



CADERNO 1

Institucionalização, indicadores e objetivos de desenvolvimento sustentável: um guia para os bancos de desenvolvimento da América Latina e do Caribe



clear
evaluación
américa latina
y el caribe



Institucionalização, indicadores e objetivos de desenvolvimento sustentável: um guia para os bancos de desenvolvimento da América Latina e do Caribe

Coordenação Geral:

José Claudio Pires
Martha Kluttig

Revisão:

Lissette Sepúlveda
Matías Páez Flores

Design e layout:

Valentina Iriarte

Publicado:

Junho 2025

A ReDeCA conta com a participação de 26 instituições de desenvolvimento da América Latina e do Caribe, incluindo: ABDE (Associação Brasileira de Desenvolvimento), ALIDE (Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras de Desenvolvimento), BADESC (Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina), BANCOMEXT (Banco Nacional de Comércio Exterior, México), BANDES (Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo), BDB (Banco de Desenvolvimento de Bahamas), BANDESAL (Banco de Desenvolvimento de El Salvador), BASA (Banco da Amazônia), BDE (Banco de Desenvolvimento do Equador), BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais), BICE (Banco de Investimento e Comércio Exterior, Argentina), BNB (Banco do Nordeste do Brasil), BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), COFIDE (Corporação Financeira de Desenvolvimento, Peru), CNI (Confederação Nacional da Indústria), CORFO (Corporação de Fomento à Produção, Chile), DBANKJM (Banco de Desenvolvimento da Jamaica), Desenvolve SP (Agência de Desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo), FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), GoiásFomento (Agência de Fomento do Estado de Goiás), Fomento Paraná (Agência de Fomento do Governo do Estado do Paraná), NAFIN (Nacional Financeira do México), SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), SUDAM (Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia) e SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste).



clear
evaluación
américa latina
y el caribe

Conteúdo

Abreviaturas	4
Institucionalização de uma área de monitoramento e avaliação. Experiências de bancos e agências de desenvolvimento da América Latina e do Caribe	5
Resumo Executivo	5
I. A importância da institucionalização das funções de M&A nos bancos e agências de desenvolvimento	6
II. Principais objetivos da institucionalização da função de M&A	6
III. Tipos de sistemas de M&A existentes nos bancos e agências de desenvolvimento na ALC	7
IV. Passo a passo para a construção de um sistema de M&A	8
V. Boas práticas para a implementação de um sistema de M&A	9
VI. Considerações finais	11
Da teoria à prática: implementação de sistemas de indicadores de M&A em bancos e agências de desenvolvimento	13
Resumo Executivo	13
I. Importância de contar com um sistema de melhoria e criação de indicadores de M&A para os bancos e agências de desenvolvimento	14
II. Principais componentes do sistema de M&A	14
III. Passo a passo proposto para a implementação de um sistema de indicadores de M&A	15
1. Preparação/desenho	15
2. Implementação	17
3. Comunicação e cultura	22
IV. Considerações finais	25
Integração dos ODS e da sustentabilidade nas estratégias institucionais: práticas e desafios de bancos e agências de desenvolvimento da ALC	27
Resumo Executivo	27
I. A importância do alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS	28
II. Principais objetivos do alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS	28
III. Estado da arte do alinhamento dos bancos e agências de desenvolvimento da ALC com os ODS e sustentabilidade	30
IV. Passo a Passo para o alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS	34
V. Boas práticas para o alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS	36
VI. Considerações finais	37

Abreviaturas

ALC	América Latina e Caribe
ALIDE	Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo
BADESC	Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S. A.
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador
BDE	Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BICE	Banco de Inversión y Comercio Exterior
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
DBANKJM	Development Bank of Jamaica Ltd.
ASG	Ambiental, social e governança
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
M&A	Monitoramento e Avaliação
MML	Matriz de Marco Lógico
Nafin	Nacional Financiera
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PEM	Princípios de Empoderamento das Mulheres
ReDeCA	Rede de Desenvolvimento de Capacidades de Avaliação
RSC	Responsabilidade social corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TdM	Teoria da Mudança
UNEP FI	Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

Introdução

O Caderno ReDeCA é uma ferramenta desenvolvida para apoiar o fortalecimento das capacidades de Monitoramento e Avaliação (M&A) de bancos e agências de desenvolvimento na América Latina e no Caribe (ALC). Esta publicação é o resultado de esforços colaborativos entre os membros da Rede de Desenvolvimento de Capacidades de Avaliação (ReDeCA), que compartilharam suas experiências, desafios e melhores práticas na institucionalização das funções de M&A, no desenvolvimento de sistemas de indicadores e no alinhamento de estratégias de sustentabilidade e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas Estratégias Institucionais.

A ReDeCA é uma rede regional que reúne bancos públicos de desenvolvimento, organizações internacionais e profissionais de avaliação dedicados a promover o M&A como uma ferramenta fundamental para o fortalecimento institucional, transparência e prestação de contas. Desde sua criação em agosto de 2021, a ReDeCA tem proporcionado uma plataforma de intercâmbio de conhecimentos, promovendo o aprendizado entre pares e a colaboração entre instituições que enfrentam desafios semelhantes no desenho, implementação e aprimoramento de sistemas de M&A.

