENS NAS DIFERENTES VERSÕES DOS FORMULÁRIOS **51**

APÊNDICE II - AVALIAÇÃO DO PROGRAMA *TRAINEESHIP* - COLEGAS DE TRABALHO **57**

APÊNDICE III - AVALIAÇÃO DO PROGRAMA *TRAINEESHIP* – SERVIDOR **59**

APÊNDICE IV - AVALIAÇÃO DO PROGRAMA *TRAINEESHIP* - SUPERIOR HIERÁRQUICO **63**

APÊNDICE V - *TRAINEESHIP* PROGRAM EVALUATION - ENGLISH VERSION **65**

APÊNDICE VI - EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PRÁCTICAS **68**

APÊNDICE VII – PLANILHAS DE OBTENÇÃO DOS PESOS PARA *TRAINEESHIP* **71**

APÊNDICE VIII– PESOS DEFINIDOS PELOS OS AVALIADORES PARA OS ITENS DO INDICADOR DO TRAINEESHIP E PESO FINAL **75**

APÊNDICE IX - CORRESPONDÊNCIA DE ITENS ENTRE FORMULÁRIOS E PESOS **78**

APÊNDICE X - QUESTIONÁRIO DE MISSÕES PROPOSTO **80**

APÊNDICE XI – PESOS DEFINIDOS PELOS OS AVALIADORES PARA OS ITENS DO INDICADOR DAS MISSÕES E PESO FINAL **83**

APÊNDICE XII - FICHA DESCRITIVA DO INDICADOR PARA ATUAÇÃO INTERNACIONAL **85**

Sumário executivo

Ao longo das últimas décadas, a interconexão dos países e a integração da economia mundial aumentaram drasticamente, em parte devido às muitas revoluções técnicas dos últimos 30 anos. Agir de maneira isolada não é uma opção. A capacidade dos países para lidar eficazmente com os desafios globais apenas através da regulamentação nacional é limitada. É necessária coordenação para enfrentar estes desafios e conseguir uma resposta reguladora coerente e eficaz. A cooperação pode trazer ganhos substanciais para reguladores, que podem combinar conhecimento e recursos por meio da cooperação com os seus pares de outros países.

Da vasta gama de mecanismos de cooperação regulatória internacional sugeridas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) pratica a criação conjunta de regulamentos, a negociação de acordos de transporte, o reconhecimento e incorporação de padrões internacionais, o reconhecimento mútuo de normas, o fomento do diálogo e intercâmbio de informações, o estabelecimento de parcerias e o estímulo da adoção de boas práticas. A ANTT formalizou diretamente três iniciativas de cooperação por meio de Memorandos de Entendimento: com a Agência Ferroviária da União Europeia (ERA), com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes da República Portuguesa (AMT) e com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes da República Portuguesa (IMT). A Agência também utiliza instrumentos assinados pelo Ministério da Infraestrutura com outros países para exercer a cooperação.

Da necessidade de avaliar essas iniciativas de cooperação internacional, visando a alocação mais eficiente de recursos e a melhoria da atuação internacional da ANTT, propõe-se a criação de um indicador para a atuação internacional que considere o programa traineeship e as demais missões internacionais. O programa traineeship é uma missão internacional, mas possui características bem distintas das demais missões pontuais. Por ser um programa de capacitação no qual a ANTT possibilita que seus servidores trabalhem em uma instituição estrangeira, tem prazo muito maior do que o das missões usuais e mais pessoas são afetadas: o responsável pela equipe do servidor que aceita a sua ausência por um período prolongado na expectativa de que a capacitação do servidor traga um impacto positivo ao setor; os colegas da equipe de trabalho no Brasil que têm de absorver o trabalho do servidor durante sua ausência; e os colegas da equipe de trabalho no exterior têm de dedicar parte de seu tempo a treinar o servidor visitante. Esse impacto no setor e a importância do programa para a cooperação internacional realizada pela ANTT motivou a revisão do indicador que existia anteriormente, que agora contém duas parcelas: uma relativa a missões individuais e outra relativa ao *traineeship*.

O estudo de revisão do indicador de atuação internacional foi realizado em quatro etapas: revisão da literatura nacional e internacional referente à avaliação de programas de cooperação internacional; entrevistas face a face ou por telefone com profissionais dos órgãos identificados na literatura que poderiam contribuir na elaboração da proposta; elaboração da proposta do indicador para o programa de *traineeship* e revisão do indicador utilizado para missões internacionais e elaboração da proposta do indicador de atuação internacional.

Com base na literatura revisada e na análise da experiência de órgãos como Banco Central, Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Agência Japão de Cooperação Internacional (Jica) optou-se por monitorar e avaliar as missões e o programa *traineeship* seguindo os princípios

adotados pela OCDE para avaliar programas de cooperação internacional: Relevância, Efetividade, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade.

A avaliação foi feita por meio de formulários criados no *Google Forms*. Para elaborar o formulário de avaliação, inicialmente criou-se uma lista de itens que representassem os critérios da OCDE e de possíveis afetados pela participação do trainee em estágio no exterior: o servidor, o superior hierárquico, os colegas do Brasil e os colegas da instituição estrangeira. Algumas vezes o mesmo item possuía diferentes versões de acordo com o avaliador para representar. Verificou-se o que cada participante poderia avaliar diretamente para decidir os itens que seriam avaliados por cada respondente. Na proposta, a opção escolhida por cada respondente é associada a uma nota numérica. A combinação da nota dos itens com pesos estabelecidos com consulta a servidores do setor Gerel/Suexe resulta na nota dos critérios e a combinação das notas dos critérios resulta na obtenção do valor do indicador para a iniciativa de cooperação avaliada: edição do *traineeship* ou missões realizadas em determinado ano. O indicador anual de atuação internacional combina o indicador de missões com os indicadores de todas as edições do *traineeship* realizadas no ano avaliado.

Além de realizar uma avaliação quantitativa, a metodologia propõe uma avaliação qualitativa dos resultados com a informação obtida dos dois campos abertos nos quais os respondentes podem descrever os pontos positivos e negativos do programa *traineeship* ou da missão. No caso do *traineeship* propõe-se um levantamento das lições aprendidas com base nesses campos e em um levantamento com os organizadores do programa. As informações coletadas na avaliação qualitativa serão resumidas, classificadas segundo o critério e organizadas em relatórios de avaliação. Será elaborado um relatório para cada edição do *traineeship* e para o conjunto de missões realizadas em um ano. Dessa forma, além de avaliar a qualidade da atuação internacional, são coletadas informações para aprimorá-la.

Para a disseminação dos conhecimentos adquiridos no programa de *traineeship*, os servidores participantes apresentam um seminário para o público interno da ANTT e elaboram um relatório sobre a experiência do intercâmbio. Sugere-se melhorar o aprendizado organizacional com a publicização dos relatórios, inserindo no sítio eletrônico da Agência, elaborar relatórios nas duas línguas, ou que seja inserido um sumário executivo na língua do estágio, no caso de intercâmbios em países cuja língua seja diferente do português, divulgar os relatórios elaborados pelos participantes aos países parceiros e divulgar os resultados da avaliação para os países parceiros.

Quanto à disseminação do conhecimento obtido com as missões internacionais, durante a prestação de contas, os participantes enviam um relatório de viagem simplificado com os deslocamentos realizados e a agenda geral. Em geral, os participantes de eventos internacionais têm menos obrigações que os participantes de eventos nacionais. Sugere-se que a ANTT avalie alternativas como elaborar um relatório mais detalhado no caso de missões internacionais mais relevantes para a instituição, solicitar uma apresentação das atividades desenvolvidas ou a elaboração de um relatório de delegação mais elaborado para melhorar a disseminação do conhecimento adquirido nas missões internacionais.

Executive Summary

Over the past few decades, the interconnectedness of countries and the integration of the world economy has increased dramatically, in part due to the many technical revolutions over the past 30 years. Acting in isolation is not an option. The ability of countries to deal effectively with global challenges only through national regulation is limited. Coordination is needed to address these challenges and achieve a coherent and effective regulatory response. Cooperation can bring substantial gains for regulators, who can combine knowledge and resources through cooperation with their peers in other countries.

From the wide range of international regulatory cooperation mechanisms suggested by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) the National Land Transportation Agency (ANTT) practices the joint creation of regulations, the negotiation of transport agreements, the recognition and incorporation of standards. mutual recognition of standards, fostering dialogue and information exchange, establishing partnerships and encouraging the adoption of good practices. ANTT has directly formalized three cooperation initiatives through Memoranda of Understanding: with the European Union Railway Agency (ERA), with the Portuguese Mobility and Transport Authority (AMT) and with the Mobility and Transport Institute. of Transport of the Portuguese Republic (IMT). The agency also uses instruments signed by the Ministry of Infrastructure with other countries to exercise cooperation.

From the need to evaluate these international cooperation initiatives, aiming at a more efficient allocation of resources and improving the international performance of ANTT, we propose to create an indicator for international action that considers the *traineeship* program and the other international missions. The *traineeship* program is an international mission, but it has very different characteristics from other punctual missions. Being a capacitation program in which the ANTT enables its workers to collaborate and work in a foreign institution, the program has a much longer period than usual missions and more people are affected: the head of the worker's team who accepts his/her absence for an extended period in the expectation that the worker training will have a positive impact on the team; colleagues from the work team in Brazil who have to absorb the work load of the worker in his/her absence; and colleagues from overseas work staff who have to devote some of their time to training the visiting worker. The impact at the sector and importance of the program for international cooperation carried out by ANTT led to the revision of the previously existing indicator, which now contains two portions: one on individual missions and one on the *traineeship program*.

The review study of the international performance indicator was conducted in four stages: review of the national and international literature regarding the evaluation of international cooperation programs; face-to-face or telephone interviews with professionals from the agencies identified in the literature that could contribute to the preparation of the proposal; preparation of the indicator proposal for the *traineeship* program and review of the indicator used for international missions and elaboration of the proposed international performance indicator.

Based on the revised literature and analysis of the experience of agencies such as the Central Bank, National Confederation of Industry (CNI) and Japan International Cooperation Agency (Jica) it was decided to monitor and evaluate the missions and the *traineeship* program following the principles adopted by the OECD to evaluate international cooperation programs: Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability.

The assessment was made using forms created in the Google Forms. To prepare the evaluation form, it was initially created a list of items representing the OECD criteria and possible items affected by the participation of the trainee in the internship abroad: the server, the hierarchical superior, colleagues from Brazil and colleagues from the foreign institution. Sometimes the same item had different versions according to the survey respondent. It was verified what each participant could evaluate directly to decide the items that would be evaluated by each respondent. In the proposal, the option chosen by each respondent is associated with a numerical grade. The combination of the score of the items with weights established with Gerel/Suexe sector servers results in the criteria score and the combination of the criteria score results in obtaining the indicator value for the evaluated cooperation initiative: *traineeship* or missions performed in a given year. The annual international performance indicator combines the mission indicator with the indicators of all editions of the *traineeship* performed in the evaluated year.

In addition to carrying out a quantitative assessment, the methodology proposes a qualitative assessment of the results with the information obtained from the two open fields in which respondents can describe the positive and negative points of the *traineeship* program or the mission. In case of the *traineeship* program it is proposed a survey of the lessons learned based on these fields and a survey with the program organizers. The information collected in the qualitative evaluation will be summarized, classified according to the criterion and organized in evaluation reports. A report for each edition of the *traineeship* will be prepared and another for the set of missions accomplished in one year. Thus, in addition to assessing the quality of international performance the entity obtains information on how it can be improved.

For disseminating of the knowledge acquired in the *traineeship* program, the participating servers present a seminar to ANTT's internal public and report on the experience of the exchange. It is suggested to improve the organizational learning with the publication of the reports, inserting in the site electronic report in both languages, or if an executive summary is inserted in the language of the internship in case of exchanges in countries with languages other than Portuguese, disseminate reports prepared by participants to partner countries and disseminate the results of the evaluation the partner countries.

As for the dissemination of knowledge gained from international missions, during the reporting process, participants submit a simplified travel report with their travels and the general agenda. In general, international event attendees have fewer obligations than national event attendees. It is suggested that ANTT evaluates alternatives to improve the dissemination of the knowledge acquired in international missions such as preparing a more detailed report for missions that are more relevant international for the institution, to request a presentation of the activities carried out or the elaboration of a more elaborated delegation report.

Resumen ejecutivo

En las últimas décadas, la interconexión de los países y la integración de la economía mundial ha aumentado dramáticamente, en parte debido a las muchas revoluciones técnicas de los últimos 30 años. Actuar de forma aislada no es una opción. La capacidad de los países para afrontar eficazmente los desafíos mundiales solo mediante la regulación nacional es limitada. Se necesita coordinación para abordar estos desafíos y lograr una respuesta reguladora coherente y efectiva. La cooperación puede traer ganancias sustanciales para los reguladores, quienes pueden combinar conocimiento y recursos a través de la cooperación con sus pares en otros países.

A partir de la amplia gama de mecanismos internacionales de cooperación regulatoria sugeridos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Agencia Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) practica la creación conjunta de regulaciones, la negociación de acuerdos de transporte, el reconocimiento y la incorporación de normas. reconocimiento mutuo de estándares, fomentando el diálogo y el intercambio de información, estableciendo asociaciones y fomentando la adopción de buenas prácticas. ANTT ha formalizado directamente tres iniciativas de cooperación por el organismo a través de Memorandos de Entendimiento: con la Agencia Ferroviaria de la Unión Europea (ERA), con la Autoridad Portuguesa de Movilidad y Transporte (AMT) y con el Instituto de Movilidad y Transporte. de Transporte de la República Portuguesa (IMT). La agencia también utiliza instrumentos firmados por el Ministerio de Infraestructura con otros países para ejercer la cooperación.

A partir de la necesidad de evaluar estas iniciativas de cooperación internacional, con el objetivo de una asignación más eficiente de recursos y mejorar el desempeño internacional de ANTT, se propone crear un indicador para la acción internacional que considere el programa de *prácticas* y las otras misiones internacionales. El programa de prácticas es una misión internacional, pero tiene características muy diferentes de otras misiones puntuales. Por ser un programa en el que la ANTT posibilita que sus trabajadores trabajen en un órgano extranjero, tiene un plazo mucho más largo que las misiones habituales y más personas se ven afectadas: el jefe del equipo del servidor que acepta su ausencia durante un período prolongado con la expectativa de que la capacitación del servidor tendrá un impacto positivo en el equipo; los colegas del equipo de trabajo en Brasil que tienen que absorber el exceso de trabajo del servidor; y los colegas de trabajo en el extranjero que tienen que dedicar parte de su tiempo a capacitar al servidor visitante. El impacto en el sector y la importancia del programa de cooperación internacional llevado a cabo por ANTT impulsó la revisión del indicador que existía anteriormente, que ahora contiene dos partes: una en misiones individuales y otra para las *prácticas*.

El estudio de revisión del indicador de acción internacional se realizó en cuatro etapas: revisión de literatura nacional e internacional sobre la evaluación de programas de cooperación internacional; entrevistas personales o telefónicas con profesionales de los organismos identificados en la literatura que podrían contribuir a la preparación de la propuesta; preparación de la propuesta de indicador para el programa de *prácticas* y revisión del indicador utilizado para misiones internacionales y elaboración del indicador de acción internacional propuesto.

Basado en la literatura revisada y el análisis de la experiencia de agencias como el Banco Central, la Confederación Nacional de Industria (CNI) y Agencia de Cooperación Internacional de Japón (Jica) se decidió monitorear y evaluar las misiones y el programa de prácticas siguiendo los

principios adoptados por la OCDE para evaluar los programas de cooperación internacional: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

La evaluación se realizó utilizando formularios creados en Formularios de Google. Para preparar el formulario de evaluación, inicialmente se creó una lista de elementos que representan los criterios de la OCDE y posibles elementos afectados por la participación del servidor en prácticas en el extranjero: el servidor, el superior, colegas de Brasil y colegas de la institución extranjera. A veces, el mismo artículo tenía diferentes versiones según el evaluador que representaba. Se verificó lo que cada participante podía evaluar directamente para decidir los ítems que cada encuestado evaluaría. En la propuesta, la opción elegida por cada encuestado está asociada con una calificación numérica. La combinación del puntaje de los artículos con pesos establecidos con consulta con los servidores del sector Gerel/Suexe resulta en el puntaje del criterio y la combinación del puntaje de los criterios resulta en la obtención del valor del indicador para la iniciativa de cooperación evaluada: prácticas o misiones realizadas en un año determinado. El indicador de acción internacional anual combina el indicador de misión con los indicadores de todas las ediciones de prácticas realizadas en el año evaluado.

Además de llevar a cabo una evaluación cuantitativa, la metodología propone una evaluación cualitativa de los resultados con información obtenida de los dos campos abiertos en los que los encuestados pueden describir los puntos positivos y negativos del programa de prácticas o la misión. En el caso de prácticas se propone una encuesta de las lecciones aprendidas basadas en estos campos y una encuesta con los organizadores del programa. La información recopilada en la evaluación cualitativa se resumirá, clasificará de acuerdo con el criterio y se organizará en informes de evaluación. Se preparará un informe para cada edición de las prácticas y para el conjunto de misiones cumplidas en un año. Por lo tanto, además de evaluar la calidad de la acción internacional, se obtienen informaciones para mejorarla.

