

PRESENÇA REGIONAL DO NDB: QUAL É A EXPERIÊNCIA ATÉ O MOMENTO?

A abordagem do NDB em relação à sua presença global é quase única entre os bancos multilaterais de desenvolvimento (MDBs). A maioria das organizações inicia com uma base em uma sede central e só ao longo dos anos desenvolve escritórios nacionais ou regionais e uma estrutura descentralizada, mas o NDB foi diferente: planejou uma presença no local logo no início de sua existência por meio da criação de Escritórios e Centros Regionais (“Regional Offices and Centres”, ou ROCs) em seus países membros fundadores. Seu primeiro ROC foi aberto na África do Sul em 2018, apenas três anos após o início das operações do NDB.

Por que essa abordagem foi escolhida? A lógica utilizada, foi a de que por estar no país desde o início, o NDB estaria mais próximo aos seus clientes. Isso permitiria reforçar as suas relações na originação, preparação, execução e acompanhamento dos projetos. Também promoveria a visibilidade, presença e reputação do NDB nos seus países membros. Isso teria sido muito mais difícil para uma organização com apenas uma sede distante.

ROCS: A LINHA DO TEMPO ESSENCIAL

2018

O Centro Regional Africano (ARC) abre em Joanesburgo em abril.

2019

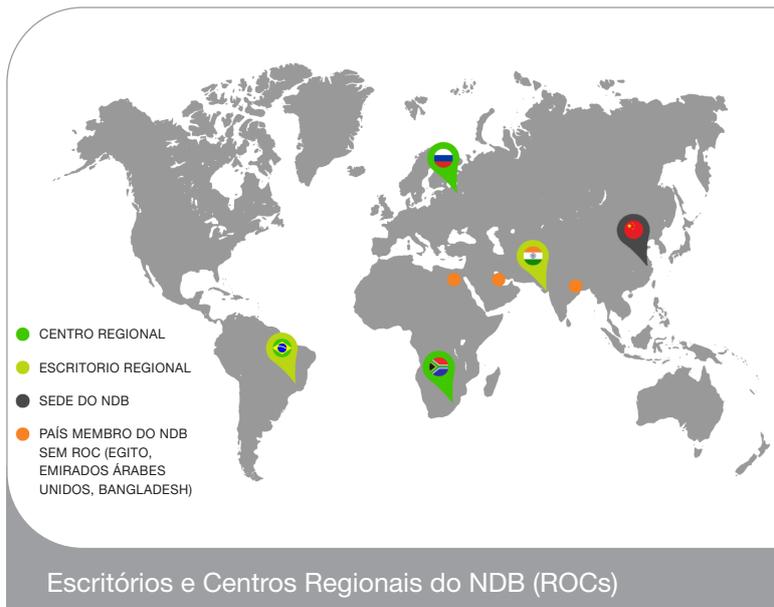
O Escritório Regional das Américas (ARO) é inaugurado em São Paulo e um subescritório em Brasília em julho.

2020

O Centro Regional da Eurásia (ERC) abre em Moscou em julho.

2022

O Escritório Regional da Índia (IRO) abre em Gujarat em junho.



Então, seis anos após a abertura do primeiro ROC, o que podemos dizer da experiência até hoje? Quais os desafios apresentados? E o que o Banco deve fazer no futuro?

O Escritório de Avaliação Independente (IEO) do NDB conduziu uma síntese de avaliação fazendo essas mesmas perguntas – abaixo estão algumas de suas conclusões.

Quais são alguns dos pontos positivos?

- ▶ Apesar de sua recente criação, das diferentes fases de maturidade dos ROCs e da pandemia de COVID-19, o feedback majoritário é que os ROCs já começaram a desempenhar um papel importante para o NDB e estão solidificando a identidade como “Um Banco” (“One Bank”) da equipe, mesmo com a dispersão geográfica dos seus países membros.
- ▶ Os ROCs já estão ajudando a promover o engajamento e o diálogo com uma ampla gama de instituições.
- ▶ A abordagem por fases adotada na criação dos escritórios (ver à esquerda) foi o curso de ação apropriado a ser tomado nos estágios iniciais do Banco, permitindo que se priorizasse e se gerenciasse melhor os recursos limitados disponíveis e se concentrasse em acertar suas configurações locais.

UMA SÍNTESE DE AVALIAÇÃO.

O QUE É E O QUE PRETENDE FAZER?

Uma Síntese de Avaliação (“Evaluation Synthesis”, ou ES) é, antes de tudo, um produto de conhecimento, com foco na aprendizagem. Não inclui recomendações ou classificações de desempenho.