Este Caderno está estruturado em torno de três áreas temáticas essenciais para os bancos e agências de desenvolvimento na ALC:

1. **Institucionalização do M&A** – Esta seção explora a importância de estabelecer uma função formal de M&A dentro das organizações, detalhando os benefícios, objetivos e modelos diversos adotados pelas instituições membros da ReDeCA. Também apresenta uma abordagem passo a passo para desenvolver um sistema eficaz de M&A.

2. **Implementação de sistemas de indicadores para M&A** – A segunda seção foca no desenho, implementação e uso de sistemas de indicadores como um componente crítico do M&A. Oferece orientações práticas para criar e utilizar indicadores para monitorar e avaliar o desempenho de programas e projetos, garantindo que os resultados sejam medidos e relatados com precisão.

3. **Integração da sustentabilidade e ODS nas estratégias institucionais** – A seção final aborda o alinhamento das estratégias institucionais com os princípios de sustentabilidade e os ODS. Destaca práticas bem-sucedidas dos membros da ReDeCA e oferece recomendações aplicadas para integrar esses princípios em políticas e práticas de desenvolvimento.

O Caderno ReDeCA está projetado para ser uma guia prática para bancos e agências de desenvolvimento na região, oferecendo estratégias e ferramentas para fortalecer suas práticas de M&A, promover a sustentabilidade e cultivar uma cultura de aprendizado contínuo e melhoria. Ao compartilhar lições aprendidas e melhores práticas, a ReDeCA busca apoiar seus membros em seus esforços para alcançar maior impacto e responsabilidade em suas iniciativas de desenvolvimento.

Convidamos os leitores, especialmente os funcionários dos bancos de desenvolvimento, a explorar este Caderno e utilizá-lo como referência para fortalecer suas capacidades de M&A, aprimorar o aprendizado institucional e contribuir para o desenvolvimento sustentável na América Latina e no Caribe.

Institucionalização de uma área de monitoramento e avaliação. Experiências de bancos e agências de desenvolvimento da América Latina e do Caribe

Resumo executivo

Este documento apresenta os principais elementos considerados relevantes por diversos bancos e agências de desenvolvimento da ALC, membros da ReDeCA, para a institucionalização das suas funções de M&A. Enfatiza a importância da institucionalização de um sistema de M&A para validar a missão de desenvolvimento dessas instituições e garantir a eficácia e a transparência nas atividades e projetos financiados por elas.

Além disso, destaca os principais objetivos da institucionalização de um sistema de M&A e apresenta os passos necessários, propondo estratégias para sua implementação. Inclui também diretrizes para a construção de um sistema de M&A. Dado que existem semelhanças e diferenças entre as abordagens de M&A, este documento procura refletir os aprendizados dos intercâmbios realizados entre essas instituições, considerando os desafios enfrentados em seus contextos específicos.

I. A importância da institucionalização das funções de M&A nos bancos e agências de desenvolvimento

A institucionalização das funções de M&A nos bancos e agências de desenvolvimento é de fundamental importância para garantir a eficácia e a transparência nas atividades e projetos financiados por essas instituições. Este processo implica formalizar e estruturar a implementação dessas atividades dentro da organização, criando uma abordagem sistemática e contínua para acompanhar e avaliar os projetos e programas financiados. Inclui a criação de uma estrutura organizacional, políticas e processos específicos que garantem que as práticas de M&A se tornem parte integrante da gestão do banco.

Em resumo, a institucionalização das funções de M&A é um processo essencial para melhorar a gestão dos projetos de desenvolvimento, garantir o uso eficiente dos recursos, promover a transparência e fortalecer a capacidade de adaptação e aprendizado das instituições. Ela contribui não só para a melhoria interna dos processos, mas também para a consolidação da estratégia institucional e a promoção de um ambiente de desenvolvimento mais eficaz e responsável.

II. Principais objetivos da institucionalização da função de M&A

A institucionalização das funções de M&A nos bancos e agências de desenvolvimento está alicerçada em objetivos estratégicos que visam não apenas otimizar processos internos, mas também ampliar o impacto e a credibilidade das iniciativas financiadas. A seguir, são detalhados os principais propósitos que fundamentam essa institucionalização, baseados nas experiências e melhores práticas identificadas pelos membros da ReDeCA.

- 1. Melhoria da eficiência dos projetos.** A institucionalização das funções de M&A permite um acompanhamento contínuo das iniciativas e investimentos, identificando possíveis falhas, riscos e oportunidades de melhorias. Com um sistema de monitoramento eficaz, é possível ajustar projetos em tempo real, o que aumenta as chances de sucesso e otimiza os recursos aplicados.
- 2. Transparência e prestação de contas.** Bancos e agências de desenvolvimento geralmente lidam com recursos públicos e privados significativos. A implementação de processos integrados de M&A ajuda a garantir que os fundos sejam usados de forma eficiente e conforme os objetivos originais. Além disso, a avaliação periódica proporciona um meio de prestação de contas, garantindo que os resultados sejam compartilhados com as partes interessadas.
- 3. Aperfeiçoamento da tomada de decisão.** As funções de M&A contribuem para uma tomada de decisão baseada em evidências. A partir da coleta sistemática de dados e resultados de M&A, gestores e autoridades podem revisar permanentemente e em tempo real as políticas e estratégias adotadas, ajustando-as conforme necessário para

atingir as metas e objetivos definidos de forma mais eficaz.

4. Sustentabilidade dos projetos. A institucionalização do M&A ajuda a identificar quais projetos têm maior potencial para se manter a longo prazo, promovendo a sustentabilidade. Por meio da análise dos impactos sociais, econômicos e ambientais, é possível redirecionar esforços para iniciativas que tragam resultados duradouros.