Para la difusión de los conocimientos adquiridos en el programa de prácticas, los servidores participantes presentan un seminario al público interno de ANTT e informan sobre la experiencia del intercambio. Se sugiere mejorar el aprendizaje organizacional con la publicación de los informes, insertando en el sitio electrónico el informe en ambos idiomas, o si se inserta un resumen ejecutivo en el idioma de las prácticas en el caso de intercambios en países que utilicen el idioma portugués, difunda los informes preparados por los participantes a los países socios y difunda los resultados de la evaluación a los países socios.

En cuanto a la difusión del conocimiento obtenido en las misiones internacionales, durante el proceso de presentación de informes, los participantes presentan un informe de viaje simplificado con sus viajes y la agenda general. En general, los asistentes a eventos internacionales tienen menos obligaciones que los asistentes a eventos nacionales. Se sugiere que ANTT evalúe alternativas como preparar un informe más detallado para misiones internacionales más relevantes para la institución, solicitar una presentación de las actividades realizadas o la elaboración de un informe de delegación más elaborado para mejorar la difusión de los conocimientos adquiridos en las misiones internacionales.

1 Introdução

Ao longo das últimas décadas, a interconexão dos países e a integração da economia mundial aumentaram drasticamente, em parte devido às muitas revoluções técnicas dos últimos 30 anos. O rápido fluxo de bens, serviços, pessoas e o financiamento através das fronteiras dos países testa a eficácia e a capacidade dos regulamentos nacionais. Consequentemente, o cenário global em que os decisores políticos e reguladores operam mudou drasticamente. Novas oportunidades e as mudanças trazidas pela globalização e por um mundo cada vez mais interligado apresenta aos reguladores desafios que não podem ser tratados isoladamente (OCDE 2018).

• Bens e serviços são agora comprados em todo o mundo. A intensidade do comércio global dobrou entre 1990 e 2015. Hoje, os produtos atravessam muitas fronteiras antes de serem finalmente comprados em um determinado país.

• As pessoas já não vivem no mesmo lugar toda a sua vida. Em 2015, 13% da população total vivendo em países da OCDE era estrangeiro, em comparação com 9,5% em 2000.

• Viagens ao mundo tornaram-se muito mais fáceis. A previsão do crescimento do tráfego aéreo de passageiros é de 3% a 6% ao ano nos próximos 15 anos.

• Nós interagimos internacionalmente por meio de plataformas digitais. As tendências de visualização de mídias sociais mostram que os usuários acessam cada vez mais conteúdo fora do seu próprio país. A Internet possibilita diariamente transferências financeiras significativas entre países diferentes.

Agir de maneira isolada não é uma opção. Responder às alterações climáticas, combater a evasão fiscal, controlar pandemias e reforçar a estabilidade dos mercados é uma questão complexa e multidimensional de natureza intrinsecamente transnacional. A capacidade dos países para lidar eficazmente com os desafios globais apenas através da regulamentação nacional é limitada. É necessária coordenação para enfrentar estes desafios e conseguir uma resposta reguladora coerente e eficaz. Além deste aspecto crítico, exemplos da área do comércio mostram que uma maior coerência dos regulamentos pode reduzir o tempo e os custos que empresas e cidadãos levam para cumprir vários requisitos regulamentares. A cooperação pode trazer ganhos substanciais para reguladores, que podem combinar conhecimento e recursos por meio da cooperação com os seus pares de outros países (OCDE,2018).

A OCDE (2018) sugere uma vasta gama de mecanismos de cooperação regulatória internacional (Figura 1).

Figura 1 – Formas de cooperação Regulatória Internacional (adaptado de OCDE, 2018)

A ANTT procura conhecer e adotar as melhores práticas internacionais de regulação e governança, disseminadas por meio de organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), ou por meio de cooperações com órgãos correlatos de outros países, que permitem o intercâmbio de conhecimentos e de experiências.

A Assessoria Técnica para o Transporte Internacional de Cargas e Passageiros (Astec) se dedica, no âmbito da América do Sul, à **criação conjunta de regulamentos**, à **negociação de acordos** de transporte e a negociações que envolvem **reconhecimento e incorporação de padrões internacionais** e **reconhecimento mútuo de normas**. Em especial destacam-se o Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre (ATIT), que tem como signatários os países do Mercosul: Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai; e acordos bilaterais de transporte com países fronteiriços, como a Venezuela, a Guiana e a França (Guiana Francesa).

A Gerência de Relacionamento Internacional e com o Mercado (Gerel) da Superintendência Executiva (Suexe) tem buscado atuar, principalmente, no fomento **do diálogo** e **intercâmbio de informações**, no **estabelecimento de parcerias** e no estímulo **à adoção de boas práticas**. O setor é responsável pela coordenação da atuação internacional da ANTT, além da coordenação do relacionamento institucional da ANTT junto aos setores público e privado e às entidades internacionais. O setor tem promovido projetos de troca de experiências com parceiros estrangeiros.

As iniciativas de cooperação com parceiros estrangeiros são formalizadas por meio de Memorandos de Entendimento (*Memorandum of Understandings* – MoU). O Memorando de Entendimento é um instrumento simplificado, destinado a registrar princípios gerais que orientarão as relações entre as Partes, seja nos planos político, econômico, cultural, científico e educacional. Serve como primeiro passo para a formalização de um documento jurídico mais elaborado como um acordo de cooperação técnica. Os Memorandos de Entendimento servem como base para que a ANTT possa ter contato com práticas de regulação, fiscalização e operação do trabalho de outros países,

relacionados à sua área de atuação. Com essas iniciativas, busca-se o aprimoramento da ação regulatória da ANTT por meio da capacitação dos servidores e, para tanto, podem ser realizadas visitas técnicas, seminários conjuntos, troca de experiências por meio de reuniões ou por documentos.

Há três memorandos de entendimento firmados diretamente pela ANTT: com a Agência Ferroviária da União Europeia (ERA), com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes da República Portuguesa (AMT) e com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes da República Portuguesa (IMT).

No caso dos Estados Unidos, Holanda, Alemanha e da Espanha, a ANTT utiliza instrumentos assinados pelo Ministério da Infraestrutura para exercer a cooperação. Além disso, há parcerias informais da ANTT, exercidas sem a assinatura de instrumento de cooperação. É o caso da China, Japão e Alemanha, por exemplo.

Nos últimos anos, a ANTT tem intensificado o diálogo junto à OCDE, por meio da participação em reuniões e da observação das publicações da Organização. Desde 2016, a Gerel/Suexe tem coordenado a participação nas reuniões da Rede de Reguladores Econômicos (*Network of Economic Regulators* - NER) e do Comitê de Política Regulatória (*Regulatory Policy Committe* - RPC). Em 2017, as reuniões do Fórum Internacional de Transportes (*International Transport Forum* – ITF) também passaram a ser acompanhadas, em conjunto com a agenda internacional coordenada pela Gerel/Suexe.

Esses encontros têm servido para atualizar a ANTT sobre as melhores práticas internacionais. Além da participação de integrantes da equipe de relacionamento institucional também se busca o envolvimento de representantes das áreas finalísticas da ANTT, a fim de disseminar as melhores práticas nessas áreas.

Uma outra forma de atuação internacional da ANTT ocorre por meio do *Traineeship*, que é um programa de capacitação no qual a ANTT possibilita que seus servidores atuem como colaboradores e trabalhem *in loco* em uma instituição estrangeira, por um período de três a cinco meses, com o objetivo de trocar experiências e aprender as melhores práticas e técnicas relacionadas à regulação de transportes terrestres. Além do desenvolvimento profissional do servidor, os conhecimentos adquiridos deverão ser disseminados e aplicados nas áreas de interesse da ANTT.

Até o momento, foram realizadas três edições do *Traineeship*. O primeiro *Traineeship*, realizado com a Agência Ferroviária da União Europeia, foi possibilitado por meio do Memorando de Entendimentos assinado entre ANTT e ERA.

Na segunda edição, o tema foi relacionado ao serviço de transporte rodoviário de passageiros e foi realizado em Madri, na Espanha. Esse *Traineeship* foi possibilitado por meio do instrumento de associação da ANTT à UITP (União Internacional de Transporte Público).

A terceira edição enviou servidores para trabalhar na Autoridade da Mobilidade e dos Transportes da República Portuguesa (AMT) e foi fruto do Memorando de Entendimentos com esse órgão. Os temas foram: defesa da concorrência, definição de regras em matéria tarifária e formação e acompanhamento de contratos de concessão de infraestrutura rodoviária.

Após o retorno, os servidores participantes apresentarão um relatório e realizarão um evento com o fim de disseminar o conhecimento aprendido.

Da necessidade de avaliar essas iniciativas de cooperação internacional, visando a alocação mais eficiente de recursos e a melhoria da atuação internacional da ANTT, propõe-se a criação de um

indicador para a atuação internacional que considere o programa *Traineeship* e as demais missões internacionais.

Apresenta-se por meio deste documento proposta de indicadores e metodologia concernente à realização de cooperações internacionais desenvolvidas ao longo dos últimos anos, em acordo às competências estabelecidas no Regimento da Agência para a Superintendência Executiva.

O estudo de revisão do indicador de atuação internacional foi realizado em três etapas, detalhadas nos itens a seguir:

1. Revisão da literatura nacional e internacional referente à avaliação de programas de cooperação internacional;
2. Entrevistas face a face ou por telefone com profissionais dos órgãos identificados na literatura que poderiam contribuir na elaboração da proposta;
3. Elaboração da proposta do indicador para o programa de *traineeship* e revisão do indicador utilizado para missões internacionais; e
4. Elaboração da proposta do indicador de atuação internacional.

2 Revisão Bibliográfica

De acordo com o levantamento da Cooperação Brasileira realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) a pedido da Agência Brasileira de Cooperação (ABC) a cooperação brasileira saltou de R$ 485.886,00 investidos em 2005 para R$ 3.216.790,00 em 2009 (R$ em valores constantes, IPEA, 2011). No âmbito da cooperação técnica, os grandes protagonistas são a Embrapa com todo o seu aporte tecnológico, o Senai na área de formação profissional e o Ministério da Saúde, sobretudo na área de DST/AIDS, onde a experiência brasileira é referência internacional (Andrade, 2014).

Andrade (2014) analisou alternativas para avaliação de iniciativas de cooperação Sul-Sul (CSS), em especial a cooperação entre Brasil e Guiné-Bissau. No trabalho foram estudadas várias alternativas para avaliação de tais iniciativas de cooperação, dentre as quais identificaram-se alguns aspectos que poderiam ser adaptados para a avaliação da cooperação exercida pela ANTT.

A avaliação de iniciativas de cooperação ajuda a atender às demandas públicas de responsabilização e fomenta a transparência. Fornece evidências sobre a eficácia e o impacto das políticas e dos programas de desenvolvimento. A avaliação também contribui para a aprendizagem institucional e o conhecimento global, trazendo à luz fatores de sucesso fundamentais e obstáculos ao desenvolvimento efetivo. Os processos e produtos de avaliação de alta qualidade são importantes, mas são necessários sistemas de avaliação fortes para incentivar o uso das descobertas, garantir a integridade da função de avaliação e disponibilizar evidências avaliativas prontamente disponíveis para o aprendizado organizacional (OCDE, 2016).

A avaliação também foi apresentada em OCDE (2016) como um meio para:

a. melhorar a eficácia;
b. aumentar o *know how* e as competências do pessoal; e
c. ajudar a garantir que a avaliação faça parte da cultura organizacional global, alimentando-se de decisões baseadas em evidências.

É provável que a demanda por evidências avaliativas aumente com a implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Neste contexto, deve ser dada uma atenção crescente ao apoio ao desenvolvimento da capacidade de avaliação, em consonância com os processos de acompanhamento e revisão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (OCDE, 2016).

A história da avaliação contemporânea está associada à busca pela eficiência no setor público. Nasce nos EUA e depois se desenvolve também na Europa e se dissemina como prática internacional associada à boa gestão pública ou privada. Globalmente, a prática da avaliação é bastante heterogênea (disseminada nos EUA e países como Inglaterra e Austrália, mas ainda muito tímida no Brasil), sendo praticada com distintos níveis de profundidade e compromisso com transparência e resultados (Andrade, 2014).

Otero e Barboza (2012) *apud* Andrade (2014) fizeram uma pesquisa sobre o campo dos avaliadores brasileiros, com enfoque naqueles que fizeram avaliações para organizações não governamentais. O que descobriram foi um campo ainda pouco estruturado, mais prático do que teórico.

A falta de experiência brasileira no ramo da avaliação da cooperação internacional pode ser exemplificada pelo documento elaborado por Opas (2015) no qual se analisa a cooperação internacional em saúde. No documento verifica-se que, embora o Ministério da Saúde seja um dos órgãos que realizam cooperação internacional mais intensamente no Brasil, não há avaliações estruturadas dessas iniciativas. Segundo o documento, de modo geral, as avaliações ocorriam geralmente durante as reuniões dos projetos, visando a tomada de decisão e, se necessário, o redirecionamento das atividades.

No caso do PNUD, segundo Andrade (2014), a avaliação de resultados tem a finalidade de identificar com clareza a contribuição do PNUD nos projetos que gerencia, servindo como guia para promover a melhoria do desempenho dos programas, identificar dificuldades, fazer ajustes, aproveitar lições aprendidas para futuros ciclos de projeto e informar avaliações mais globais, além de apoiar o aprendizado dentro do próprio PNUD sobre esta metodologia de avaliação. No programa adota-se a abordagem de Gestão Baseada em Resultados (*Results Based Management*). Essa prática cobre os princípios de Planejamento, Monitoramento e Avaliação e preconiza algumas considerações que deveriam ser feitas ao longo de todo o ciclo de gestão:

- **Apropriação (*ownership*):** isso diz respeito às pessoas envolvidas ‘comprarem’ o projeto ou ação, sentindo-se responsável pelo alcance de resultados.
- **Envolvimento dos atores:** os atores envolvidos devem contribuir para o processo de planejamento, monitoramento e avaliação de modo a gerar mais resultados.
- **Foco em resultados:** o mais importante não é realizar todas as atividades e entregar todos os produtos, mas em gerar resultados.
- **Foco na eficácia do desenvolvimento:** mais do que um plano genérico de resultados e atividades, é importante o ‘como’ as atividades são realizadas. Por isso, a preocupação de incorporar em atividades de planejamento, monitoramento e avaliação, questões de gênero, apropriação, desenvolvimento de capacidade nacional, contribuição das iniciativas do PNUD para os objetivos nacionais e a ampliação das perspectivas das pessoas e comunidades, fatores chaves que permitem iniciativas bem-sucedidas, eficiência da assistência ao desenvolvimento, fatores de risco e estratégias para lidar com risco.

O PNUD tem este componente avaliativo permeando todas as suas ações tanto do ponto de vista de macro estratégias quando do ponto de vista de projetos pontuais de desenvolvimento.

A OCDE estabeleceu em 1991 cinco critérios para avaliar os programas e projetos de ajuda para desenvolvimento (OCDE, 1991):

- **Relevância**: medida em que a atividade de ajuda se ajusta às prioridades e políticas do grupo alvo, recipiente e doador. Ao avaliar a relevância de um programa, os seguintes questionamentos são úteis: em que medida os objetivos do programa ainda são válidos? As atividades e resultados são consistentes com o objetivo geral e os impactos e efeitos previstos?
- **Efetividade**: a extensão em que uma atividade de ajuda alcança seus objetivos. Em avaliar a efetividade de um programa, deve-se perguntar: em que medida os objetivos foram atingidos ou devem ser atingidos? Quais são os maiores fatores influenciando no alcance ou não dos objetivos?
- **Eficiência**: a eficiência mede os resultados tanto quantitativos quanto qualitativos em relação aos insumos. Normalmente requer comparar diferentes abordagens para se chegar aos resultados desejados para verificar se o processo mais eficiente foi utilizado. As perguntas a serem feitas são: as atividades tiveram uma boa relação custo-benefício? Os objetivos foram atingidos a tempo?
- **Impacto**: trata das mudanças positivas e negativas produzidas por uma intervenção, direta ou indiretamente. Isso envolve os maiores impactos e efeitos da atividade nos indicadores sociais, econômicos e ambientais do local. Este exame deveria se preocupar tanto com os efeitos esperados quanto não esperados e incluir o impacto positivo e negativo de fatores externos, como mudança em termos de comércio e condições financeiras. Perguntas importantes seriam: o que aconteceu como resultado do programa? Que diferença real o programa fez na vida das pessoas beneficiárias? Quantas pessoas foram afetadas?
- **Sustentabilidade**: mede se os benefícios de uma atividade vão continuar depois que os recursos do doador forem retirados. Os projetos precisam ter tanto sustentabilidade ambiental quanto financeira. É importante perguntar: em que medida os benefícios de um programa continuaram depois do término do financiamento? Quais foram os maiores fatores que influenciaram o alcance ou não da sustentabilidade do programa?

A OCDE define monitoramento e Avaliação como conceitos distintos e complementares, conforme apresentado pela Agência Austríaca de Desenvolvimento (2008):

- **Monitoramento**: atividade permanente que, por meio da coleta sistemática dados, fornece indicadores da extensão do progresso, da realização dos objetivos e do progresso na utilização de recursos aos gestores e às principais partes interessadas.
- **Avaliação**: Análise sistemática e objetiva da concepção, execução e resultados de um projeto ou programa em curso ou concluído.

O Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE (OCDE, 1991) estabeleceu uma série de princípios de política em áreas-chave da programação e gestão da ajuda, incluindo a Avaliação ex-ante dos Programas de Ajuda e da Cooperação Técnica. Segundo OCDE (1991) o desempenho dos projetos de cooperação depende da ação de todas as partes envolvidas (no caso de programas de ajuda o receptor e doador) e se ambos estão interessados e são responsáveis por assegurar a

otimização dos recursos públicos escassos. Ambos devem encarar a avaliação como um exercício que permite não só otimizar os recursos por meio da aprendizagem, como também garantir a prestação de contas e a responsabilização perante as autoridades políticas e o público em geral. Embora os critérios tenham sido elaborados para avaliação de programas de ajuda, o comitê considera que podem ser utilizados para outros programas e projetos públicos.

Algumas das conclusões apresentadas no documento são:

- As avaliações são úteis somente se forem utilizadas e devem proporcionar informação crível e útil, permitindo a incorporação de lições aprendidas no processo de tomada de decisão.
- O processo de avaliação deve ser imparcial e independente dos mecanismos existentes de formulação de políticas, implementação e gestão da ajuda ao desenvolvimento.
- O processo de avaliação deve ser tão aberto quanto possível e os seus resultados devem ser amplamente divulgados.
- Tanto as parcerias com os receptores como a cooperação entre os doadores são essenciais para a avaliação.
- As principais finalidades da avaliação são melhorar as políticas, programas e projetos de ajuda futuros, através da incorporação das lições aprendidas e proporcionar uma base para a responsabilização, incluindo a divulgação da informação ao público.

A OCDE fez um esforço para analisar 110 casos de Cooperação Sul-Sul Triangular, ou seja, cooperação entre países no eixo sul do mundo, que em sua maioria estão em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, e em formato de triangulação com um parceiro doador, como um organismo internacional, instituição financeira multilateral ou governo de país considerado desenvolvido, que fornece a ajuda, no contexto da efetividade da ajuda (Andrade, 2014). Nos 110 casos estudados pela OCDE foram identificados três desafios para os atores envolvidos em CSS:

- sistemas de informação para gerar dados quantitativos e qualitativos para mensurar e prestar contas de forma transparente, regular e em tempo adequado;
- gestão baseada em resultados para permitir que os atores vejam o escopo, relevância e impacto da troca de conhecimento e aprendizado Sul-Sul; e
- prestação de contas mútua que precisa ser mais consistente, especialmente em nível doméstico

Todos itens estão ligados a uma gestão mais efetiva. O estudo da OCDE identificou que aplicar práticas de gestão para resultados é um desafio na Cooperação Sul-Sul, especialmente em atividades de desenvolvimento de capacidades em pequena escala (Andrade, 2014).

No relatório identificou-se que, muitas vezes, os resultados são claramente identificados, mas por causa da falta de práticas avaliativas é difícil avaliar o impacto. A falta de avaliação muitas vezes é devida à falta de tempo, experiência e conhecimento quando os três países formulam um projeto triangular. O relatório argumenta ainda que a maior parte dos países ainda tem dificuldades em construir sistemas de monitoramento e avaliação e gerar informação transparente, regular e em tempo apropriado.

A OCDE publicou um documento com 12 lições na área de avaliação em 2013 resultante da análise da aplicação dos critérios desde 1991 (OCDE, 2013). Estas lições foram:

1. Basear decisões política em evidência;
2. Tornar o aprendizado parte da cultura da cooperação para o desenvolvimento;

3. Definir um papel claro para a avaliação;
4. Alinhar ambições com recursos adequados;
5. Fortalecer o desenho do programa e sistemas de gestão;
6. Fazer as perguntas certas e ser realista quanto aos resultados esperados;
7. Escolher as ferramentas certas de avaliação;
8. Trabalhar juntos;
9. Ajudar a fortalecer as capacidades do país parceiro e utilizá-las;
10. Agir sobre os resultados da avaliação;
11. Comunicar os resultados da avaliação de forma efetiva; e
12. Avaliar os avaliadores.

Segundo Andrade (2014) estes itens revelam uma experiência madura de avaliação, muito distante da experiência brasileira ou de qualquer outro novo ator da Cooperação Sul-Sul. O DAC *(Development Assistance Committee* - Comitê de Desenvolvimento da Assistência) define avaliação como 'um levantamento, tão sistemático e objetivo quanto possível de um projeto, programa ou política, seu desenho, implementação e resultados'. O objetivo é determinar a relevância e alcance de objetivos, a eficiência do desenvolvimento, efetividade, impacto e sustentabilidade. Uma avaliação deveria dar informação que seja crível e útil, permitindo a incorporação de lições aprendidas dentro do processo decisório tanto de recipientes quanto doadores (Andrade, 2014).

Andrade (2014) apresenta as derivações de abordagens da avaliação divididas em métodos, julgamento e uso; ou seja, classifica os teóricos de acordo com a sua ênfase, se mais metodológica (normalmente associada a métodos quantitativos, nas origens experimentais da avaliação), na apreciação feita pelos atores envolvidos (com vieses mais participativos e subjetivos) ou no uso feito pela avaliação. Uma visão geral da árvore é descrita a seguir.

1. **Ramo de Métodos:** focada em metodologia de pesquisa. O foco está em métodos experimentais, quantitativos. Está associada à própria gênese da avaliação, dentro de uma perspectiva predominante nos EUA.
2. **Ramo do Julgamento/Apreciação:** o valor é dado ao sujeito da avaliação, o avaliado é essencial ao processo. A perspectiva é construtivista e guiada pelos significados que as pessoas constroem em cada momento e local. A abordagem é relativista. Está dividida em abordagens objetivas e subjetivas. Os subjetivistas argumentam que o julgamento deveria ser feito com base em fatos observáveis. Os objetivistas se aproximam da abordagem metodológica do ramo de métodos.
3. **Uso:** este ramo foca na relação entre a avaliação e a tomada de decisão. Foca nas formas como as informações avaliativas serão usadas e em quem vai usar a informação. Tem uma abordagem muito prática, de envolver os atores que vão usar a avaliação de forma intensa desde o começo.

Andrade (2014) analisa a experiência do Banco Mundial em termos de avaliação de programas de cooperação e informa que o banco apresenta dois tipos de modelos de avaliação: Desenvolvimento de Capacidades e Intercâmbio de Conhecimentos. No caso da cooperação técnica, um dos principais focos é exatamente o desenvolvimento de capacidades. Por desenvolvimento de capacidades, de acordo com o dicionário de termos das Nações Unidas, entende-se "o processo pelo qual, indivíduos, grupos, organizações, instituições e países desenvolvem, melhoram e organizam seus sistemas,

recursos e conhecimento, tudo refletido em suas habilidades, individuais e coletivas de desempenhar funções, resolver problemas e atingir objetivos".

Apesar de coerente e muito racional falar no desenvolvimento de capacidades para que cada nação desenvolva mais condições de resolver seus problemas e impulsionar o desenvolvimento, muito é feito em termos de troca de conhecimento em formato de missões de estudo, conferências e mesmo cursos, mas muitas vezes pouco é absorvido e há pouca preocupação em se medir o impacto destas ações. Se as avaliações da CSS não são comuns, atividades de troca de conhecimento são ainda menos avaliadas (Andrade, 2014).

De acordo com o Banco Mundial, muitos críticos da prática de desenvolvimento de capacidades encontram muitos programas fracos em termos de teoria e consistência. As abordagens são consideradas vagas e sem uma terminologia comum e existe uma relação fraca entre esforços para desenvolvimento de capacidades e objetivos de desenvolvimento. Por esse motivo e em linha com sua atuação em troca de conhecimento em CSS, o banco criou um modelo para o desenho e implementação de intervenções de aprendizado, em que os indivíduos são percebidos como agentes de mudança e onde é gerada uma tipologia de resultados de aprendizado. Este modelo foca na integração de mecanismos de Monitoramento e Avaliação em todos os estágios dos programas de desenvolvimento de capacidades, o que pode ser útil ao se pensar em modelos de avaliação para programas de CSS (Andrade, 2014).

O modelo do Banco Mundial apresentado por Andrade (2014) é chamado *´Capacity Development Results Framework´* (Quadro de Resultados de Desenvolvimento de Capacidades). Foi elaborado um guia para trabalhar com o modelo que dá ênfase à capacitação de agentes locais por meio da aprendizagem empírica com homólogos de seus próprios países e de outros países, com uma abordagem estratégica e concentrada em resultados. A base do modelo é o Quadro de Capacitação e Resultados do Instituto do Banco Mundial. A abordagem considera o intercâmbio de conhecimentos em um contexto de desenvolvimento mais amplo, o que é especialmente relevante no caso da CSS que possui um caráter mais estratégico. Menciona o direcionamento pela demanda, a identificação de deficiências de capacitação, reflexão sobre os processos de mudança necessários para alcançar um objetivo de desenvolvimento, identifica indivíduos ou grupos que possam ser mais efetivos na promoção das mudanças e combina instrumentos e atividades de intercâmbio variados de acordo com as necessidades, além de propor medição de resultados. O modelo é divido em 4 partes:

1) **Identificação e avaliação de necessidades**: ancoragem no contexto mais amplo do desenvolvimento, e as necessidades dos atores envolvidos. Antes de se comprometerem, recomendam fazer perguntas como: qual é o objetivo de desenvolvimento e como a iniciativa contribuirá para sua consecução? Quais são as principais restrições que impedem os parceiros de alcançar o objetivo? O que mudará como resultado desse intercâmbio de conhecimentos? Como ocorrerá a mudança?

2) **Desenho do programa**: especificar objetivos de desenvolvimento de capacidades, identificação dos grupos de pessoas que podem alcançar o objetivo de capacitação, consideração dos resultados específicos que os participantes desejarão obter do intercâmbio e formulação das atividades. Algumas possibilidades de troca incluem: comunidade de prática (interação regular formal ou informal), congressos e fóruns, diálogos (exploração dos conhecimentos dos participantes sobre um tema específico, visando gerar acordos e consensos), visitas de peritos (mediante solicitação, um perito visita um país), consulta a homólogos (pequenos grupos de homólogos trabalham juntos para

benefício mútuo), visitas de estudo (visita a outro país para intercâmbio de conhecimentos), emparelhamentos (entre duas organizações).

3) **Implementação e monitoramento**: monitorar resultados de aprendizado e ajustar o programa sempre que necessário e monitorar indicadores de capacidade e o progresso em relação ao objetivo de desenvolvimento. No planejamento da iniciativa, os gestores do projeto deverão ao selecionar os tipos de evidência esperadas que sejam mais úteis para medir o progresso de indicadores selecionados. As perguntas associadas são: os arranjos de monitoramento deram informação adequada e em tempo no progresso da implementação? A informação do monitoramento indica que os resultados de aprendizado estão sendo atingidos pelos agentes de mudança? Os instrumentos do programa (atividades) precisam ser revistos? Na área e capacidade, as perguntas relevantes são: a informação do monitoramento indica que medidas na capacidade estão acontecendo? O objetivo de desenvolvimento de capacidade ou os instrumentos do programa devem ser revisados?

4) **Finalização e avaliação**: avaliar atingimento dos objetivos de aprendizado e mudanças nos indicadores de capacidade e especificar ações de seguimento. Deveria haver evidências que indiquem um olhar independente sobre quanto sucesso o programa alcançou em gerar resultados de aprendizado. A partir dos indicadores especificados durante o desenho do programa e o processo de monitoramento, a equipe do programa faz uma última avaliação dos resultados de aprendizado e sua contribuição para o alcance dos objetivos de desenvolvimento.

Este modelo é muito útil no planejamento de qualquer atividade de capacitação, pois orienta o gestor a seguir alguns passos:

1. Identificar o objetivo de desenvolvimento (e como será alcançado)
2. Identificar a(s) deficiência(s) de capacidade institucional
3. Considerar o(s) objetivo(s) de capacitação
4. Identificar os perfis dos participantes ideais
5. Considerar os resultados de capacitação desejados
6. Identificar os provedores de conhecimentos mais adequados
7. Selecionar os participantes
8. Definir o objetivo e os resultados de capacitação de comum acordo
9. Estruturar a iniciativa de intercâmbio de conhecimentos (considerar as restrições operacionais, selecionar o(s) instrumento(s) de intercâmbio de conhecimentos e selecionar, sequenciar e conceber as atividades)
10. Planejar a medição de resultados

No caso do intercâmbio de conhecimento o foco é apenas na troca de experiências e não na construção de capacidades. Neste modelo, conhecimento é definido como informação, fatos, dados, *know-how* (conhecimento prático), e experiência. Dentro desta definição, há dois tipos: conhecimento explícito e tácito. O conhecimento tácito é o informal que as pessoas carregam e que normalmente é partilhado nas trocas de conhecimento. Normalmente, trata da experiência que cada um possui. O Banco reconhece os benefícios políticos deste tipo de conhecimento que amplia a relação entre os países, os potenciais benefícios econômicos, de visibilidade quando o país mostra sua experiência e de feedback, além de aumento da bagagem de conhecimento.

O modelo é divido em 6 etapas:

1. **Definição de objetivos**: fase de definição dos objetivos de desenvolvimento e resultados de desenvolvimento que o país deseja. A pergunta central é: "Que resultados positivos estamos buscando no meu país e o que preciso aprender para contribuir com esta mudança? "

2. **Intermediação**: identificação de parceiros para participação do intercâmbio de conhecimento. Aqui se utiliza o conceito de triangulação, pois com frequência a CSS envolve um organismo internacional, instituição financeira multilateral ou governo de país considerado desenvolvido. Este passo-a-passo pressupõe um processo decisório muito racional que se distancia um pouco da realidade, considerando que as demandas por cooperação técnica costumam surgir de forma muito espontânea e são baseadas em encontros internacionais, na visibilidade que o país possui na mídia, e menos em decisões racionais bem calculadas. Quando se escolhe com quem cooperar, considera-se também fatores como cultura, aproximação geográfica, relação já estabelecida, etc. Uma pergunta útil recomendada pelo Banco é: "Qual é o melhor mecanismo para disponibilizar este conhecimento para os meus parceiros de intercâmbio de conhecimento?"

3. **Financiamento**: necessidade de assegurar que a iniciativa seja sustentável do ponto de vista de todos os recursos disponíveis: financeiros, pessoal, tecnologia, instituições etc. Neste caso, há várias possibilidades bilaterais e multilaterais.

4. **Concepção**: envolve seleção de um método de aprendizagem eficaz e os instrumentos e atividades mais adequadas para que os objetivos de aprendizagem das pessoas sejam atingidos.

5. **Implementação**: efetivação da iniciativa e envolve gestão com vistas a melhores resultados para a troca do conhecimento.

6. **Coleta de lições aprendidas e compartilhamento resultados**: pressupõe que após o término do intercâmbio de conhecimento, haverá que promover e manter interações continuadas entre os países e também internamente em cada país participante para apoiar o processo de aprendizagem. Recomenda-se neste caso, um cronograma de interações periódicas, e não apenas uma sessão de acompanhamento. Neste caso, a documentação de todo o projeto se torna fundamental para um processo avaliativo. Recomenda-se acompanhar o progresso em dois níveis: dos agentes de mudança (as pessoas participando do intercâmbio de conhecimentos e o nível de capacitação institucional, ou seja, fortalecimento das partes interessadas, melhorando a eficiência dos instrumentos de políticas). Muitas vezes, poderá ser necessário fazer uma avaliação de resultados a médio e longo prazo para medir de forma precisa as mudanças nos indicadores de capacitação e para avaliar os fatores de capacitação. Neste caso, os fundamentos da medição de resultados seriam: Descrição do valor de referência no começo da iniciativa com objetivos ou referências de avanço em vários intervalos ou etapas; métodos, ferramentas e papéis/responsabilidades pela coleta e análise dos dados de monitoramento, resultados de monitoramento e avaliação para melhorar a iniciativa de intercâmbio de conhecimentos e planos de disseminação dos dados de desempenho com regularidade. Estes são todos fundamentos básicos de um processo avaliativo e não são particulares à troca de conhecimento ou à CSS. Por isso, o exercício avaliativo pode se basear nesses princípios gerais, mas ao mesmo tempo deve ser personalizado de acordo com as necessidades de cada projeto ou troca de conhecimento.

Segundo Andrade (2014) os modelos propostos pelo Bando Mundial referem-se a metodologias de gestão que deveriam ser adotadas desde o início da iniciativa e que podem ser muito úteis na identificação das falhas de conhecimento que devem ser cobertas e dos especialistas que podem

prover e trocar o conhecimento desejado. A iniciativa aponta caminhos úteis para pensar o desenho de programas que envolvem basicamente a troca de conhecimentos.

A Agência Brasileira de Cooperação (ABC) recomenda que ao realizar iniciativas de cooperação, verifique-se:

> *"Se os objetivos da proposta de projeto são compatíveis com os marcos programáticos negociados entre o Brasil, Governos estrangeiros e organismos internacionais. Verifica-se a compatibilidade dos objetivos do projeto com os mandatos institucionais dos organismos e agências estrangeiras de cooperação internacional e com os Marcos Programáticos e Documentos de Programação que o Governo brasileiro tenha negociado com as referidas instituições."*
>
> ...
>
> *Além disso, verificar a adequação da proposta nos seguintes quesitos: "a) caracterização do problema, discutida entre os atores que participarão da cooperação/missão; b) identificação dos beneficiários; c) definição de objetivos e resultados (produtos) pelos participantes; d) coerência da estrutura lógica via Matriz; e) definição de indicadores ou metas e avaliação da eficácia para os beneficiários diretos e indiretos."*

Outras recomendações mencionadas são de que haja:

- objetividade e mensurabilidade dos resultados. O resultado deve explicitar a capacidade adquirida a partir da ação do projeto, seja em termos de qualificação de recursos humanos, aprimoramento de uma infraestrutura técnica, institucional ou produtiva, ou a incorporação de um novo processo/prática;
- vínculo dos resultados aos objetivos (causa e efeito); e
- efetividade do ACT.

