

AVALIAÇÃO DE NÍVEL INSTITUCIONAL EVALUATION LENS

Número 10 | Agosto 2024



MARCO DE POLÍTICAS DO NDB

Ao iniciar suas operações em julho de 2015, o NDB se dedicou prontamente ao desenvolvimento e à adoção das principais políticas necessárias para cumprir seu mandato e contribuir para o funcionamento da organização, abrangendo desde a Governança Corporativa e Operações, à Tesouraria, Aquisições, Comunicação, Gestão de Riscos, Recursos Humanos, entre outros. Após nove anos em operação, estará o marco de políticas do NDB apoiando o Banco nas disposições estabelecidas no Acordo Constitutivo e Estratégias Gerais do Banco? A prática de revisão das políticas é eficaz? A equipe do Banco sabe localizar essas políticas nos sistemas internos quando necessário? Essas e outras questões foram analisadas na avaliação de nível institucional (CLE em inglês) do Escritório de Avaliação Independente (IEO) sobre o Marco de Políticas do NDB. Confira a seguir uma visão geral dos resultados.

POLÍTICAS, DIRETRIZES E NOTAS.

COMO SE INTERRELACIONAM?

As políticas abordam questões relacionadas à “o que” o Banco faz, enquanto as diretrizes estão mais relacionadas ao “como” ele conduz suas operações, visando auxiliar a equipe na implementação das políticas.

Notas regulatórias: geralmente emitidas pela Gestão de forma ad hoc para preencher lacunas nas instruções institucionais.

MEDIDAS QUE DEMONSTRARAM EFICÁCIA

- A conclusão geral da avaliação é que o NDB, em sua curta trajetória, fez progressos significativos no desenvolvimento de um marco de políticas relativamente abrangente, o que permitiu, por exemplo, o rápido início de suas operações. Trata-se de um resultado notável para uma organização “jovem”, sobretudo no contexto da disponibilidade limitada de recursos humanos e financeiros.
- As políticas do NDB englobam, em particular, as áreas mais importantes do Banco, que se alinham ao seu Acordo Constitutivo e às suas Estratégias Gerais, apesar de existir algumas lacunas, principalmente no que se refere às estratégias nacionais e setoriais, assim como à pesquisa e ao compartilhamento de conhecimentos.
- A arquitetura implícita de políticas, ao invés de uma arquitetura claramente definida, onde a gestão das políticas é de responsabilidade dos departamentos

O QUE ESTA AVALIAÇÃO VERIFICA?

A avaliação foca no marco geral de políticas do NDB e na sua gestão. Ela não aborda os resultados e o impacto de políticas individuais do Banco, algo que o IEO poderá considerar futuramente, em consulta com a Diretoria e o Conselho de Administração.

individuais, atuando como proprietários das políticas, tem tido efeitos positivos, por aumentar o sentimento de propriedade e beneficia o conhecimento considerável dessas divisões/departamentos. No entanto, isso pode aumentar o risco de tomada de decisões discricionárias.

- Nesse sentido, diversas diretrizes foram elaboradas para operacionalizar as políticas. A Diretoria e o Conselho de Administração têm dedicado esforços contínuos no fortalecimento do marco de políticas do Banco.

POLÍTICAS DO NDB: PRINCIPAIS NÚMEROS ATÉ 2023

48

políticas/
documentos de
política aprovados

41

diretrizes
adotadas

23

políticas
exigem revisão
anual

110

revisões de
políticas aprovadas
pela Diretoria em
8 anos

20

políticas
divulgadas
no site do
NDB

2017: FUNDAÇÃO DO COMITÊ DE COORDENAÇÃO DE POLÍTICAS.

ÁREAS QUE MERECEM ATENÇÃO

- Embora existam políticas individuais em vigor, as ferramentas de apoio, a capacitação e os recursos necessários para garantir uma implementação completa e consistente estão inadequados. Ainda é necessário criar um repositório digital de acesso fácil para todas as políticas e diretrizes do NDB. A ausência de tal repositório tem implicações práticas não apenas para a equipe do Banco que buscam utilizar os diversos documentos de orientação em seu trabalho, mas também para a Diretoria, que deve garantir sua aplicação.
- A falta de revisões de políticas realizadas de maneira sistemática em intervalos adequados e a nível institucional impacta sua relevância e aplicabilidade contínua. A definição de responsabilidades pelo marco geral de políticas, assim como sua coordenação e supervisão, permanece confusa no Banco.
- Embora o NDB tenha um Departamento de Estratégia, Políticas e Parcerias, seu papel e mandato específico na gestão de políticas requerem mais desenvolvimento e clareza. Uma função ancorada institucionalmente com processos de negócios formalizados que orientem o ciclo de políticas ainda precisa ser operacionalizada.
- O Banco ainda não adotou formatos padronizados para seus diferentes tipos de documentos regulatórios, o que significa que suas políticas variam quanto à extensão, ao conteúdo, ao escopo e aos detalhes técnicos. As revisões (ou até mesmo emendas) são submetidas à aprovação do Conselho de Administração assim como algumas diretrizes, o que não favorece o uso eficiente do tempo e dos recursos de um Conselho cujos membros não são residentes.
- Foram identificadas algumas lacunas, sobreposições e contradições nas políticas. O que era de se esperar, dada a ausência de uma unidade dedicada, que fosse responsável por assegurar a supervisão e a coerência das políticas e dos documentos de orientação relacionados.

RECOMENDAÇÕES

1 Desenvolver um marco coerente e explícito para todos os documentos regulatórios: incluindo definições claras, classificações e um formato padronizado.

2 Institucionalizar um processo de revisão e atualização de políticas: para reforçar sua relevância contínua e gerar lições que orientem novas políticas.

3 Reconsiderar a autoridade e o processo de aprovação: por exemplo, para agilizar os processos, as políticas preliminares devem ser discutidas pelos comitês relevantes do Conselho de Administração antes de serem apresentadas para aprovação.

4 Desenvolver estratégias setoriais: tais estratégias fornecerão orientação detalhada

para equipes operacionais e outras, além de facilitar a implementação da Estratégia Geral do NDB.

5 A ancoragem institucional da gestão de políticas: atribuir autoridade e responsabilidade claras para a supervisão de políticas, a garantia de qualidade e a gestão.

6 Reforçar a transparência e a acessibilidade: estabelecer uma plataforma dedicada para todos os documentos de políticas, tornando-as acessível interna e externamente.

7 Identificar recursos, habilidades e apoio para a implementação de políticas: por exemplo, organizando treinamentos e capacitações para garantir que as políticas e diretrizes sejam compreendidas por toda a equipe do Banco.

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 institucionais.

Deseja saber mais?

O "Evaluation Lens" apresenta um breve resumo das avaliações realizadas pelo IEO. O relatório de avaliação completo e a documentação correspondente estão disponíveis no site do IEO.



◀ Escaneie o código ao lado para acessar o relatório completo.

Sede do NDB

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