5. Fortalecimento da cultura de aprendizagem. A integração das funções de M&A nas estruturas organizacionais das agências e bancos de desenvolvimento contribui para a criação de uma cultura de aprendizagem institucional. Isso permite que os funcionários e as equipes envolvidas nos projetos compartilhem

lições aprendidas, melhorem suas práticas de gestão e apliquem soluções inovadoras.

6. Essencial para o planejamento estratégico. O M&A fornece informações cruciais para o planejamento estratégico. Ao realizar avaliações e comparações entre as metas e os resultados obtidos, é possível identificar tendências, avanços e desafios, o que facilita a definição de estratégias mais assertivas para o futuro.

7. Credibilidade externa. Bancos e agências de desenvolvimento que institucionalizam suas funções de M&A são mais críveis perante seus *stakeholders*, investidores, parceiros e a sociedade. Isso aumenta a confiança nos seus processos e resultados, o que pode resultar em maior apoio e novas oportunidades de financiamento.

III. Tipos de sistemas de M&A existentes nos bancos e agências de desenvolvimento na ALC

A institucionalização das funções de M&A pode envolver a criação de uma unidade específica dentro do banco para monitoramento e avaliação, o desenvolvimento de indicadores de desempenho e impacto, a realização de avaliações periódicas e o uso de tecnologias e metodologias para coletar e analisar dados de maneira eficaz.

De maneira geral, os bancos e agências de desenvolvimento membros da ReDeCA variam em sua estrutura, operação, territorialidade e regulamentação. Por esses motivos, o acompanha-

mento e a avaliação de resultados obtidos pelas instituições apresentam características próprias, o que possibilita a classificação de seus sistemas, facilitando a compreensão de sua situação atual e dos caminhos que estão trilhando.

Ao classificar os sistemas de avaliação, é possível obter uma visão mais clara das fortalezas e áreas de melhoria de cada banco de desenvolvimento, o que contribui para o desenho de estratégias mais eficazes, visando alcançar seus objetivos e melhorar o impacto de seus programas.

Tipos de sistemas de M&A nos bancos e agências da ReDeCA

Centralizado. Foco em transparência, controle social, prestação de contas e melhoria dos programas. Envolve a criação de um departamento específico para realizar as atividades de M&A.

- BADESC, Brasil.
- ALIDE.
- BICE, Argentina.
- BNDES, Brasil.
- DBANKJM, Jamaica.
- Nafin, México.

Descentralizado. Foco na melhoria dos programas. M&A é executado pelos próprios departamentos responsáveis pela implementação/execução dos programas¹.

- BDE, Ecuador.
- BRDE, Brasil.
- CORFO, Chile.

IV. Passo a passo para a construção de um sistema de M&A

A construção de um sistema de M&A robusto e eficaz em instituições de desenvolvimento pode ser significativamente aprimorada pelo estabelecimento de um processo organizado, estruturado e baseado em metodologias e padrões que orientem a tomada de decisões. As principais etapas para a criação, no contexto de instituições de desenvolvimento, de um sistema de M&A eficaz, são apresentadas a seguir.

1. **Definir o alcance e os objetivos do sistema de M&A.** O primeiro passo é definir claramente os objetivos que o sistema de M&A pretende alcançar. Isso envolve compreender os problemas que o sistema visa resolver, como melhorar a eficácia das políticas públicas e gerar evidências para a tomada de decisões. Além disso, é necessário determinar o escopo do sistema, que pode se limitar ao monitoramento de esforços e resultados, ou abranger todo o espectro das atividades de M&A. Quanto mais abrangente for, maior será a necessidade de institucionalizá-lo, formalizando e estruturando a implementação de suas atividades dentro da organização. Esse

passo é crucial, pois uma definição precisa do alcance, dos objetivos e dos aspectos a serem avaliados evita confusões durante o processo e garante que os recursos sejam adequadamente direcionados.

2. **Identificar e planejar os recursos e as capacidades institucionais necessários para implementar um sistema de M&A.** A implementação do sistema exige um diagnóstico claro da infraestrutura existente, incluindo os recursos humanos, financeiros e tecnológicos disponíveis. A análise das capacidades institucionais é essencial para entender se a organização tem a estrutura necessária para implementar o M&A de forma eficaz, ou se é necessário fortalecer essas capacidades.
3. **Identificar os programas e linhas de ação que farão parte do sistema de M&A.** A definição dos programas ou políticas foco do sistema de M&A é uma escolha estratégica, que deve ter como base sua relevância para os objetivos globais da instituição e o impacto esperado. Neste aspecto, é recomendável

¹ Em alguns casos, esse sistema de M&A é coordenado por um departamento central encarregado da estrutura e dos padrões de apresentação da informação institucional, como no caso da CORFO, Chile.

que a definição de programas ou linhas de ação a serem consideradas esteja alinhada estrategicamente com níveis superiores de política e com a estratégia institucional. O processo de seleção deve envolver uma análise cuidadosa das áreas que precisam de mais atenção ou que têm maior potencial de gerar aprendizado e melhorias para a gestão pública. Além disso, é preciso identificar a informação relevante que deverá ser coletada em cada caso para alimentar o sistema de M&A.