As iniciativas de cooperação são vistas como projetos pela Agência Japão de Cooperação Internacional (Jica). A agência avalia projetos principalmente para melhorar os projetos através de PDCA (planejamento, execução, verificação e ação) e para garantir a prestação de contas às partes interessadas, incluindo os cidadãos japoneses e país parceiro. A Jica publica e anuncia os resultados de sua avaliação em forma simples, de maneira a assegurar a transparência da execução do projeto e a prestar contas aos cidadãos japoneses e outras partes interessadas sobre como os resultados do desenvolvimento são realizados (Jica, 2014). As lições de projetos passados servem como uma referência útil para a equipe da Jica e de países parceiros quando eles planejam e implementam projetos similares (Jica, 2004).

A Jica considera que divulgar os resultados da avaliação para o público e explicar que a agência está cumprindo sua responsabilidade é indispensável para ganhar o apoio e compreensão públicos (Jica, 2004).

Segundo a Jica (2004) as avaliações realizadas pela agência classificam-se em dois tipos no aspecto de projeto ou programa:

- Avaliação de programa de países que avalia o efeito da cooperação da Jica nos objetivos de desenvolvimento do país. A avaliação resulta em lições e recomendações para a melhoria do programa da Jica em questão; e

- Avaliação temática que avalia o projeto sob diferentes aspectos como meio ambiente., pobreza, gênero, consolidação da paz, etc.). A avaliação resulta em lições e recomendações para a melhoria de projetos que foquem no tema específico.

Em relação aos diferentes estágios durante o ciclo do projeto, a Jica realiza avaliações em diversas etapas de seus projetos e consideram os critérios da OCDE. Na avaliação *ex-ante* é verificada a relevância e são definidos os resultados esperados para o projeto. Também é realizada uma avaliação final, logo após finalizado o projeto, na qual são analisadas a eficiência, efetividade e sustentabilidade. Essa avaliação ajuda a decidir se o projeto necessita de uma extensão da cooperação ou se o projeto deve ser finalizado. A avaliação *ex post* é realizada algum tempo após a finalização do projeto e concentra-se na comparação do plano com os resultados e na quantificação dos resultados de desenvolvimento (Jica, 2004).

A Jica compartilha as avaliações com as agências que implementam os projetos e toma medidas para garantir que elas sejam usadas para considerar e implementar os projetos de desenvolvimento futuros (Jica, 2014).

Em relação ao tipo de avaliador, as avaliações são classificadas em avaliações feitas por terceiros (partes não envolvidas no planejamento e implementação dos projetos a serem avaliados, universidades, institutos de pesquisa, acadêmicos, consultores, etc.), internas (frequentemente revistas por terceiros como acadêmicos, jornalistas, organizações não governamentais, etc.) e avaliação conjunta (elaborada junto com organizações no país alvo ou com as agências de assistência de outros países doadores). A avaliação conjunta é efetiva para promover o aprendizado mútuo dos métodos de avaliação e coordenação da ajuda (Jica, 2004).

O sistema atual de avaliação da Jica envolve quatro partes: Comitê de Estudo de Avaliação (examina e discute as políticas básicas de avaliação da JICA, bem como métodos para dar *feedback* das avaliações), o Comitê Consultivo de Avaliação (aconselha o Comitê de Estudos de Avaliação sobre sistemas e métodos de avaliação e revê os resultados das avaliações internas para melhorar a sua objetividade), o Gabinete de Avaliação (planeja e coordena as atividades globais de avaliação no âmbito da JICA) e os departamentos de execução e acompanhamento de projetos (conduzem avaliações *ex ante*, intermediárias, finais e *ex post* de projetos individuais sob a sua responsabilidade). A Jica também realiza treinamentos na área de avaliação em colaboração com o Instituto do Banco Mundial.

O feedback das avaliações tem por objetivo informar os responsáveis pelo planejamento e operação dos projetos e também ao público. O feedback obtido é utilizado para melhorar o planejamento e implementação dos projetos, no processo de tomada de decisão (utilizando, por exemplo a avaliação *ex ante* para decidir se o projeto será executado, a intermediária para verificar se o projeto deve ser revisto e a final para verificar se o projeto será finalizado, estendido ou seguido de um projeto adicional de cooperação) ou no processo de aprendizagem organizacional (utilizando a informação obtida quando formulados projetos similares e revendo estratégias organizacionais).

O processo de avaliação segue seis passos:

1. Confirmação do propósito da avaliação
2. Organização de informação do projeto alvo
3. Fazer planos para implementar a avaliação
4. Coleta de dados e análise

5. Interpretação dos dados e reunião dos resultados
6. Elaborar relatório dos resultados da avaliação

A OCDE/DAC (1991) considera o *feedback* uma parte essencial do processo de avaliação, uma vez que proporciona a ligação entre atividades passadas e futuras. Para garantir que os resultados das avaliações sejam utilizados no desenvolvimento de políticas e programas futuros, é necessário estabelecer mecanismos de *feedback* que envolvam todas os interessados. Estes mecanismos incluem a constituição de comitês de avaliação, realização de seminários e *workshops*, criação de sistemas automatizados e elaboração de relatórios. A divulgação poderá também ser feita através de meios informais como, por exemplo, o estabelecimento de redes e canais de comunicações internas.

O governo japonês sediou um *workshop* em setembro de 2001 intitulado " *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*" no qual foi avaliado o *feedback* da avaliação de aprendizado efetivo (OCDE, 2001).

No evento comentou-se que, embora reconhecendo o potencial oferecido pelas novas abordagens de comunicação, o valor da "aprendizagem fazendo" e do diálogo face a face ainda é amplamente reconhecido. Essa análise corrobora a necessidade da continuação da realização tanto de missões quanto dos estágios organizados pela ANTT.

Houve um amplo consenso sobre a conveniência da plena divulgação dos relatórios de avaliação. A publicação de relatórios de avaliação no site público das agências foi apresentada como uma forma efetiva de abrir o acesso ao material, embora não seja necessariamente muito direcionada.

Afirmou-se que, à medida que cada vez mais relatórios de avaliação são disponibilizados eletronicamente, surge o questionamento de como esses dados podem ser inteligentemente pesquisados, a fim de extrair as informações mais relevantes. Uma maneira de abordar este problema é fazer uma indexação mais completa do material, de modo que o conteúdo dos documentos seja mais claramente marcado com palavras-chave.

No evento enfatizou-se, adicionalmente, a necessidade de simplificar a terminologia utilizada nos relatórios de avaliações e cortar o jargão técnico. A maioria das agências também estão cientes da enorme falha de comunicação que existe quando os resultados da avaliação só são disponibilizados em uma língua. A necessidade de abordar esta grande falha – possivelmente de formas criativas usando rádio, TV ou vídeo, por exemplo, em vez de abordagens baseadas em papel – foi repetidamente assinalada.

A divulgação de resultados negativos ou controversos da avaliação pode obviamente criar dificuldades para agências, sendo assim, é importante não ser ingênuo sobre a possíveis efeitos negativos. Mas a visão geral foi de que os benefícios da divulgação a longo prazo valem a pena. A credibilidade da agência é reforçada, e a disponibilidade de publicar relatórios negativos ajuda a aumentar a validade dos positivos.

Um dos aspectos ressaltados no evento para que as avaliações tenham um efeito de *feedback* para a melhoria do processo é a temporalidade. Devido ao tempo de atraso na produção de relatórios finais ou outros documentos, os efeitos da avaliação muitas vezes acabam não sendo sentidos no processo seguinte, por ser finalizado de maneira tardia.

Embora reconhecendo que novas abordagens de comunicação estão abrindo importantes novas condutas de influência, várias agências fizeram questão de destacar o valor de reuniões, seminários

e *briefings* de vários tipos realizados dentro da organização e externamente – como um foco indispensável para a aprendizagem.

Houve um reconhecimento generalizado no *Workshop* da necessidade de fazer muito mais para envolver as partes interessadas do país parceiro assim como participantes no processo de avaliação e como audiências para as lições que emergem.

Reforçou-se a necessidade de envolver os países parceiros nos sistemas de avaliação de *feedback* e também de desenvolver sua capacidade de realizá-la, por meio de capacitação.

Considerou-se que o valor real da avaliação deve ser avaliado pelo impacto que tem sobre a melhoria dos programas atuais e sobre as futuras políticas de ajuda. A conclusão geral do workshop foi que as agências precisam tomar o *feedback* da avaliação muito mais a sério para alcançar os benefícios duplos de maior responsabilização e aprendizagem mais eficaz.

Em 2016, a OCDE publicou uma revisão sobre as práticas de avaliação como resultado de um estudo com 37 membros da rede DAC sobre avaliação do desenvolvimento (com 40 unidades de avaliação entre ministérios, agências de desenvolvimento e organizações independentes) e 9 organizações multilaterais (nas quais há 6 bancos de desenvolvimento, a Comissão Europeia, o FMI e o PNUD).

Segundo o estudo, as políticas de avaliação confirmam a responsabilização e a aprendizagem como propósitos complementares da avaliação. A responsabilização é apresentada como um paradigma de boa governança e transparência. Embora a importância da responsabilização não seja diminuída, há um enfoque crescente no elemento de aprendizagem organizacional dos sistemas de avaliação. A responsabilização e a aprendizagem impactam uma na outra, ou seja, a cultura de aprendizagem melhora o desempenho do programa e assegura que as organizações sejam responsabilizadas.

As organizações de membros estão cientes de que a credibilidade da avaliação é, em parte, uma função de independência. Todas as agências garantiram que a independência é reforçada, seja por meio de uma segregação de linhas de informação entre o sistema de avaliação e os responsáveis pela operação, seja por meio da independência comportamental para evitar conflitos de interesses. A independência organizacional das unidades de avaliação está claramente descrita nas políticas da maioria das organizações–membro, mostrando que esta é uma prioridade. Em alguns membros, a avaliação é realizada por um órgão específico.

Os benefícios das avaliações conjuntas são reconhecidos por uma série de inquiridos que valorizam a oportunidade de colocar a avaliação no contexto da aprendizagem recíproca, credibilidade e legitimidade, maior custo-efetividade.

Revelaram-se no estudo preocupações sobre como disseminar e compartilhar os conhecimentos acumulados dos achados de avaliação e como chegar aos destinatários pretendidos. A maioria dos entrevistados indicou que os sistemas de gestão do conhecimento são atualmente considerados apenas parcialmente efetivos. As entrevistas confirmaram estes resultados para várias organizações e apontam para a importância de estabelecer sistemas eficazes de gestão do conhecimento para melhorar a aprendizagem organizacional.

Costa, Melissa Andrade et al. (2018) investigaram entidades do Governo Federal, empresas públicas, e entidades paraestatais, organismos internacionais e Agências bilaterais de cooperação sob 8 dimensões da área de avaliação da cooperação internacional brasileira:

1. Visão sobre avaliação;

2. Uso da avaliação como prática regular;
3. Objetivo da avaliação;
4. Tipos de avaliação utilizadas;
5. Métodos;
6. Desafios;
7. Uso dos Resultados; e
8. Boas práticas.

Segundo Costa, Melissa Andrade et al. (2018) na Confederação Nacional da Indústria (CNI) o foco de cooperações internacionais é em resultados estratégicos para a instituição.

O processo de avaliação é feito pela própria equipe e são seguidos os critérios da OCDE. O trabalho de Monitoramento e Avaliação é prioridade para os projetos de cooperação internacional.

O modelo atual se vale da utilização de áreas distintas para:

- Prospecção e venda do portfólio para cooperação técnica ou prestação de serviços internacionais;
- Negociação de projetos;
- Monitoramento e avaliação; e
- Comunicação dos resultados.

De acordo com Costa, Melissa Andrade et al. (2018) no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) a coleta de dados realizada nos diversos órgãos federais pela instituição via Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento Internacional (COBRADI) é considerada etapa importante no processo para viabilizar o incremento das avaliações no País e o fomento da pesquisa na Cooperação Internacional.

3 Práticas de Cooperação Internacional em outros órgãos

Nos itens a seguir são apresentadas as práticas de cooperação internacionais dos órgãos contatados após a revisão bibliográfica.

3.1 Banco Central

Em relação aos treinamentos realizados via Cooperação Técnica Internacional, o Banco Central (BACEN) concentra seus recursos nas modalidades: Destacamento, Estágio e Visita Técnica.

3.1.1 Destacamento

Os destacamentos são realizados com Bancos Centrais parceiros, possuem memorandos de entendimento e, via de regra, são atividades relacionadas no plano anual de atividade do BACEN ou originadas de demandas internas. A seleção e treinamento são supervisionados pelo Departamento de Assuntos Internacionais (Derin), área vinculada à Diretoria de Assuntos Internacionais e de Gestão de Riscos Corporativos (Direx).

O servidor “destacado” para a atividade de cooperação deve possuir experiência e/ou conhecimento específico em relação assunto ou atividade que serão abordados durante o período que estará em contato com a instituição que irá recebê-lo.

Com relação aos objetivos desta modalidade de cooperação, se destaca o intercâmbio de conhecimento das instituições com o intuito de agregar valor para ambas as entidades do memorando, razão pela qual, são selecionados essencialmente servidores das instituições que possuam experiência e/ou conhecimento nos assuntos que irão ser abordados. Os trabalhos desenvolvidos têm como foco o aprimoramento de uma atividade ou a inclusão de novos procedimentos comuns entre as instituições.

O BACEN, para maior retorno na troca de informações, tem como meta que os destacamentos possuam duração de 2 a 6 meses. Os procedimentos adotados para os processos relacionados ao destacamento envolvem a geração de documento no qual o requisitante relaciona as atividades que desempenha com o plano anual de trabalho e o retorno esperado em cada uma das atividades relacionadas.

Não existe um documento formal para ser apresentado pelo destacado, mas é de praxe que seja realizada apresentação para as áreas que podem ser impactadas com o que foi abordado no destacamento, bem como, a entrega de relatório com informações relevante.

A Derin não faz o uso formal de indicadores para avaliar os resultados alcançados com o Destacamento.

3.1.2 Estágio/Treinamento

A seleção e treinamento é supervisionada pela Universidade Banco Central do Brasil (UniBC), vinculada à Diretoria de Administração (DIRAD). Esta modalidade de cooperação tem como objetivo desenvolver o servidor em uma determinada atividade ou conhecimento.

A Instituição não é necessariamente uma parceira e nem faz uso de acordos ou entendimentos formais com parceiros, geralmente são organismos internacionais ou universidades que o servidor já possui contato em atividade anterior ao do estágio que se propõe fazer.

Nessa modalidade de cooperação o servidor continua a receber a remuneração semelhante à que receberia, caso estivesse no desempenho de suas atividades, não cabendo, além da remuneração, qualquer outro ônus para o BACEN ou adicional de quaisquer outras remunerações para o servidor, como diárias por exemplo.

Caso autorizado, o servidor poderá ser remunerado pela instituição que disponibiliza o estágio. A instituição que irá receber disponibilizará atividades onde o servidor do BACEN brasileiro irá desenvolver expertise em relação às atividades propostas para o treinamento.

O servidor brasileiro é na maior parte das vezes, recepcionado por técnicos de nível semelhante. Na solicitação, é praxe que o servidor informe os benefícios pretendidos e quais áreas, setores e ou atividades do BACEN serão atendidas com o conhecimento adquirido.

No retorno do Estágio/Treinamento, se o conhecimento adquirido for relacionado a área diversa a de origem, poderá a critério da instituição, ocorrer a realocação do servidor.

Os indicadores para avaliar o resultado do Estágio/Treinamento estão sendo desenvolvidos pela UniBC. No momento, são utilizados relatórios e apresentações para divulgar o conhecimento adquirido.

3.1.3 Vistas Técnicas

A maior parte das Visitas decorrem de demandas pontuais. São elaboradas pelas próprias áreas demandantes, devendo estar relacionadas ao Plano Anual de Trabalho.

Para melhor aproveitamento dos recursos e a redução dos custos, o usual no BACEN é a formação de equipes que possuam conhecimento do assunto a ser tratado, com a realização de viagens de curta duração, que duram em média 1 semana. Em cada viagem, comumente são visitadas 3 (três) instituições parceiras.

As visitas possuem via de regra, relação com assuntos específicos que estejam demandando conhecimento. No retorno, o comum é a realização de apresentação para as áreas interessadas a respeito dos assuntos abordados com as instituições parceiras, assim como, a geração de relatórios.

As áreas que fazem esta modalidade de cooperação não utilizam indicadores para avaliar os resultados alcançados pelas equipes que realizaram as visitas.

3.2 CNI

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) realizou ao longo de sua história cooperações internacionais ao ajudar ou receber ajuda de outros países.

A ajuda a outros países foi inicialmente realizada por meio de auxílio a replicar a estrutura do Senai com a CNI. O Senai é uma instituição criada por meio da iniciativa do setor industrial brasileiro para promover o treinamento de mão de obra para a indústria, motivada pela escassez da mão de obra qualificada.

O financiamento do Senai se dá por meio do desconto em folha de pagamento realizado pelo governo e posterior redirecionamento da verba obtida para o Senai. Essa estrutura foi sugerida por meio de cooperações técnicas a outros países.

O recebimento de ajuda ocorreu por meio do treinamento de professores das escolas administradas pelo Senai em outros países como Alemanha e Japão ou por meio do financiamento estrangeiro da compra dos equipamentos necessários ao treinamento dos estudantes.