Os principais objetivos desta ES foram: (i) capturar a experiência inicial e as lições da criação dos ROCs; (ii) identificar boas práticas do NDB e de pares com ampla presença local; e (iii) destacar questões que merecem a atenção da Administração e do Conselho.

- ▶ Montar as equipes dos ROCs apenas com nacionais do país onde os escritórios estavam localizados foi a estratégia certa para os primeiros anos do Banco. Assegurou-se, assim, a rápida mobilização de recursos locais, limitou os custos e iniciou atividades no terreno.
- ▶ A decisão de colocar o China Desk, responsável por gerenciar o engajamento na China, na sede do NDB (em vez de um escritório separado) permitiu economias em grande escala e eficiência de pessoal.

Quais são alguns dos desafios atuais?

- ▶ Os ROCs dedicam foco apenas as operações e projetos, o que, juntamente com seus limitados recursos humanos e financeiros, está restringindo as oportunidades para o envolvimento mais profundo do Banco em atividades além dos fluxos dos empréstimos, como, por exemplo, a criação e compartilhamento de conhecimento e o reforço das capacidades dos mutuários e beneficiários. No futuro, melhorar esses aspectos deve agregar valor aos resultados, melhorar a visibilidade e o impacto do NDB.
- ▶ As limitações dos sistemas institucionais de TI desafiam a eficiência dos ROCs. O desenvolvimento de uma intranet corporativa, um portal para conectar as partes interessadas remotamente aos sistemas da sede e uma melhor conectividade, que, atualmente, é de qualidade variável, melhorarão a eficiência institucional.
- ▶ Capacidades e aptidões do pessoal: embora a contratação de pessoal local tenha sido uma escolha sábia até o momento (ver acima), isso limita a diversidade de pessoal, o gerenciamento das carreiras e as possibilidades de mobilidade interna. Alterar isso também tornaria o NDB mais alinhado com as organizações pares.
- ▶ Com o Banco ainda em processo de estabelecimento de uma estrutura de resultados corporativos, é difícil decifrar metas claras e a contribuição que se espera que os ROCs façam para os objetivos estratégicos do Banco.

Sede do NDB

1600 Guozhan Road, Pudong New District, Shanghai 200126, China
ieo@ndb.int +86 21 80216132 www.ndb.int/governance/independent-evaluation/

Os desenvolvimentos corporativos afetarão os ROCs daqui para frente.

Quais são alguns aspectos a serem considerados? Aqui estão dois exemplos:

1. **A crescente adesão ao NDB.** Quais serão as implicações para os ROCs em relação a cargas de trabalho e responsabilidades adicionais (por exemplo, para cobrir operações em outros países?)
2. **O crescente portfólio de projetos do NDB:** Os ROCs seriam capazes de gerenciar cargas de trabalho adicionais de natureza mais técnica? Os relatórios e as linhas de tomada de decisão com a sede são claras o suficiente para apoiar a implementação eficaz e evitar silos?

O caminho a seguir: coisas para refletir

- ▶ Com os ROCs agora bem estabelecidos em cada país, uma maior atenção poderia ser dedicada ao desenvolvimento de mais parcerias com os outros Bancos Multilaterais de Desenvolvimento, com o sistema das Nações Unidas, com organizações de pesquisa, etc.
- ▶ O desenvolvimento de estratégias país pode ser benéfico, por exemplo, para garantir que as prioridades nacionais estejam alinhadas aos imperativos estratégicos do Banco e para proporcionar transparência e clareza aos clientes e às partes interessadas. Isso pode ser combinado com estratégias de comunicação personalizadas, como páginas da Web designadas por país/região com informações nos respectivos idiomas locais.
- ▶ Os requisitos e as expectativas de um Banco Multilateral global em crescimento podem exigir a ampliação do banco de talentos disponível para que os ROCs incluam não apenas os nacionais do país anfitrião. O desenvolvimento de um plano estratégico de pessoal e mobilidade interna (em consonância com as políticas globais de recursos humanos do Banco) poderia ajudar nesse sentido.

O ESCRITÓRIO DE AVALIAÇÃO INDEPENDENTE

O Escritório de Avaliação Independente do NDB foi criado em abril de 2022. O Diretor Geral do IEO se reporta direta e exclusivamente ao Conselho de Administração do NDB. O principal objetivo do IEO é promover a responsabilidade e o aprendizado para aprimorar o desempenho do Banco. O IEO realiza uma série de avaliações independentes em diferentes níveis: avaliações de projetos e programas, assim como de políticas, estratégias, instrumentos e processos corporativos.