- 4. Definir os processos e instrumentos que fazem parte do sistema de M&A.** Um sistema de M&A eficiente depende de processos bem definidos. Cada uma de suas etapas (coleta e análise de dados, avaliação de resultados, comunicação com as partes interessadas e divulgação de resultados) deve ser integrada de forma a garantir que as informações sejam analisadas rigorosamente, que os resultados sejam compartilhados de forma acessível e que todos os envolvidos possam usar os dados para tomar decisões informadas.
- 5. Estruturar a gestão de dados integrada e os sistemas de informação para o M&A.** A gestão eficiente dos dados é vital para garantir que as informações coletadas sejam analisadas e usadas de forma eficaz. Além

do armazenamento e processamento dos dados, é necessário garantir que o sistema seja capaz de gerar relatórios claros e objetivos, facilitando a disseminação das informações entre as todas as partes interessadas.

- 6. Identificar os usuários do sistema (internos e externos) e organizar os fluxos de informação.** É fundamental mapear os potenciais usuários do sistema de M&A e estabelecer processos claros para o fluxo de informações entre eles. Isso inclui tanto usuários internos, como alta administração, gestores e analistas, quanto externos, como a sociedade civil e órgãos de controle. A comunicação clara sobre como os dados serão obtidos, compartilhados e acessados é essencial para garantir a transparência, utilidade e a participação ativa no processo de M&A.
- 7. Identificar meios de retroalimentação para a melhoria do sistema de M&A.** O principal objetivo do sistema de M&A é fornecer insumos para que as organizações tomem decisões baseadas em evidências. Além de auxiliar no desenho de políticas, a implementação de mecanismos de retroalimentação contribui para identificar oportunidades de melhoria no próprio sistema de M&A, garantindo que o sistema se mantenha eficiente e alinhado aos objetivos da instituição.

V. Boas práticas para a implementação de um sistema de M&A

Algumas instituições financeiras de desenvolvimento da ReDeCA possuem sistemas de M&A consolidados e suas experiências podem ser de muito valor para aquelas que desejam institucionalizar seus próprios sistemas de M&A. A seguir, são apresentadas algumas das melhores práticas, com base nas experiências e lições aprendidas dessas instituições.

- 1. A importância da institucionalização.** Há consenso sobre a relevância de criar uma estrutura formal de M&A no organograma, ou, pelo menos, estabelecer diretrizes formalmente aprovadas pela alta administração para o sucesso do sistema. Isso assegura que as atividades de M&A sejam coordenadas e padronizadas, facilitando a análise e o uso dos dados, além de garantir maior rigor na execução das atividades.

- 2. Desafios impostos pela ausência de uma área específica para M&A.** Nem sempre é possível criar uma área específica para o tema, e em alguns casos, isso pode demandar tempo. Muitas instituições de desenvolvimento executam suas atividades de M&A mesmo sem uma área definida no organograma. Por exemplo, as atividades podem ser realizadas pelos departamentos responsáveis pela implementação ou execução dos programas. Nesses casos, o principal desafio é garantir a coordenação e padronização das informações dentro da instituição.
- 3. Estabelecer processos de coordenação e padronização das informações.** Em organizações onde a responsabilidade de M&A está dispersa, o maior desafio é criar mecanismos de coordenação que promovam a uniformidade e a comparabilidade das informações. Diretrizes comuns, protocolos, comitês e ferramentas padronizadas são fundamentais para consolidar os esforços e a fortalecer a integração das atividades de M&A, facilitando a comunicação entre as diversas partes e assegurando que os resultados das avaliações sejam confiáveis e compreensíveis.
- 4. Alinhamento estratégico e compromisso da alta administração.** O apoio da alta administração é indispensável para a eficácia de um sistema de M&A. Esse compromisso deve ser assegurado desde o início, integrando o sistema às prioridades institucionais. Muitas vezes, é necessário promover o tema, destacando benefícios como maior eficiência, aumento da transparência e suporte à tomada de decisões baseadas em dados. Além disso, a alta administração tem um papel crucial na promoção da cultura avaliativa, na colaboração dos departamentos envolvidos e no uso prático dos resultados das avaliações.
- 5. Definição de alcance e objetivos do sistema.** O planejamento inicial deve considerar o propósito e os objetivos do sistema de M&A. Isso inclui a identificação das áreas responsáveis pela execução e das áreas de apoio envolvidas, garantindo clareza nas atribuições e responsabilidades. A definição dos objetivos orienta o desenvolvimento de ferramentas e metodologias adequadas às necessidades específicas da organização.
- 6. Planejamento de recursos e capacidades institucionais.** Um diagnóstico institucional é o ponto de partida para identificar as lacunas de recursos e capacidades necessárias para implementar o sistema. Investimentos em recursos humanos, financeiros e tecnológicos devem ser planejados, assim como a capacitação das equipes envolvidas.
- 7. Comunicação contínua e engajamento das partes interessadas.** A comunicação contínua é fundamental. É necessário sensibilizar continuamente as equipes e os usuários do sistema sobre a importância das atividades de M&A, divulgando os resultados obtidos de forma clara e acessível. A transparência e a comunicação eficaz promovem o engajamento e a utilização dos dados de M&A.
- 8. Incorporar aspectos ambientais e sociais nas avaliações.** Nos contextos atuais, há uma crescente demanda para que os sistemas de M&A incluam aspectos ambientais e sociais nas suas avaliações. Isso reflete a necessidade de uma abordagem mais ampla, que considere não apenas os resultados econômicos, mas também o impacto das políticas nas dimensões social e ambiental. Integrar essas dimensões nos indicadores e processos de avaliação contribui para o desenvolvimento de políticas públicas mais sustentáveis e inclusivas.