No que se refere à avaliação das iniciativas de cooperação, fomos informados que o Senai também utiliza os critérios estabelecidos pela OCDE.

Segundo Uninter, 2016, as iniciativas de cooperação internacional do Sesi, Senai e IEL são principalmente relativas à capacitação de professores no exterior. Para avaliar essas iniciativas, a Uninter adota dois tipos de avaliação: *mid-term* ou intermediária, realizada na metade do período de intervenção do projeto e final, após seu término. As modalidades de avaliação – intermediária e final – cumprirão as mesmas etapas em sua estruturação.

Para realizar a avaliação, inicialmente desenvolvem-se perguntas norteadoras para avaliação. Essas perguntas são referentes à verificação de resultados e ao processo de implementação do projeto e aos cinco critérios de avaliação da OCDE.

Tenta-se responder às perguntas norteadoras a partir da análise dos documentos do projeto e das informações coletadas através de entrevistas não presenciais. Os resultados são registrados em uma matriz-desenho da avaliação.

A próxima etapa é a preparação para a missão de avaliação em si. Depois de preenchidas as informações possíveis acessando-se os documentos, desenvolve-se um roteiro para a missão, definindo sua duração, os stakeholders que serão acionados para entrevistas presenciais ou em grupo, os dados que ainda devem ser coletados e que complementarão o relatório. A Uninter sugere reservar 5 dias úteis para a viagem.

Os resultados da avaliação são registrados num relatório de avaliação estruturado conforme a seguir:

ÍNDICE

A. CONTEXTO

B. OBJETIVOS /RESULTADOS / ATIVIDADES DO PROJETO

C. DADOS

D. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

E. RECOMENDAÇÕES / CONCLUSÃO

F. ANEXOS

4 Proposta de Indicador

A criação recente do programa *traineeship* e a simplificação do formulário anterior motivaram a revisão do indicador de cooperação internacional, que considerava apenas as missões internacionais pontuais. O programa *traineeship* é uma missão internacional, mas possui características bem distintas das demais missões pontuais. Como o programa tem um prazo muito maior do que o das missões usuais, além do servidor são impactados:

- O responsável pela equipe do servidor que aceita a ausência de sua mão de obra por um período prolongado na expectativa de que a capacitação do servidor traga um impacto positivo ao setor;
- Os colegas da equipe de trabalho no Brasil que têm de absorver o trabalho excedente do servidor;
- Os colegas da equipe de trabalho no exterior têm de dedicar parte de seu tempo a treinar o servidor visitante;

A ANTT não paga diárias para os servidores que participam do *traineeship*. Paga apenas a passagem aérea, o seguro de viagem, o custo de obtenção do passaporte oficial e eventuais vistos necessários. No entanto, o custo do programa não se limita a esses pagamentos, uma vez que a ANTT continua o pagamento dos salários dos servidores sem poder contar com sua força de trabalho durante o período do treinamento.

O alto custo e a importância do programa para a cooperação internacional realizada pela ANTT motivou a revisão do indicador, que agora contém duas parcelas: uma relativa a missões individuais e outra relativa ao *traineeship*.

Depreende-se da bibliografia que as avaliações devem ser construídas de maneira que sejam utilizadas para aprimorar os programas. Por isso, além do cálculo dos indicadores, será elaborado

um relatório de avaliação para cada edição do programa de *traineeship* e um relatório para consolidar a avaliação das missões internacionais anuais realizadas pela ANTT. Com isso pretende-se investigar as causas de eventuais itens com notas baixas, registrar resultados inesperados, lições aprendidas, sugestões e recomendações para aprimoramento.

Com base na literatura revisada optou-se por monitorar e avaliar as missões e o programa *traineeship* por meio dos critérios da OCDE*:*

1. Relevância
2. Efetividade
3. Eficiência
4. Impacto
5. Sustentabilidade

O monitoramento desses itens se dará por meio do cálculo do indicador de cooperação internacional. O indicador final considerará o valor do indicador das missões e os valores dos indicadores obtidos em cada edição do *traineeship* avaliada no período.

Nos itens a seguir apresentam-se as características das avaliações propostas e as sugestões para melhoria da disseminação dos conhecimentos adquiridos nas cooperações internacionais.

4.1 *Traineeship*

O Plano de Atuação Internacional de 2018 previu a avaliação do programa *traineeship* após decorrido um ano do retorno do servidor do programa de intercâmbio, com intuito de verificar se os conhecimentos adquiridos foram efetivamente aproveitados nos processos internos, e como a experiência influenciou o desempenho e o comportamento profissional desse servidor.

Além de tentar captar os ganhos efetivos do programa para a ANTT, essa avaliação também tem por objetivo identificar possíveis melhorias para os próximos intercâmbios.

Os critérios foram interpretados no caso do *traineeship*, conforme detalhado a seguir:

1. **Relevância**: necessidade da realização do *traineeship* e alinhamento da participação no programa *traineeship* e de todas as atividades desenvolvidas ao Planejamento Estratégico da ANTT e às atividades da área finalística;
2. **Efetividade**: verifica se as atividades estão condizentes com os objetivos do *traineeship*, se houve barreiras de idioma e se os *trainees* estão satisfeitos com os procedimentos administrativos que possibilitaram a viagem;
3. **Eficiência**: verifica se o participante compreendeu com clareza as atividades que deveria desempenhar, se todas as atividades foram realmente necessárias, se todas as atividades previstas foram executadas, se o cronograma do *traineeship* foi adequado, se os custos da relação do programa superaram os benefícios obtidos da realização do programa e se os servidores foram pontuais;
4. **Impacto**: verifica se objetivo do *traineeship* foi alcançado, ou seja, se o conhecimento adquirido permitiu o aprimoramento técnico do setor e se o conhecimento adquirido foi disseminado;

5. **Sustentabilidade**: verifica se a participação no *traineeship* facilitou futuras trocas de conhecimento entre os órgãos e se os conhecimentos adquiridos podem efetivamente influenciar as decisões futuras da equipe técnica.

Para elaborar o formulário de avaliação inicialmente criou-se uma lista de itens que representassem os critérios da OCDE e de possíveis afetados pela participação do *trainee* em estágio no exterior: o servidor, o superior hierárquico, os colegas do Brasil e os colegas da instituição estrangeira. Algumas vezes o mesmo item possui diferentes versões de acordo com o avaliador. No caso do custo, por exemplo, o servidor participante percebe o custo financeiro dos gastos no exterior sem a percepção de ajuda de custo. O superior hierárquico e os colegas percebem o custo administrativo da ausência do servidor, manifestado por meio da carga adicional de trabalho aos demais colegas e possível falta de competências específicas do servidor durante sua ausência. No caso do país parceiro o custo percebido é o do tempo dedicado ao treinamento do servidor brasileiro durante o estágio no órgão. Considerando essas peculiaridades, a redação de cada item foi adaptada ao avaliador.

Simultaneamente à adaptação da redação ao avaliador verificou-se o que cada participante poderia avaliar diretamente. O item de adequação da participação do servidor no programa em relação ao planejamento estratégico da ANTT, por exemplo, deve ser avaliado apenas pelos respondentes brasileiros, uma vez que não cabe à instituição estrangeira fazer essa ponderação. A pontualidade do servidor, por sua vez, somente pode ser avaliada por aqueles que observaram o estágio diretamente: o representante do país estrangeiro. O resultado da adaptação de redação e da escolha de que itens devem ser respondido por quais respondentes está no Apêndice I - Redação dos itens nas diferentes versões dos formulários. As diferentes versões do formulário aplicadas constam nos Apêndices II a VI.

A revisão bibliográfica revelou a importância de, além de realizar uma avaliação quantitativa, manter uma avaliação qualitativa dos resultados. Por isso, incluíram-se dois campos abertos para que os respondentes descrevessem os pontos positivos e negativos do programa e sugestões de melhoria do programa. Para auxiliar no levantamento das lições aprendidas foram analisados esses campos e fez-se um levantamento com os organizadores do programa.

Os formulários foram criados no *Google Forms* e os links eram encaminhados aos respondentes. Os formulários não continham identificação dos respondentes. As respostas possíveis no questionário variavam de ***discordo totalmente*** a ***concordo totalmente***. Foram também inseridas as opções ***não sei*** e ***não se aplica***. Essas opções são importantes para o caso de o respondente não conseguir identificar uma resposta adequada. Um exemplo é o item relativo ao Planejamento Estratégico. Caso o respondente não tenha conhecimento do Planejamento Estratégico ele não estará apto a avaliar se o programa *traineeship* está condizente com esse. Nesse caso, uma opção mais adequada seria ***não sei***. Essa opção também pode ser adotada no caso de itens em que o respondente possa não ter as informações suficientes para opinar sobre o assunto. ***Não se aplica*** deve ser utilizada nos casos em que o respondente achar que não cabe avaliar aquele item.

A opção escolhida por cada respondente foi associada a uma nota numérica, segundo os valores a seguir:

- Discordo totalmente: 2
- Discordo: 4

- Indiferente: 6
- Concordo: 8
- Concordo totalmente: 10
- Não se aplica: desconsiderado no indicador.
- Não sei: desconsiderado no indicador.

Nos casos em que havia mais de um respondente por categoria, o que era possível nas categorias colegas de equipe e no país parceiro, calculou-se uma nota média para representar a categoria. As opções ***não sei*** e ***não se aplica*** foram desconsideradas no cálculo da nota numérica do item.

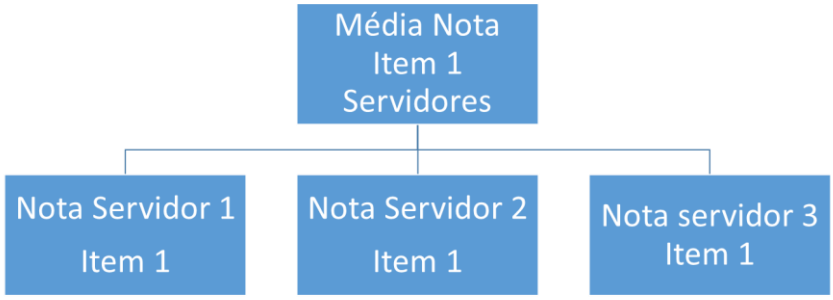
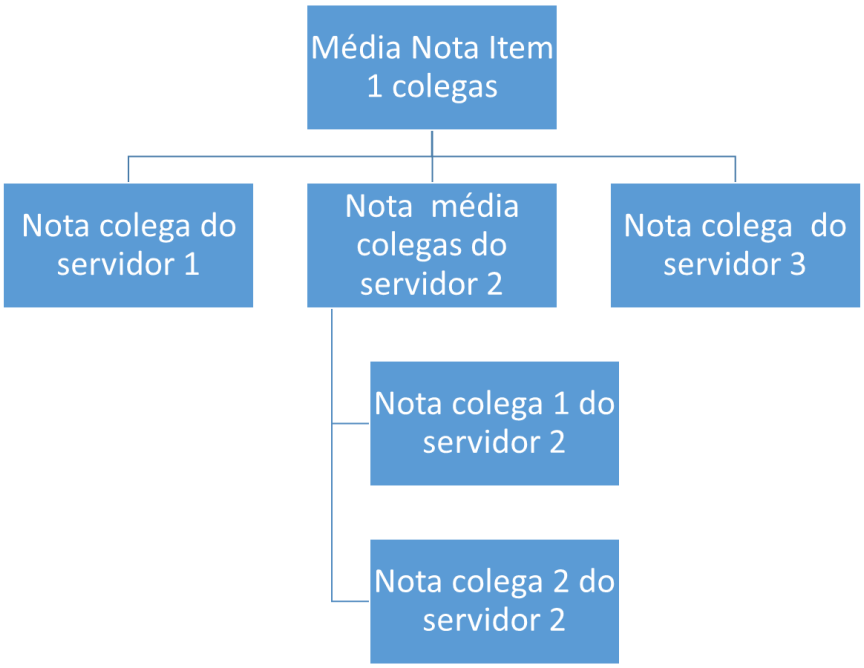


Figura 2 - Cálculo da nota média de um item para uma categoria de respondentes

Caso houvesse mais de um avaliador para um mesmo servidor numa categoria, calculou-se uma nota média dos avaliadores por servidor. Dessa maneira, cada servidor teve a mesma influência no cálculo da nota do item.



Para cada edição, obteve-se uma nota média para os trainees, o(s) colegas do(s) trainee(s), o(s) superior(es) hierárquico(s). A nota de cada item por edição do programa foi calculada como a média entre as respostas disponíveis com o mesmo peso para o servidor, os colegas na ANTT, os colegas no país parceiro e o superior hierárquico.

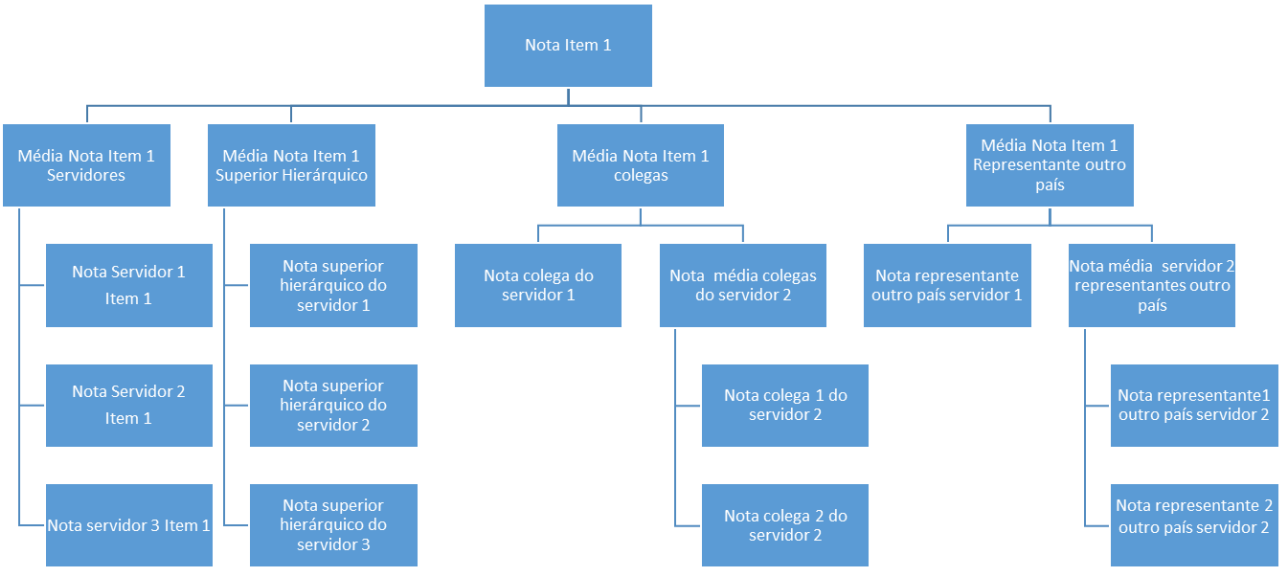


Figura 3 - Cálculo da nota de um item considerando todas as categorias de avaliadores

As notas médias dos itens foram multiplicadas pelos pesos, obtendo-se a nota ponderada de cada item. A soma das notas ponderadas de cada item é a nota do critério.

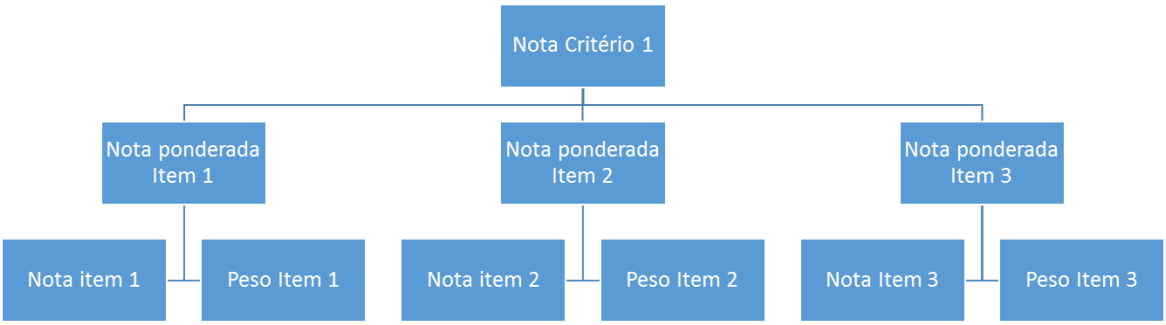


Figura 4 - Cálculo da nota de um critério considerando os itens e os pesos

Os pesos representam a importância de cada item na composição da nota do critério e foram determinados consultando os especialistas da Gerência de Relacionamento Internacional e com o Mercado da Superintendência Executiva (Gerel/Suexe). As planilhas de obtenção dos pesos continham os itens referentes a cada critério em uma aba separada. Uma célula da aba informava o avaliador se os pesos obtidos somavam 100 ou se era necessário fazer um ajuste nos pesos. Uma aba final consolidava os pesos do avaliador. As planilhas de avaliação que levaram à obtenção dos pesos estão disponíveis no Apêndice VII. Os pesos definidos por cada avaliador, assim como o peso final é apresentado no Apêndice VIIIApêndice VIII– .

A nota final do indicador de *traineeship* para cada edição foi calculada associando o mesmo peso (20%) a cada critério. A nota final possui valor máximo 10, conforme a Figura 5.