9. Uso efetivo dos resultados. Por fim, uma das práticas mais importantes é assegurar que os resultados das avaliações sejam efetivamente utilizados. Diretrizes claras e processos bem estabelecidos são necessários para evitar que os esforços de M&A resultem em oportunidades perdidas. A credibilidade e a qualidade das avaliações, aliadas à comunicação eficaz, aumentam significativamente o potencial de utilização das evidências para melhorar políticas e programas.

A implementação de um sistema de M&A é um processo dinâmico, que requer engajamento, coordenação e adaptação constantes. Ao adotar essas boas práticas, as organizações podem fortalecer sua capacidade de gerar valor por meio de avaliações robustas, promovendo maior transparência, eficiência e impacto em suas iniciativas.

VI. Considerações finais

Ao longo deste capítulo, foi demonstrado que a institucionalização de um sistema de M&A é fundamental para garantir a continuidade, eficácia e sustentabilidade do processo de tomada de decisão baseada em evidências dentro de uma organização. Para que esse sistema seja implementado de forma bem-sucedida, é necessário um conjunto de ações estratégicas e práticas que assegurem seu alinhamento às prioridades institucionais e sua integração com os processos operacionais.

A seguir, são apresentadas algumas sugestões cruciais para a institucionalização de um sistema de M&A:

1. Ter um patrocinador e o compromisso da alta direção para a implementação do sistema de M&A. A implementação bem-sucedida de um sistema de M&A requer o apoio firme e o compromisso da alta administração. A presença de um patrocinador dentro da liderança institucional garante que o sistema tenha visibilidade, recursos adequados e a devida prioridade. Esse patrocinador pode ser um membro da alta direção ou um gerente com a capacidade de articular e alavancar os recursos necessários para o sucesso do processo. O compromisso da alta gestão deve ser tangível, com apoio contínuo para

garantir que o sistema se desenvolva de acordo com as necessidades e expectativas da organização.

- 2. Elaborar e aprovar uma política que estabeleça o sistema de M&A, atribuindo a área responsável e as áreas de apoio.** Uma política formalizada é crucial para garantir a estruturação e a institucionalização do sistema de M&A. A política deve definir claramente os objetivos do sistema, os papéis e responsabilidades das diferentes áreas envolvidas e os processos para conduzir as avaliações de forma sistemática. A área responsável pela coordenação do sistema de M&A deve ser claramente identificada, assim como as áreas de apoio, como tecnologia, recursos humanos e financeiro, que serão essenciais para a implementação e a manutenção do sistema. A aprovação formal dessa política pela alta direção legitima a importância do sistema e assegura que todos os membros da organização compreendam sua relevância.
- 3. Estabelecer parcerias com outras instituições financeiras de desenvolvimento e entidades afins para a realização de avaliações em conjunto.** A colaboração com outras instituições financeiras de desenvolvimento e organizações externas é

uma prática recomendada para fortalecer o sistema de M&A. Parcerias podem trazer benefícios como o compartilhamento de boas práticas, metodologias e ferramentas, além de ampliar a rede de conhecimento sobre avaliação. Se for possível, realizar avaliações conjuntas permite a troca de experiências, o aprimoramento de técnicas de M&A, além de possibilitar a realização de avaliações mais robustas e abrangentes. Essas parcerias também podem ajudar a aumentar a credibilidade do sistema de M&A e gerar resultados mais robustos.

4. Divulgar relatórios de efetividade e dos resultados obtidos no M&A. A transparência é um componente essencial para a institucionalização do sistema de M&A. A divulgação regular de relatórios sobre a efetividade das atividades realizadas e os resultados das avaliações é fundamental para engajar partes interessadas, tanto internas como externas, além de evidenciar o valor do sistema. Esses relatórios devem ser acessíveis e compreensíveis, fornecendo dados claros sobre o impacto das iniciativas e as lições aprendidas. A divulgação pública dos resultados também contribui para aumentar a confiança nas práticas de avaliação e facilita a responsabilidade e a prestação de contas.

5. Garantir o orçamento necessário para estabelecer e manter o sistema de M&A.

A implementação de um sistema de M&A requer investimentos em recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Por isso, é imprescindível que o orçamento necessário seja garantido para assegurar que o sistema seja eficaz e sustentável. O planejamento orçamentário deve incluir tanto os custos iniciais de implantação quanto os custos recorrentes de manutenção, treinamento e atualização das ferramentas e metodologias. A alocação de recursos adequados demonstra o compromisso da organização com a avaliação contínua e a melhoria de seus processos e políticas.

A institucionalização de um sistema de M&A é um processo complexo, mas essencial para a melhoria contínua das políticas e programas institucionais. Seguir essas sugestões poderá ajudar aos bancos e agências de desenvolvimento, em particular os membros da ReDeCA, a criar uma estrutura sólida para a implementação, garantindo que o sistema seja eficaz, sustentável e alinhado com as necessidades institucionais. Ao adotar essas práticas, estas instituições não apenas poderão aprimorar suas capacidades de monitoramento e avaliação, mas também reforçar sua transparência, eficiência e capacidade de gerar impactos positivos.

O presente capítulo foi elaborado em conjunto pelos profissionais das seguintes entidades participantes da ReDeCA: Paulo Rangel Pla (BADESC), Nataly Lago Berrocal (ALIDE), Alex Barreno (Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.), Agustina Gallardo (BICE), Rafael Tessone (BICE), Sandro Garcia Duarte Peixoto (BNDES), Felipe Guatimosim Maciel (BNDES), Pedro Preussler (BRDE), Leonor Saravia Sepúlveda (CORFO), Damaria Ebanks (DBANKJM), Karen García-Mata Alanís (Nafin), Jocelyn Alexia Flores González (Nafin). Também agradecemos as orientações e revisões de Jose Claudio Pires, Coordenador da ReDeCa, Lycia Lima, Lycia Lima, Pesquisadora Líder do Centro para Aprendizagem em Avaliação e Resultados para o Brasil e a África Lusófona (CLEAR-LAB), e Martha Kluttig, Gerente de Desenvolvimento do Centro para Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a América Latina e o Caribe (CLEAR-LAC).

Da teoria à prática: implementação de sistemas de indicadores de M&A em bancos e agências de desenvolvimento

Resumo executivo

Este documento descreve o objetivo, a estratégia e o processo para o desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas de indicadores de M&A nos bancos e agências de desenvolvimento da ALC. Enfatiza a importância de um sistema de M&A para validar a missão de desenvolvimento dessas instituições e fornecer informações sobre o desempenho dos programas e linhas de ação implementados. Além disso, destaca os principais componentes de um sistema de M&A e apresenta os passos necessários, propondo estratégias para sua implementação, incluindo as etapas de desenho, execução e comunicação. Inclui também diretrizes para a construção de indicadores, boas práticas para a adoção de um sistema de indicadores de M&A e exemplos de instituições de desenvolvimento que implementaram mecanismos e sistemas de M&A.

I. Importância de contar com um sistema de melhoria e criação de indicadores de M&A para os bancos e agências de desenvolvimento

Contar com um sistema de indicadores de M&A é um dos pilares fundamentais de toda política, programa ou linha de ação implementada por bancos e agências de desenvolvimento, dado seu papel crucial no desenvolvimento de uma localidade, território ou país. É esse sistema de indicadores que permite a essas instituições validar a missão de desenvolvimento que têm perante toda a sociedade. Se os avanços e conquistas alcançados ao longo do tempo não são conhecidos (ou medidos), os objetivos a serem alcançados se perdem de vista, gerando ineficiências no uso dos recursos disponíveis. Em outras palavras, dispor de um conjunto de indicadores que reflitam os principais objetivos em cada um dos níveis de decisão de uma iniciativa permite que

as instituições promotoras do desenvolvimento avaliem o grau de cumprimento em cada nível e implementem melhorias para superar as lacunas identificadas. Além disso, contar com medições dos indicadores-chave facilita a avaliação se o gasto realizado em cada iniciativa é social e economicamente rentável, e se há necessidade de readequar ou aumentar o orçamento alocado a cada projeto.

Este documento apresenta os principais elementos considerados relevantes por diversos bancos e agências de desenvolvimento da ALC, membros da ReDeCA, os quais têm sido utilizados na implementação de sistemas de indicadores, com base em uma perspectiva prática e nas experiências compartilhadas.

II. Principais componentes do sistema de M&A

Um sistema de M&A é essencial para medir o progresso, a eficiência, a eficácia e o impacto de projetos, programas ou políticas de bancos e agências de desenvolvimento. Seus principais componentes são os seguintes:

1. **Marco metodológico e conceitual para o desenho da intervenção.** Propõe-se utilizar uma metodologia que apoie o desenho do programa como, por exemplo, a Teoria da Mudança (TdM) ou Matriz de Marco Lógico (MML). Essa metodologia permitirá identificar a problemática a ser abordada com a intervenção proposta e definir os objetivos e os indicadores necessários para avaliar

o alcance desses objetivos, assim como a eficácia e a eficiência da intervenção.

2. **Indicadores de desempenho.** Toda intervenção deve considerar a medição de desempenho em diferentes níveis. Portanto, propõe-se a elaboração de uma matriz de resultados da iniciativa, que contenha a definição de indicadores de insumo, processo, produto, resultado e impacto, utilizando as metodologias SMART² ou CREMA³.
3. **Informações necessárias para a construção dos indicadores.** É preciso especificar as informações e os dados necessários para o cálculo dos indicadores propostos para

2 Específico (S – *Specific*, na sigla original em inglês), mensurável (M), alcançável (A), relevante (R) e temporal (T).

3 Claro (C), relevante (R), econômico (E), monitorável (M) e adequado (A).

- a medição de resultados, considerando a periodicidade com que deverão estar disponíveis e a fonte de dados que será utilizada (pesquisas, registros administrativos e outros).
4. **Intervenientes e clientes do sistema de indicadores.** O sistema de indicadores a ser definido deve especificar quais são as unidades de trabalho que têm responsabilidade nos processos associados à definição de indicadores, geração, limpeza e padronização das informações, análise das informações e elaboração e comunicação dos relatórios, assim como os principais clientes das informações geradas pelo sistema.
 5. **Coleta e sistemas tecnológicos necessários.** Disponibilizar um sistema de indicadores exige que as informações estejam sistematizadas e acessíveis em um sistema informático, permitindo seu uso ao longo do tempo. Desta forma, a medição dos indicadores poderá ser realizada durante o ciclo de vida da intervenção e até mesmo após sua conclusão, conforme a matriz de resultados estabelecida.
 6. **Comunicação e divulgação de resultados.** É fundamental considerar a comunicação e divulgação do sistema de maneira transversal na instituição, destacando sua relevância, os produtos e o apoio que oferece à gestão e à estratégia institucional.
 7. **Capacitação e fortalecimento de capacidades.** Um sistema de indicadores deve constantemente reforçar e atualizar as competências técnicas das equipes responsáveis pelos diversos processos, a fim de garantir sua robustez. Além disso, deve fornecer ferramentas e conhecimentos aos usuários dessas informações, permitindo-lhes analisá-las e utilizá-las corretamente.