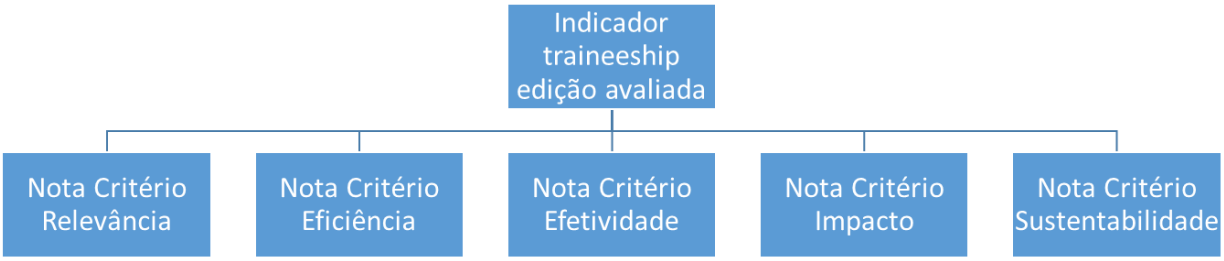


Figura 5 - Cálculo do indicador de uma edição do *traineeship* considerando todos os critérios

Para cada edição do *traineeship* será elaborado um relatório de avaliação. Para elaborá-los observam-se as anotações incluídas pelos respondentes nos campos abertos, resumindo-as e classificando-as segundo o critério. Dessa forma pode-se investigar como o programa pode se aprimorar. Além disso, faz-se o levantamento junto à equipe organizadora para o levantamento das lições aprendidas durante a organização do programa.

Ao avaliar as edições do programa *traineeship* deve-se considerar que podem ser realizadas mais de uma edição no mesmo ano e que uma edição pode iniciar em um ano e finalizar no outro ano. Algumas questões também precisam de um tempo de amadurecimento para serem respondidas, como, por exemplo, a questão que avalia o impacto do programa. Por isso definiu-se que os formulários serão encaminhados quatro meses após a chegada do *trainee* no Brasil. A data de cálculo do indicador será início de junho. Assim, caso o *traineeship* termine no final de dezembro é possível aguardar os quatro meses para enviar o formulário e há tempo hábil para aguardar as respostas e calcular o indicador. Como é possível que uma edição inicie num ano e termine em outro adotar-se-á como ano de referência aquele em que a edição terminar. Caso haja mais de uma edição no ano, a parcela referente ao *traineeship* será a média dos indicadores das edições daquele ano, conforme:

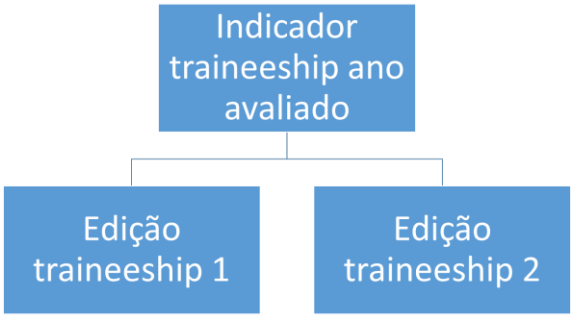


Figura 6 - Cálculo do indicador do *traineeship* de um ano

Para a disseminação dos conhecimentos adquiridos no programa de *traineeship*, os servidores participantes devem apresentar um seminário para o público interno da ANTT e elaborar um relatório sobre a experiência do intercâmbio.

Nos *traineeships* já finalizados os seminários foram realizados e os relatórios entregues. No entanto, esses relatórios não foram disponibilizados pela ANTT para o conhecimento dos demais servidores. Verifica-se que a disseminação do conhecimento pode ser melhorada com a publicização desses relatórios. Além disso, sugerem-se as seguintes ações para melhoria do aprendizado organizacional resultante do programa *traineeship*:

- Indexação dos relatórios com palavras-chave;
- Disponibilização dos relatórios no sítio eletrônico da agência;
- Disponibilização do vídeo da apresentação do seminário no canal do Youtube da agência ou do arquivo do vídeo para o público interno; e
- Inserir legendas na língua do país parceiro.

Para melhorar a co-responsabilização com os países parceiros sugere-se:

- Que os participantes elaborem relatórios nas duas línguas, ou que seja inserido um sumário executivo na língua do estágio, no caso de intercâmbios em países cuja língua seja diferente do português;
- Divulgar os relatórios elaborados pelos participantes aos países parceiros; e
- Divulgar os resultados da avaliação para os países parceiros.

4.2 Avaliação das missões pontuais

No que se refere às missões pontuais, a ANTT realizou algumas avaliações por meio do formulário constante no Anexo I – Formulário de Avaliação de Missões Técnicas.

Responderam esse formulário os participantes de missões internacionais decorrentes dos diálogos setoriais e da Interação com a OCDE.

A avaliação aborda os seguintes pontos:

- Preparação para viagem;

- Desenvolvimento da missão;
- Retorno da missão e aplicação do conhecimento;
- Atuação da SUEXE em questões administrativas depois da realização da missão;
- Atuação do participante depois da realização da missão;
- Inserção internacional da ANTT e atuação institucional da Suexe.

O Formulário de Avaliação foi enviado aos participantes após a realização das missões e os dados compilados para calcular o indicador para cooperação técnica interinstitucional, conforme Anexo II – Ficha descritiva do Indicador antigo. O formulário antigo continha 43 itens.

Com a alteração do indicador para incluir a avaliação do *traineeship* buscou-se também simplificar o formulário de missões e utilizar os mesmos critérios aplicados à avaliação do *traineeship.*

A proposta para alteração da avaliação das missões apresenta o formulário reformulado, considerando o atendimento dos critérios da OCDE da seguinte maneira:

- **Relevância**: alinhamento da participação do evento e de todas as atividades desenvolvidas às atividades do servidor, ao planejamento estratégico da ANTT e percepção da necessidade de participação no evento e em eventos semelhantes;
- **Efetividade**: verifica se as atividades atendem os objetivos, se houve barreiras de idioma e satisfação com procedimentos administrativos que possibilitaram a viagem;
- **Eficiência**: verifica se o participante compreendeu com clareza as atividades que deveria desempenhar, se todas as atividades foram realmente necessárias e a adequação do tempo da missão;
- **Impacto**: verifica se o objetivo da missão foi atingido e se o conhecimento técnico do servidor foi aprimorado; e
- **Sustentabilidade**: verifica se a realização da missão aprofunda o relacionamento com alguma instituição estrangeira e se o conhecimento adquirido pode influenciar alguma decisão futura do setor do servidor.

Para elaborar o formulário de avaliação, inicialmente criamos uma lista de itens que representassem os critérios da OCDE. Partiu-se do formulário de missões existente e buscou-se verificar que itens poderiam ser associados aos critérios da OCDE. Foram também criados itens novos. O formulário proposto está no Apêndice X e contém 13 itens. No caso do formulário de missões, a aplicação restringe-se somente ao servidor que participou da missão. Como o período é mais curto espera-se um impacto menor na equipe.

Também no formulário de missões há dois campos abertos para que os respondentes descrevam os pontos positivos e negativos do evento e para que façam sugestões de eventos dos quais a ANTT poderia participar.

Os formulários de missões também foram criados no *Google Forms* e os links eram encaminhados aos respondentes.

A opção escolhida por cada respondente foi associada a uma nota numérica, segundo o mesmo padrão adotado para o *traineeship*.

Obtém-se uma nota média para cada um dos itens da avaliação citados.

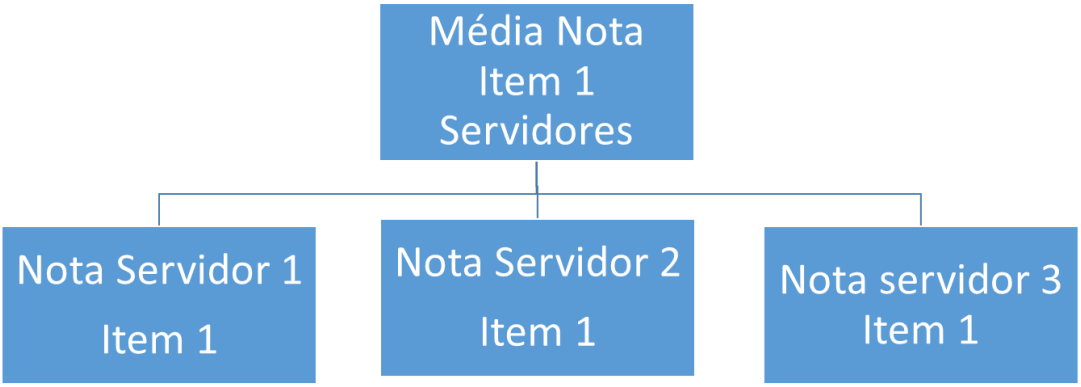


Figura 7 - Cálculo da nota de um item para o formulário de missões

Essas notas são combinadas aos pesos dos itens para obter as notas dos critérios, da mesma maneira como é feito para o indicador do *traineeship*, mostrado na Figura 4.

Os pesos foram determinados consultando os especialistas da Gerência de Relacionamento Internacional e com o Mercado da Superintendência Executiva (Gerel/Suexe) de maneira semelhante à obtenção dos pesos para o indicador do *traineeship*. Os pesos definidos por cada avaliador, assim como o peso final é apresentado no relatório.

A nota final do indicador foi calculada associando o mesmo peso (20%) a cada critério. A nota final possui valor máximo 10, conforme a Figura 5.

Após, combinam-se as notas dos critérios para obter o indicador das missões internacionais.

Figura 8 - Cálculo do indicador de missões considerando todos os critérios

Embora o indicador seja calculado somente uma vez ao ano sugere-se enviar o formulário um mês após a realização da missão para que o servidor ainda se lembre de detalhes de sua participação do evento.

Quanto à disseminação do conhecimento obtido com as missões internacionais, com exceção das missões efetuadas pela Assessoria Técnica para o Transporte Internacional de Cargas e Passageiros – Astec que divulga os resultados de sua participação em eventos internacionais, participantes de eventos internacionais têm, em regra, menos obrigações que os participantes de eventos nacionais. Os participantes de eventos de capacitação nacionais elaboram um Relatório de Atividade Externa

com um resumo do que foi tratado no evento. No caso dos eventos internacionais na ANTT, durante a prestação de contas, os participantes enviam um relatório de viagem simplificado com os deslocamentos realizados e a agenda geral.

Fez-se um levantamento com algumas agências reguladoras sobre a prática de disseminação do conhecimento adquirido em missões internacionais para avaliar alternativas que possam ser adotadas na ANTT. Na Anac e na ANS o relatório é simples como na ANTT. No entanto, na Anac, a área internacional pode solicitar um relatório mais detalhado para todas as missões no caso de missões internacionais mais relevantes para a instituição. Outra opção de disseminação adotada nessa agência é a de solicitar uma apresentação no evento mensal que é realizado na agência onde são apresentados trabalhos técnicos relevantes daquele mês. Na Anatel, o relatório de viagem individual é simplificado, mas existe um relatório de delegação mais elaborado, a cargo do responsável pela delegação.

Sugere-se que a ANTT avalie uma ou mais dessas alternativas para melhorar a disseminação do conhecimento adquirido nas missões internacionais.

4.3 Cálculo do indicador de atuação internacional

Propõe-se que o indicador de atuação internacional seja calculado todos os anos, no mês de junho, utilizando toda a informação das missões obtida no decorrer do ano e a avaliação do *traineeship*, com pesos iguais às duas formas de atuação.

Figura 9 - Cálculo do indicador de atuação internacional

O Formulário proposto para o indicador está no Apêndice XII.

Para garantir a independência, a literatura sugere que que essa avaliação seja conduzida por servidores que não atuem diretamente no processo. Por isso, caso a avaliação seja conduzida pela Suexe nos próximos anos, sugere-se que não seja conduzida por servidores que tenham sido parte da comissão de seleção do programa *traineeship.*

5 Bibliografia consultada

ABC - Agência Brasileira de Cooperação. **Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica internacional multilateral e bilateral",** 4ª Edição, 2014. Atualização: dezembro de

2016. Disponível em: <http://www.abc.gov.br/Content/ABC/docs/ManualDiretrizesCooperacaoRecebida.pdf>. Acesso em 15 abr. 2019.

ANTT - Agência Nacional de transportes Terrestres. **Atuação Internacional**. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/textogeral/Atuacao-Internacional.html>. Acesso em 15 abr. 2019.

ANTT - Agência Nacional de transportes Terrestres. **Cooperações Internacionais**. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/textogeral/Cooperacoes_Internacionais.html>. Acesso em 15 abr. 2019.

ANDRADE, Melissa. **Aportes para a avaliação de programas de Cooperação Sul-Sul: o caso da Cooperação em Registro Civil com Guiné-Bissau.** 2014. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/17100>. Acesso em: 17 abr. 2019.

Agência Austríaca de Desenvolvimento (2008) Austrian Development Agency. ***Guidelines for Project and Programme Evaluations***. Disponível em <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf>. Aceso em: 3 dez. 2019.

Banco Mundial (2013). **A Arte do Intercâmbio de Conhecimentos: Cartilha para autoridades governamentais e profissionais do desenvolvimento.** Washington D.C. Disponível em <https://wwp.org.br/wp-content/uploads/2016/12/ATT0Y3AO.pdf>. Acesso em 18 abr. 2019.

Costa, Melissa Andrade *et al*. **Práticas de Avaliação da Cooperação Internacional no Brasil.** Organização de Melissa Andrade Costa. – Brasília: Nikê Consultoria, 2018.

Diálogos União Europeia – Brasil. **Troca de experiências para regulação do Setor de Transporte Ferroviário.** Disponível em: <http://sectordialogues.org/projetos/troca-de-experiencias-para-regulacao-do-setor-de-transporte-ferroviario>. Acesso em 15 abr. 2019.

JICA - Japan International Cooperation Agency. **Guidelines for Operations Evaluation.** 2014. Disponível em <https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/c8h0vm000001rfr5-att/guideline_2014.pdf>. Acesso em 12 dez 2019.

JICA - Japan International Cooperation Agency. **JICA Guideline for Project Evaluation.** 2014. Disponível em <https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/pdf/guideline01-01.pdf>. Acesso em 12 dez 2019.OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1991) ***DAC Principles for Evaluation of Development Assistance***. Disponível em <http://www.oecd.org/derec/dacnetwork/35343400.pdf >. Acesso em 5 dez. 2019.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2001), ***Evaluation and Aid Effectiveness No 5 - Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability***, OECD Publishing, Paris. Disponível em <https://doi.org/10.1787/9789264034938-en>. Acesso em 22 abr. 2019.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2013). ***Evaluating Development Activities: 12 Lessons from the OECD DAC***. Paris. Disponível em <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/evaluatingdevelopmentactivities12lessonsfromtheoecddac.htm>. Acesso em 2 mai. 2019.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2016), ***Evaluation Systems in Development Co-operation: 2016 Review***, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264262065-en>. Acesso em 5 dez. 2019.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018) *OECD* ***Policy brief on international regulatory co-operation. Adapting rulemaking for an interconnected world***. Disponível em <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/international-regulatory-cooperation-policy-brief-2018.pdf>. Acesso em 18 abr. 2019.

Opas – Organização Pan Americana de Saúde (2015). Avaliação do Programa de Cooperação Internacional em Saúde. Disponível em <http://www.paho.org/bra/images/stories/GCC/avaliacao_tc41_final.pdf?ua=1>. Acesso em 18 abr. 2019.

6 Anexos e Apêndices

Anexo I – Formulário de Avaliação de Missões Técnicas antigo

AVALIAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS

NOME DO SERVIDOR:

PARTE I – PREPARAÇÃO PARA VIAGEM

Selecione a missão da qual participou:

Ferrovias 09/2015: Sistemas de sinalização	☐
Ferrovias 03/2016:Acesso a mercado ferroviário e Governança?	☐
Ferrovias 08/2016: Deutsche Bahn	☐
Ferrovias 09/2016: InnoTrans?	☐
Multimodal 03/2016:TEN-T Network	☐
Ferrovias 02/2017: Plataform of Rail Agencies	☒
Regulação 01/2017: Força Tarefa de Infraestrutura e Mercados de Capitais	☐
Regulação 04/2017: Network of Economic Regulators (NER);Workshop on Regional Co-operation among Regulators e 16th Meeting of the Regulatory Policy Committee (RPC)	☒

Atuação da SUEXE no estabelecimento de acordos de cooperação técnica com entidades internacionais.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
1.1Você concorda com a importância da missão à instituição visitada para o desenvolvimento das atividades da área finalística?	☒	☐	☒	☐	☐	☒
1.2 Você considera que o tema desenvolvido durante a missão técnica se alinha com	☐	☒	☐	☒	☐	☐

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
planejamento estratégico da área finalística?						
1.3 O roteiro proposto para a missão técnica era claro?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.4 Se você estivesse participando do planejamento da missão, você manteria o roteiro proposto?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Se você estivesse participando do planejamento da missão, quais pontos do projeto inicial você aperfeiçoaria?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

1. Atuação da SUEXE em questões administrativas preparatórias para a missão.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
1.5 Você considera que a SUEXE teve agilidade na solicitação de documentação?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.6 Você considera que as reuniões preparatórias foram importantes para alinhamento de posicionamento institucional?	☒	☒	☐	☐	☐	☐
1.7 Você considera que o material disponibilizado durante as reuniões preparatórias foi satisfatório?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PARTE II – DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO

Atuação da SUEXE na execução da missão.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
2.1 O roteiro que foi desenvolvido ao longo da missão estava de acordo com o planejamento prévio?	☐	☐	☒	☐	☐	☐
2.2 As reuniões foram pertinentes ao objetivo da missão?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 As visitas técnicas foram pertinentes ao objetivo da missão?	☒	☒	☐	☐	☐	☐
2.4 O corpo técnico com o qual se estabeleceu contato ao longo da missão era qualificado e referência em sua área de atuação?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atuação da SUEXE em questões administrativas durante a missão.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
2.5 Houve clareza e qualidade na comunicação com a SUEXE ao longo da missão técnica.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.6 Houve auxílio da SUEXE na solução de imprevistos durante a missão técnica.	☒	☐	☐	☐	☐	☐

Atuação do participante/grupo na execução da missão.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
2.7 O participante cumpriu integralmente a agenda previamente planejada?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.8 O participante foi assíduo e pontual nas reuniões e visitas planejadas?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
2.9 O grupo foi assíduo e pontual nas reuniões e visitas planejadas?	☒	☐	☐	☐	☐	☐
2.10 Houve disposição do corpo técnico estrangeiro na transmissão de informações? qualificado e referência em sua área de atuação?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.11 Houve informação ou pedido de informação negado pelo corpo técnico estrangeiro?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.12 Todos os pedidos de Informação foram plenamente atendidos?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.13 O participante percebeu a língua como barreira para assimilação do conhecimento?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.14 O participante percebeu a língua como barreira para assimilação do conhecimento por parte do grupo?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.15 O participante se sentiu plenamente confortável com o idioma?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.16 O participante percebeu que o grupo se sentia plenamente confortável com o idioma?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PARTE III – RETORNO DA MISSÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Atuação da SUEXE depois da realização da missão.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
3.1 O participante percebe que, após a missão, houve aprofundamento no relacionamento com a instituição estrangeira?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
3.2 O participante ficou satisfeito com as atividades realizadas após a missão? (ex: palestras, workshops, seminários)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 A SUEXE prestou auxílio na montagem da programação dos eventos subsequentes à missão? (ex: palestras, workshops, seminários)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 O participante ficou satisfeito com o nível das discussões desenvolvidas nos eventos subsequentes à missão? (ex: palestras, workshops, seminários)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atuação da SUEXE em questões administrativas depois da realização da missão.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
3.5 O participante se sente satisfeito com o auxílio da SUEXE para os procedimentos de prestação de contas (documentação de diárias e passagens)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.6 O canal de comunicação com a SUXE atendeu as necessidades do participante?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atuação do participante depois da realização da missão.