III. Passo a passo proposto para a implementação de um sistema de indicadores de M&A

Considerando as diversas experiências de bancos e agências que promovem o desenvolvimento produtivo na ALC para a implementação de um sistema de indicadores, foram destacados diversos aspectos a serem abordados em cada etapa do processo, os quais são apresentados a seguir.

1. Preparação/desenho

A primeira etapa para estabelecer um sistema de indicadores M&A consistente é o desenho do sistema. Para isso, compreender a estratégia e identificar os objetivos da política ou programa é essencial, a fim de entender claramente o que se deseja alcançar e, a partir disso, elaborar os indicadores.

a) Compreensão da estratégia e construção de indicadores.

Tudo começa com uma reflexão estratégica sólida e a identificação clara dos objetivos da política ou do programa, a fim de ter uma compreensão precisa do que se pretende alcançar.

A próxima etapa é selecionar os projetos e seus indicadores, definindo as metas que apoiarão o acompanhamento do progresso dos resultados em relação aos objetivos pretendidos. Estabelecer indicadores claros e mensuráveis é fundamental para entender o progresso e o impacto dos projetos e do programa.

Na fase de desenho, a TdM e a MML são ferramentas valiosas para a construção de indicadores em

um sistema de M&A, pois ajudam a identificar a lógica da intervenção para alcançar seus objetivos. A principal diferença entre ambas as metodologias está na forma como o processo necessário para atingir os objetivos da intervenção é descrito. Tanto a TdM quanto a MML exigem a definição de objetivos, produtos, resultados e atividades a serem realizadas pela intervenção, assegurando a coerência lógica.

Por meio dessas abordagens é possível compreender as relações entre insumos, atividades, resultados e impactos, facilitando a definição de indicadores que evidenciem a efetividade das intervenções. A construção de indicadores baseados na TdM e a MML resulta em maior variedade de tipos de indicadores (quantitativos e qualitativos), capazes de capturar diferentes dimensões da mudança.

b) Estruturação de uma equipe de trabalho.

Um requisito fundamental para a implementação e gestão eficiente de um sistema de indicadores é a alocação de esforços de uma equipe dedicada, com expertise em métodos de coleta, análise e comunicação de resultados, além da divisão clara de responsabilidades. Essa estruturação possibilita:

- Padronizar o desenvolvimento e aprimoramento de indicadores, bem como o monitoramento contínuo dos mesmos.
- Contribuir para criar responsabilidades e o compromisso dos atores envolvidos na gestão de indicadores, assegurando a produção dos efeitos esperados.
- Gerar *insights* valiosos, comunicar os resultados de forma mais compreensível e promover discussões fundamentadas nos dados.

c) Sensibilização e consciencialização da relevância de um sistema de indicadores.

Sensibilizar todos os níveis da organização sobre a importância de um sistema de indicadores de M&A é essencial para garantir seu bom funcionamento. Esse processo consiste em:

- Esclarecer a relevância dos indicadores, alinhando os esforços individuais e de equipe em torno dos objetivos e da estratégia da organização.
- Facilitar a comunicação entre equipes e departamentos, a fim de convergir estratégias e ações.
- Engajar os atores no alcance dos resultados e conscientizá-los sobre a qualidade das informações que geram.
- Assegurar o compromisso da alta administração com o monitoramento.
- Promover maior transparência e estimular o aprendizado, elementos essenciais para o sucesso de um sistema de indicadores de M&A.

d) Realização de *benchmark* de indicadores

Conhecer como outras organizações medem seu desempenho é um processo fundamental para o desenho de um sistema de indicadores. Ter clareza sobre as principais lacunas de desempenho ou as áreas com maior potencial de aprendizado pode orientar melhor o *benchmarking*.

Para o sucesso dessa etapa, pode ser útil elaborar um plano de ação para implementar melhorias baseadas no aprendizado obtido por meio de relatórios públicos, dados compartilhados, estudos de caso e pesquisas de mercado.

e) Identificação dos intervenientes e clientes internos e externos do sistema de M&A

Identificar os intervenientes e clientes internos (equipes, departamentos) e externos (clientes, parceiros) visa compreender suas necessidades e expectativas em relação às informações e resultados gerados pelos indicadores, com o objetivo de:

- Definir indicadores relevantes para cada grupo de clientes.
- Assegurar que os esforços de monitoramento estejam alinhados com as metas e prioridades da organização.

- Tornar os agentes defensores do sistema de M&A, facilitando sua aceitação e promoção entre suas equipes.
- Estabelecer canais de comunicação eficazes e coletar *feedbacks* regularmente para aprimorar o sistema de indicadores.
- Adaptar-se com agilidade às mudanças no comportamento de intervenientes e clientes.
- Adaptar as informações e relatórios apresentados, assegurando sua clareza e utilidade.