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
3.7 O participante manteve contato com os técnicos estrangeiros após o encerramento da missão?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
3.8 O participante percebe que os demais membros da missão mantiveram contato com os técnicos estrangeiros após o encerramento da missão?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.9 Houve mudança na rotina de trabalho depois da missão?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.10 Houve disposição do participante em disseminar o que se aprendeu na missão com os colegas de trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.11 Houve disposição da chefia em disseminar o que se aprendeu na missão dentro da unidade?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.12 Houve interesse dos colegas de trabalho pelo que foi aprendido na missão?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.13 Houve alguma atividade dentro da unidade organizacional (superintendência, gerência, coordenação) para disseminação do conhecimento (reunião, workshop)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.14 Houve transmissão do conhecimento de maneira informal? (conversa informal com colegas, troca de e-mail)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.15 O participante acha importante haver o registro da missão em documento para que o conhecimento aprendido seja institucionalizado?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.16 Houve registro da missão em algum documento para consulta por outros técnicos da área?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Você tem alguma sugestão de melhoria para a missão técnica da qual participou?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

PARTE IV – INSERÇÃO INTERNACIONAL DA ANTT E ATUAÇÃO INSTITUCIONAL DA SUEXE

Cooperação internacional

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
4.1 Você considera necessária a cooperação técnica da ANTT com instituições estrangeiras?	☒	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 Você concorda com a criação de um programa de intercâmbio institucional para capacitação técnica de servidores? (ex: intercâmbio em instituição estrangeira)		☐	☐	☐	☐	☐

Como você acha que deveria ser feita a seleção de técnicos para esses estágios internacionais?

_____
_____
_____
_____

Articulação institucional

	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
4.3 Você percebe a SUEXE como necessária à articulação interna da ANTT?	☐	☒	☐	☐	☐	☐
4.4 Você percebe a SUEXE como necessária para o estabelecimento de relação institucional com entidades estrangeiras?	☐	☐	☒	☐	☐	☐

Como a cooperação técnica atualmente realizada pela ANTT poderia ser otimizada?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Anexo II – Ficha descritiva do Indicador antigo

ANTT. Nome do indicador: ATENA: COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERINSTITUCIONAL			
Objetivo Estratégico	Garantir atualidade tecnológica.	Frequência	Semestral
Propósito / finalidade	Mensurar a efetividade, aderência e aplicabilidade da troca de conhecimentos oriundos da cooperação técnica interinstitucional nacional e estrangeira.	Unidade de Medida	Avaliação 0 a 10
Fórmula / Cálculo	Questionário qualitativo acerca das ações realizadas e o aproveitamentos dos conhecimentos adquiridos.		
Conceito	Acordo de Cooperação: instrumento formal utilizado por entes públicos para se estabelecer um vínculo cooperativo ou de parceria entre si ou, ainda, com entidades privadas, que tenham interesses e condições recíprocas ou equivalentes, de modo a realizar um propósito comum, voltado ao interesse público. Normalmente, as duas partes fornecem, cada uma, a sua parcela de conhecimento, equipamento, ou até mesmo uma equipe, para que seja alcançado o objetivo acordado, não havendo, contudo, nenhum tipo de repasse financeiro.		
Escopo / capilaridade	Acordos de cooperação técnica celebrados entre a ANTT e instituições nacionais e estrangeiras.	Já aferido (sim / não)	sim
Se não está operacionalizado, qual justificativa		Fonte / sistema dos dados / elementos básicos	Questionários aplicados aos servidores envolvidos nas iniciativas de cooperação.
Fonte / Metodologia para definir metas	O desempenho do indicador será mensurado tendo como base questionários aplicados aos participantes das iniciativas de cooperação técnica. Dessa forma estabelece-se como meta o valor 8 (oito) em um máximo de 10 (dez) pontos possíveis. A meta é calculada multiplicando-se por 2 (dois) a média ponderada das médias aritméticas agregadas das seções dos questionários. Os questionários permitirão que se otimizem os acordos de cooperação técnica ao se verificar se a iniciativa atendeu aos objetivos inicialmente propostos, se houve aplicação do conhecimento adquirido e de que modo a relação interinstitucional poderia ser aperfeiçoada.		
Responsável pela definição das metas	Responsável pelo atingimento das metas (o executor)	Responsável por fornecer e atualizar o indicador	

GEREL/SUEXE	Servidores das unidades-fim da ANTT que estiverem envolvidos nas iniciativas de cooperação técnica.	GEREL/SUEXE
Metas		
Meta 2015:	Meta 2016:	Meta 2017:
T1: -	T1: -	T1: 8
T2: -	T2: -	T2: 8
Realizado		
2015:	2016	2017:
T1: não aplicado	T1 -	T1: 9,76
T2: não aplicado	T2 -	T2: 9,76
Encaminhamento:		
Assinatura do responsável pela unidade organizacional:		

Apêndice I - Redação dos itens nas diferentes versões dos formulários

nº do item	Redação servidor	Redação superior hierárquico	Redação superior colegas	Redação país parceiro	English	Español
1	O tema do *traineeship* se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística.	O tema do *traineeship* se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística.	O tema do *traineeship* se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística.			
2	As atividades desenvolvidas no *traineeship* se alinham com o planejamento estratégico da ANTT.	As atividades desenvolvidas no *traineeship* se alinham com o planejamento estratégico da ANTT.	As atividades desenvolvidas no *traineeship* se alinham com o planejamento estratégico da ANTT.			
3	A participação de servidores neste e em outros *traineeships* semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT.	A participação de servidores neste e em outros *traineeships* semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT.	A participação de servidores neste e em outros *traineeships* semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT.			

nº do item	Redação servidor	Redação superior hierárquico	Redação superior colegas	Redação país parceiro	English	Español
4	A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do *traineeship*.	A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do *traineeship*.	A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do *traineeship*.			
5	As atividades a serem desenvolvidas no *traineeship* foram compreendidas de maneira clara pelo participante.			As atividades a serem desenvolvidas no *traineeship* foram compreendidas de maneira clara pelo participante.	The participant understood clearly the activities he/she should perform in the *traineeship* program.	Las actividades a desarrollar en el periodo de las prácticas fueron claramente entendidas por el participante.
6	O cronograma previsto para o *traineeship* foi adequado.			O cronograma previsto para o *traineeship* foi adequado.	The schedule planned for the *traineeship* was adequate.	El calendario previsto para el periodo de prácticas fue adecuado.
7	Foram realizadas todas as atividades previstas.			Foram realizadas todas as atividades previstas.	The participant carried out all planned activities.	Se realizaron todas las actividades planificadas.
8	Todas as atividades planejadas eram necessárias.			Todas as atividades planejadas eram necessárias.	All planned activities were necessary.	Todas las actividades planeadas fueron necesarias.

nº do item	Redação servidor	Redação superior hierárquico	Redação superior colegas	Redação país parceiro	English	Español
9	Os gastos do servidor compensaram os benefícios de participar do programa de *traineeship*.	O custo administrativo para o setor de liberar o servidor foi compensado pelos benefícios de participar do programa de *traineeship*.	O custo administrativo para o setor de liberar o servidor foi compensado pelos benefícios de ter um servidor participando do programa de *traineeship*.	O custo administrativo de dedicar servidores para treinar servidores do país parceiro no *traineeship* foi compensado pelos benefícios de adquirir conhecimentos relativos à regulação brasileira e ao estreitamento de relações entre os países.	The acquired knowledge about Brazilian regulation and the improvement of relations between the participant countries compensated the administrative cost of dedicating ERA's workers to train Brazilian workers in the *traineeship* program.	El costo administrativo de los servidores para capacitar a los servidores del país socios en prácticas fue compensado por los beneficios de adquirir conocimientos relacionados con la reglamentación brasileña y el estrechamiento de las relaciones entre los países.
10				O participante foi assíduo e pontual nas atividades planejadas.	The participant was assiduous and punctual in the planned activities.	El participante fue asiduo y puntual en las actividades planificadas.
11	As atividades desenvolvidas foram condizentes com o objetivo do *traineeship*.					

nº do item	Redação servidor	Redação superior hierárquico	Redação superior colegas	Redação país parceiro	English	Español
12	O conhecimento do participante no(s) idioma(s) definido(s) no edital foi suficiente para o desenvolvimento das atividades.			O conhecimento do participante no(s) idioma(s) definido(s) no edital foi suficiente para o desenvolvimento das atividades.	The knowledge of the participant in the languages used for work was sufficient for the development of the activities.	El conocimiento del participante en el idioma Español fue suficiente para el desarrollo de las actividades.
13	Os procedimentos administrativos para possibilitar a viagem foram realizados de maneira ágil e satisfatória por todas as áreas envolvidas.					
14	O objetivo do *traineeship* foi alcançado.			O objetivo do *traineeship* foi alcançado.	The goal of the *traineeship* program has been reached.	
15	O conhecimento adquirido permitiu aprimoramento técnico do servidor.					
16	Parte do conhecimento adquirido pelo participante do	Parte do conhecimento adquirido pelo participante do	Parte do conhecimento adquirido pelo participante do *traineeship* foi	O participante do *traineeship* aprimorou o conhecimento dos	The goal of the *traineeship* program has been reached.	Se alcanzó el objetivo de las prácticas.

nº do item	Redação servidor	Redação superior hierárquico	Redação superior colegas	Redação país parceiro	English	Español
	traineeship foi compartilhado com os demais colaboradores do setor.	*traineeship* foi compartilhado com os demais colaboradores do setor.	compartilhado com os demais colaboradores do setor.	colegas do país parceiro das técnicas utilizadas no Brasil e do ambiente regulatório brasileiro.		
17	A participação do **servidor** no programa de *traineeship* facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu.	A participação do servidor no programa de *traineeship* facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu.	A participação do colega no programa de *traineeship* facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu.	O recebimento do trainee facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres com a ANTT.	Receiving the trainee helped the information exchange about transport service regulation with ANTT.	El participante de las prácticas ayudó los trabajadores españoles a aprender más sobre las de las técnicas utilizadas en Brasil y sobre el ambiente regulatorio brasileño.

nº do item	Redação servidor	Redação superior hierárquico	Redação superior colegas	Redação país parceiro	English	Español
18	O conhecimento adquirido pelo participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor.	O conhecimento adquirido/disseminado pelo participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor.	O conhecimento adquirido/disseminado pelo participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor.	O conhecimento adquirido com o participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do órgão do país que o recebeu.	The knowledge acquired with the Brazilian trainee may influence ERA's future technical decisions.	Los conocimientos adquiridos con el participante de las prácticas profesionales pueden influir en las decisiones técnicas futuras del órgano español que la/lo recibió.
	Questões discursivas	**Questões discursivas**	**Questões discursivas**	**Questões discursivas**	**Questões discursivas**	**Questões discursivas**
	Registre aqui eventuais aspectos negativos do programa *traineeship*.	Registre aqui eventuais aspectos negativos do programa *traineeship*.	Registre aqui eventuais aspectos negativos do programa *traineeship*.	Registre aqui eventuais aspectos negativos do programa *traineeship*.	Write here possible negative aspects of the *traineeship* program.	Escribir los aspectos negativos del programa de prácticas.
	Escreva sugestões para próximos programas de *traineeship* e principais aspectos positivos esperados e não esperados.	Escreva sugestões para próximos programas de *traineeship* e principais aspectos positivos esperados e não esperados.	Escreva sugestões para próximos programas de *traineeship* e principais aspectos positivos esperados e não esperados.	Escreva sugestões para próximos programas de *traineeship* e principais aspectos positivos esperados e não esperados.	Give us suggestions to improve the *traineeship* program and write its positive aspects	Escribir los aspectos positivos del programa de prácticas y como podemos mejorarlo.

Apêndice II - Avaliação do Programa *Traineeship* - Colegas de Trabalho

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES

Avaliado: _____

1. O tema do *traineeship* se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

13.

2. As atividades desenvolvidas no *traineeship* se alinham com o planejamento estratégico da ANTT. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

14.

3. A participação de servidores neste e em outros *traineeship*s semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

15.

4. A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do *traineeship*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

16.

5. O custo administrativo para o setor de liberar o servidor foi compensado pelos benefícios de ter um servidor participando do programa de *traineeship*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

17.

6. Parte do conhecimento adquirido pelo participante do *traineeship* foi compartilhado com os demais colaboradores do setor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

18.

7. A participação do colega no programa de *traineeship* facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

19.

8. O conhecimento adquirido/disseminado pelo participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

20.

9.Registre aqui eventuais aspectos negativos do programa *traineeship*.

_____

10. Escreva sugestões para próximos programas de *traineeship* e principais aspectos positivos esperados e não esperados.

_____

Apêndice III - Avaliação do programa *traineeship* – Servidor

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES

1. O tema do *traineeship* se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

2. As atividades desenvolvidas no *traineeship* se alinham com o planejamento estratégico da ANTT. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

3. A participação de servidores neste e em outros *traineeship*s semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

4. A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do *traineeship*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

5. As atividades a serem desenvolvidas no *traineeship* foram compreendidas de maneira clara pelo participante. *

- Discordo totalmente
- Discordo

- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

6. O cronograma previsto para o *traineeship* foi adequado. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

7. Foram realizadas todas as atividades previstas. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

8. Todas as atividades planejadas eram necessárias. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

9. Os gastos do servidor compensaram os benefícios de participar do programa de *traineeship*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

10. As atividades desenvolvidas foram condizentes com o objetivo do *traineeship*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

11. O conhecimento do participante no(s) idioma(s) definido(s) no edital foi suficiente para o desenvolvimento das atividades. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

12. Os procedimentos administrativos para possibilitar a viagem foram realizados de maneira ágil e satisfatória por todas as áreas envolvidas. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

13. O objetivo do *traineeship* foi alcançado. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

14. O conhecimento adquirido permitiu aprimoramento técnico do servidor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

15. A participação do servidor no programa de *traineeship* facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

16. O conhecimento adquirido pelo participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

Registre aqui eventuais aspectos negativos do programa *traineeship*. *

_____
_____
_____
_____

Escreva sugestões para próximos programas de *traineeship* e principais aspectos positivos esperados e não esperados. *

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Apêndice IV - Avaliação do Programa *Traineeship* - Superior Hierárquico

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES

Avaliado: _____

1. O tema do *traineeship* se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não sei

21.

2. As atividades desenvolvidas no *traineeship* se alinham com o planejamento estratégico da ANTT. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

22.

3. A participação de servidores neste e em outros *traineeship*s semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

23.

4. A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do *traineeship*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

24.

5. O custo administrativo para o setor de liberar o servidor foi compensado pelos benefícios de participar do programa de *traineeship*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

25.

6. Parte do conhecimento adquirido pelo participante do *traineeship* foi compartilhado com os demais colaboradores do setor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

26.

7. A participação do servidor no programa de *traineeship* facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

27.

8. O conhecimento adquirido/disseminado pelo participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

28.

9. Registre aqui eventuais aspectos negativos do programa *traineeship*.

_____

_____

10. Escreva sugestões para próximos programas de *traineeship* e principais aspectos positivos esperados e não esperados.

_____

_____

Apêndice V - *Traineeship* program evaluation - English version

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES

Coworkers

Participant evaluated *_____

1. The participant understood clearly the activities he/she should perform in the *traineeship* program. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

29.

2. The schedule planned for the *traineeship* was adequate. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

30.

3. The participant carried out all planned activities. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

31.

4. All planned activities were necessary. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

32.

5. The acquired knowledge about Brazilian regulation and the improvement of relations between the participant countries compensated the administrative cost of dedicating ERA's workers to train Brazilian workers in the *traineeship* program. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

33.

6. The participant was assiduous and punctual in the planned activities. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

34.

7. The knowledge of the participant in the languages used for work was sufficient for the development of the activities. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

35.

8. The goal of the *traineeship* program has been reached. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

36.

9. The participant of the *traineeship* program improved the knowledge of colleagues in the recipient organ of the techniques used in Brazil and the Brazilian regulatory environment. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

37.

10. Receiving the trainee helped the information exchange about transport service regulation with ANTT. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

38.

11. The knowledge acquired with the Brazilian trainee may influence ERA's future technical decisions. *

- Strongly disagree.
- Disagree.
- Neither agree nor disagree.
- Agree.
- Strongly agree.
- Not Applicable.
- I don't know.

39.

12. Write here possible negative aspects of the *traineeship* program.

_____

_____

_____

13. Give us suggestions to improve the *traineeship* program and write its positive aspects

_____

_____

_____

Apêndice VI - Evaluación del programa de prácticas

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES

Representantes Españoles

Compañero de Trabajo Brasileño

1. Las actividades a desarrollar en el periodo de las prácticas fueron claramente entendidas por el participante. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

40.

2. El calendario previsto para el periodo de prácticas fue adecuado. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

41.

3. Se realizaron todas las actividades planificadas. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

42.

4. Todas las actividades planeadas fueron necesarias. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.

- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

43.

5. El costo administrativo de los servidores para capacitar a los servidores de ANTT en prácticas fue compensado por los beneficios de adquirir conocimientos relacionados con la reglamentación brasileña y el estrechamiento de las relaciones entre los países. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

44.

6. El participante fue asiduo y puntual en las actividades planificadas. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

45.

7. El conocimiento del participante en el idioma Español fue suficiente para el desarrollo de las actividades. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

46.

8. Se alcanzó el objetivo de las prácticas. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

47.

9. El participante de las prácticas ayudó los trabajadores españoles a aprender más sobre las de las técnicas utilizadas en Brasil y sobre el ambiente regulatorio brasileño *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.

- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

48.

10. El recibimiento del participante en el programa de prácticas ayudó el intercambio de conocimientos sobre la regulación de los servicios de transportes con la ANTT. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

49.

11. Los conocimientos adquiridos con el participante de las prácticas profesionales pueden influir en las decisiones técnicas futuras del órgano español que la/lo recibió. *

- Totalmente en desacuerdo.
- No estoy de acuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- No aplica.
- No lo sé.

50.

12. Escribir los aspectos positivos del programa de prácticas.

_____
_____
_____

13. Escribir los aspectos negativos del programa de prácticas y como podemos mejorarlo.

_____
_____
_____

Apêndice VII – Planilhas de obtenção dos pesos para *traineeship*

Critério	Item aplicado a	Importância do item	Redação servidor
Relevância	Servidor, colegas e superior hiderárquico	40	O tema do traineeship se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística.
Relevância	Servidor, colegas e superior hiderárquico	20	As atividades desenvolvidas no traineeship se alinham com o planejamento estratégico da ANTT.
Relevância	Servidor, colegas e superior hiderárquico	25	A participação de servidores neste e em outros traineeships semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT.
Relevância	Servidor, colegas e superior hiderárquico	15	A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do traineeship.
		100	**A soma dos pesos atende o requisito.**

Critério	Item aplicado a	Importância do item	Redação servidor
Eficiência	Servidor e país parceiro	20	As atividades a serem desenvolvidas no traineeship foram compreendidas de maneira clara pelo participante.
Eficiência	Servidor e país parceiro	15	O cronograma previsto para o traineeship foi adequado.
Eficiência	Servidor e país parceiro	10	Foram realizadas todas as atividades previstas.
Eficiência	Servidor e país parceiro	15	Todas as atividades planejadas eram necessárias.
Eficiência	Servidor, superior hiderárquico, colegas e país parceiro com adaptação de redação para superior hiderárquicos e colegas e país parceiro	30	Os gastos do servidor compensaram os benefícios de participar do programa de traineeship.
Eficiência	País Parceiro	10	O participante foi assíduo e pontual nas atividades planejadas.*
		100	**A soma dos pesos atende o requisito.**

* redação do país parceiro

Critério	Item aplicado a	Importância do item	Redação servidor
Efetividade	Servidor	45	As atividades desenvolvidas foram condizentes com o objetivo do traineeship.
Efetividade	Servidor e país parceiro	45	O conhecimento do participante no(s) idioma(s) definido(s) no edital foi suficiente para o desenvolvimento das atividades.
Efetividade	Servidor	10	Os procedimentos administrativos para possibilitar a viagem foram realizados de maneira ágil e satisfatória por todas as áreas envolvidas.
		100	**A soma dos pesos atende o requisito.**

Critério	Item aplicado a	Importância do item	Redação servidor
Impacto	Servidor e país parceiro	40	O objetivo do traineeship foi alcançado.
Impacto	Servidor	30	O conhecimento adquirido permitiu aprimoramento técnico do servidor.
Impacto	Colegas, superior hiderárquico e país parceiro com adaptações	30	Parte do conhecimento adquirido pelo participante do traineeship foi compartilhado com os demais colaboradores do setor.
		100	**A soma dos pesos atende o requisito.**

Critério	Item aplicado a	Importância do item	Redação servidor
Sustentabilidad	Servidor, colegas e superior hiderárquico com adaptação de redação.	40	A participação do **servidor** no programa de traineeship facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu.
Sustentabilidad	Servidor, colegas, superior hiderárquico e país parceiro com adaptação de redação.	60	O conhecimento adquirido pelo participante do traineeship pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor.
		100	**A soma dos pesos atende o requisito.**

Apêndice VIII– Pesos definidos pelos os avaliadores para os itens do indicador do traineeship e peso final

Número geral do item	Critério	Redação servidor	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Peso final	Soma dos pesos por critério
1	Relevância	O tema do *traineeship* se alinha com o desenvolvimento das atividades da área finalística.	40	30	25	25	25	29,0	100,0
2	Relevância	As atividades desenvolvidas no *traineeship* se alinham com o planejamento estratégico da ANTT.	20	20	30	30	25	25,0	
3	Relevância	A participação de servidores neste e em outros *traineeship*s semelhantes é necessária para melhorar a qualidade regulatória da ANTT.	25	25	20	20	20	22,0	
4	Relevância	A capacidade institucional da Agência foi fortalecida por meio do *traineeship*.	15	25	25	25	30	24,0	
5	Eficiência	As atividades a serem desenvolvidas no *traineeship* foram compreendidas de maneira clara pelo participante.	20	30	20	15	10	19,0	100,0
6	Eficiência	O cronograma previsto para o *traineeship* foi adequado.	15	20	20	15	11	16,2	

Número geral do item	Critério	Redação servidor	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Peso final	Soma dos pesos por critério
7	Eficiência	Foram realizadas todas as atividades previstas.	10	15	5	20	23	14,6	
8	Eficiência	Todas as atividades planejadas eram necessárias.	15	10	15	15	23	15,6	
9	Eficiência	Os gastos do servidor compensaram os benefícios de participar do programa de *traineeship*.	30	5	30	15	23	20,6	
10	Eficiência	O participante foi assíduo e pontual nas atividades planejadas.*	10	20	10	20	10	14,0	
11	Efetividade	As atividades desenvolvidas foram condizentes com o objetivo do *traineeship*.	45	50	45	40	45	45,0	
12	Efetividade	O conhecimento do participante no(s) idioma(s) definido(s) no edital foi suficiente para o desenvolvimento das atividades.	45	30	35	40	30	36,0	100,0
13	Efetividade	Os procedimentos administrativos para possibilitar a viagem foram realizados de maneira ágil e satisfatória por todas as áreas envolvidas.	10	20	20	20	25	19,0	

Número geral do item	Critério	Redação servidor	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Peso final	Soma dos pesos por critério
14	Impacto	O objetivo do *traineeship* foi alcançado.	40	40	40	20	40	36,0	100,0
15	Impacto	O conhecimento adquirido permitiu aprimoramento técnico do servidor.	30	30	30	40	30	32,0	
16	Impacto	Parte do conhecimento adquirido pelo participante do *traineeship* foi compartilhado com os demais colaboradores do setor.	30	30	30	40	30	32,0	
17	Sustentabilidade	A participação do **servidor** no programa de *traineeship* facilitou a troca de conhecimento sobre a regulação dos serviços de transportes terrestres entre as equipes da ANTT e do órgão que o recebeu.	40	35	40	50	60	45,0	100,0
18	Sustentabilidade	O conhecimento adquirido pelo participante do *traineeship* pode influenciar nas próximas decisões técnicas do setor.	60	65	60	50	40	55,0	

***redação do país parceiro**

Apêndice IX - Correspondência de itens entre formulários e pesos

Número geral do item	Critério	Item resumido	Item servidor	Item superior hierárquico	Item colegas	Item país parceiro	Peso do Item
1	Relevância	*Traineeship* x área finalística	1	1	1		29
2	Relevância	Planejamento estratégico	2	2	2		25
3	Relevância	Qualidade regulatória	3	3	3		22
4	Relevância	Capacidade institucional	4	4	4		24
5	Eficiência	Compreensão atividades	5			1	19
6	Eficiência	Cronograma	6			2	16,2
7	Eficiência	Realizar atividades	7			3	14,6
8	Eficiência	Necessidade das atividades	8			4	15,6
9	Eficiência	Custo	9	5	5	5	20,6
10	Eficiência	Pontualidade e assiduidade				6	14
11	Efetividade	Atividades x objetivo	10				45
12	Efetividade	Idioma	11			7	36
13	Efetividade	Procedimentos administrativos	12				19
14	Impacto	Objetivo alcançado	13			8	36
15	Impacto	Conhecimento técnico	14				32
16	Impacto	Disseminação do conhecimento		6	6	9	32
17	Sustentabilidade	Trocas futuras de conhecimento	15	7	7	10	45

Número geral do item	Critério	Item resumido	Item servidor	Item superior hierárquico	Item colegas	Item país parceiro	Peso do Item
18	Sustentabilidade	Influência em futuras decisões	16	8		11	55

Apêndice X - Questionário de missões proposto

1. O tema do evento e/ou missão se alinha com o desenvolvimento das atividades do servidor e da área onde atua. *
   - Discordo totalmente
   - Discordo
   - Indiferente
   - Concordo
   - Concordo totalmente
   - Não se aplica
   - Não sei

2. As atividades desenvolvidas no evento e/ou missão se alinham com o planejamento estratégico da ANTT.
   - Discordo totalmente
   - Discordo
   - Indiferente
   - Concordo
   - Concordo totalmente
   - Não se aplica
   - Não sei/Não conheço o planejamento estratégico

3. A participação de servidores neste e em outros eventos semelhantes pode melhorar a prestação de serviços pela ANTT.
   - Discordo totalmente
   - Discordo
   - Indiferente
   - Concordo
   - Concordo totalmente
   - Não se aplica
   - Não sei

4. As atividades previstas para serem desenvolvidas no evento e/ou missão estavam claras para o participante. *
   - Discordo totalmente
   - Discordo
   - Indiferente
   - Concordo
   - Concordo totalmente
   - Não se aplica
   - Não sei

5. O tempo de duração do evento e/ou missão foi adequado. *
   - Discordo totalmente
   - Discordo
   - Indiferente
   - Concordo
   - Concordo totalmente
   - Não se aplica
   - Não sei

6. Todas as atividades previstas para o evento/missão técnica foram realizadas. *
   - Discordo totalmente

- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

7. As atividades desenvolvidas foram condizentes com o objetivo do evento e/ou missão. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

8. O conhecimento do participante no idioma em que o evento e/ou missão foi realizado foi suficiente para o desenvolvimento das atividades. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

9. Os procedimentos administrativos para possibilitar a viagem foram realizados de maneira ágil e satisfatória por todas as áreas envolvidas. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

10. O servidor considera que conseguiu atingir o objetivo de sua participação no evento e/ou missão. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

11. O conhecimento adquirido permitiu aprimoramento técnico do servidor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

12. O evento e/ou missão contribuiu para o aprofundamento no relacionamento do servidor com representantes da instituição estrangeira organizadora ou de alguma das instituições participantes. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

13. O conhecimento adquirido pode influenciar nas próximas decisões técnicas do servidor. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica
- Não sei

Apêndice XI – Pesos definidos pelos os avaliadores para os itens do indicador das missões e peso final

Critério	Questão	Peso Avaliador 1	Peso Avaliador 2	Peso Avaliador 3	Peso Avaliador 4	Peso Avaliador 5	Peso final	Soma dos pesos por critério
Relevância	1. O tema do evento e/ou missão se alinha com o desenvolvimento das atividades do servidor e da área onde atua.	50	50	30	50	20	40	100
Relevância	2. As atividades desenvolvidas no evento e/ou missão se alinham com o planejamento estratégico da ANTT.	25	10	25	20	25	21	
Relevância	3. A participação de servidores neste e em outros eventos semelhantes pode melhorar a prestação de serviços pela ANTT.	25	40	45	30	55	39	
Eficiência	4. As atividades previstas para serem desenvolvidas no evento e/ou missão estavam claras para o participante.	35	60	45	30	45	43	100
Eficiência	5. O tempo de duração do evento e/ou missão foi adequado.	25	30	30	40	35	32	
Eficiência	6. Todas as atividades previstas para o evento/missão técnica foram realizadas.	40	10	25	30	20	25	
Efetividade	7. As atividades desenvolvidas foram condizentes com o objetivo do evento e/ou missão.	30	40	50	40	40	40	100
Efetividade	8. O conhecimento do participante no idioma em que o evento e/ou missão foi realizado foi suficiente para o desenvolvimento das atividades.	40	40	25	50	40	39	

Critério	Questão	Peso Avaliador 1	Peso Avaliador 2	Peso Avaliador 3	Peso Avaliador 4	Peso Avaliador 5	Peso final	Soma dos pesos por critério
Efetividade	9. Os procedimentos administrativos para possibilitar a viagem foram realizados de maneira ágil e satisfatória por todas as áreas envolvidas.	30	20	25	10	20	21	
Impacto	10. O servidor considera que conseguiu atingir o objetivo de sua participação no evento e/ou missão.	50	40	50	50	50	48	100
Impacto	11. O conhecimento adquirido permitiu aprimoramento técnico do servidor.	50	60	50	50	50	52	
Sustentabilidade	12. O evento e/ou missão contribuiu para o aprofundamento no relacionamento do servidor com representantes da instituição estrangeira organizadora ou de alguma das instituições participantes.	40	40	50	20	50	40	100
Sustentabilidade	13. O conhecimento adquirido pode influenciar nas próximas decisões técnicas do servidor.	60	60	50	80	50	60	

Apêndice XII - Ficha descritiva do Indicador para atuação internacional

ANTT. Nome do indicador: ATUAÇÃO INTERNACIONAL			
Objetivo Estratégico	Garantir a transparência ativa e Aprimorar o programa de governança e integridade, alcançando atendimento aos principais referenciais nacionais e internacionais.	Frequência	Anual
Propósito / finalidade	Mensurar a efetividade, aderência e aplicabilidade das missões internacionais e do programa *traineeship*	Unidade de Medida	Avaliação 0 a 10
Fórmula / Cálculo	Questionário qualitativo acerca das ações realizadas e o aproveitamentos dos conhecimentos adquiridos.		
Conceito	Acordo de Cooperação: instrumento formal utilizado por entes públicos para se estabelecer um vínculo cooperativo ou de parceria entre si ou, ainda, com entidades privadas, que tenham interesses e condições recíprocas ou equivalentes, de modo a realizar um propósito comum, voltado ao interesse público. Normalmente, as duas partes fornecem, cada uma, a sua parcela de conhecimento, equipamento, ou até mesmo uma equipe, para que seja alcançado o objetivo acordado, não havendo, contudo, nenhum tipo de repasse financeiro.		
Escopo / capilaridade	Missões internacionais e programa *traineeship*	Já aferido (sim / não)	não
Se não está operacionalizado, qual justificativa	Identificar possíveis problemas e melhorar a qualidade na atuação internacional da ANTT	Fonte / sistema dos dados / elementos básicos	Questionários aplicados aos servidores envolvidos nas missões e no programa *traineeship*, aos seus colegas, superiores hierárquicos e colegas no país parceiro
Fonte / Metodologia para definir metas	O desempenho do indicador será mensurado tendo como base questionários aplicados aos servidores envolvidos nas missões e no programa *traineeship*, aos seus colegas, superiores hierárquicos e colegas no país parceiro. Estabelece-se como meta o valor 8 (oito) em um máximo de 10 (dez) pontos possíveis. A nota 8 equivale no questionário ao valor concordo nos diferentes itens, o que geraria um resultado considerado satisfatório.		
Responsável pela definição das metas	Responsável pelo atingimento das metas (o executor)	Responsável por fornecer e atualizar o indicador	

GEREL/SUEXE	Servidores das unidades-fim da ANTT que estiverem envolvidos nas iniciativas de missões e servidores da Gerel/Suexe.	Gerel/Suexe

Metas		
Meta 2020:	Meta 2021:	Meta 2022
T1: 8	T1: 8	T1: 8
Realizado		
2020:	2021	2022
T1:	T1	T1:
Encaminhamento:		
Assinatura do responsável pela unidade organizacional:		