Passos fundamentais na fase de desenho do sistema de indicadores

- Criação do marco teórico (TdM).
- Elaboração de fichas e identificação de fontes de dados.
- Definição de uma dimensão realista do tamanho do sistema de indicadores.
- Expansão dos indicadores para além dos mais usuais, incluindo aqueles mais relevantes, com foco em objetivos ambientais, sociais e climáticos.
- Padronização dos indicadores, utilizando as metodologias SMART e CREMA.

2. Implementação

a) Discussão e validação dos objetivos e metas que devem ser medidos (TdM ou MML).

Na etapa de implementação, a utilização das ferramentas TdM e MML desenvolvidas na fase de desenho é essencial para entender com precisão as mudanças necessárias para alcançar os objetivos do programa e identificar o que deve ser monitorado. Ambas as metodologias exigem a definição de indicadores para cada um dos níveis de objetivos a serem alcançados pela intervenção. Dessa forma, essas ferramentas permitem acompanhar a intervenção em diferentes momentos de seu ciclo de vida. É fundamental que os indicadores atendam aos requisitos de construção apresentados mais adiante.

b) Revisão de outros requisitos de medição

Certificar-se de que todos os objetivos estratégicos da instituição estão incorporados no escopo de indicadores, como, por exemplo, os ODS ⁴.

c) Formulação de indicadores SMART em diferentes níveis (processo, produto, resultados, impacto)

Os métodos mais utilizados para a formulação de indicadores que permitam a medição da evolução de uma intervenção durante seu ciclo de vida são a abordagem SMART ou CREMA, uma vez que ambas as metodologias verificam se os requisitos para um bom sistema de indicadores são atendidos. Ou seja:

- **Pertinência:** os indicadores devem refletir o grau de cumprimento dos objetivos aos quais respondem.
- **Qualidade:** os indicadores devem estar corretamente formulados, sendo capazes de fornecer informações que permitam identificar a evolução do indicador e possibilitar a comparabilidade em relação a um limite ou meta, por exemplo. Neste aspecto, é fundamental que a temporalidade do indicador seja definida e adequada para

⁴ Para uma descrição detalhada do processo de incorporação e alinhamento dos sistemas de indicadores de M&A com os ODS, consultar o capítulo seguinte desta publicação, referente a este tema.

medir os resultados da intervenção na periodicidade correta.

- **Viabilidade:** os indicadores devem ser passíveis de medição.
- **Comparabilidade:** os indicadores devem ser comparáveis entre dois períodos, de forma que seja possível detectar a evolução do desempenho do indicador.

- **Confiabilidade:** Os resultados dos indicadores devem ser consistentes e precisos, independentemente de quem os coleta ou processa.
- **Custo mínimo:** as informações necessárias para o cálculo dos indicadores devem ser coletadas a um custo razoável.

SMART	CREMA
<ul style="list-style-type: none">• S (Específico): o objetivo do indicador deve ser claro, sem ambiguidades, para evitar interpretações diversas.• M (Mensurável): deve ser possível coletar medições quando necessário, com os recursos e a experiência adequados para realizá-las.• A (Alcançável): o objetivo do indicador deve ser realista, ou seja, possível de ser alcançado dentro do contexto.• R (Relevante): o indicador deve ser pertinente, refletindo resultados significativos e diretamente ligados aos objetivos.• T (Temporal): o indicador deve ter um período definido para sua realização, permitindo que seja mensurado ao longo do tempo.	<ul style="list-style-type: none">• C (Clareza): o indicador deve ser preciso, inequívoco e de fácil compreensão.• R (Relevância): o indicador deve refletir uma dimensão importante da conquista do objetivo.• E (Economia): as informações necessárias para calcular o indicador devem estar disponíveis a um custo razoável para a organização.• M (Monitorável): o indicador deve ser passível de verificação independente, garantindo transparência e a possibilidade de análise pública.• A (Adequado): o indicador deve ser consistente ao longo do tempo, medindo de forma confiável o desempenho e permitindo avaliar os resultados com precisão.

Pontos-chave
<ul style="list-style-type: none">• Garantir que o sistema de indicadores seja simples e eficiente, evitando complexidade excessiva ou sobrecarga de informações.• Limitar o número de indicadores para não sobrecarregar a capacidade de análise dos usuários, mantendo a relevância e objetividade.• Manter o foco na estratégia do programa, priorizando indicadores-chave e evitando a acumulação de dados irrelevantes.

d) Elaboração de fichas de indicadores

Nesta etapa, todas as variáveis de um indicador são detalhadas. De forma resumida, a ficha do indicador deve conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- **Descrição:** o que o indicador se propõe a medir e o escopo do que se deseja avaliar (público-alvo, abrangência).
- **Unidade de medida:** como o resultado será apresentado e interpretado.

- **Fórmula de cálculo:** a equação matemática que ilustra, de maneira clara, como o indicador será medido.
- **Periodicidade da medição:** a frequência de atualização, compatível com as necessidades de monitoramento do alcance do objetivo.
- **Fonte do dado:** a origem dos dados, indicando onde se pode encontrar o resultado do que se pretende medir.
- **Meta:** o desafio a ser alcançado.

Outras informações podem tornar a ficha do indicador ainda mais robusta, como:

- **Responsável:** o departamento ou equipe que gerencia o indicador.
- **Polaridade do indicador:** o sentido da variação do resultado, como “quanto maior, melhor” ou “quanto menor, melhor”.
- **Série histórica:** dados históricos que permitem a comparabilidade entre diferentes períodos.

e) Revisão e validação dos indicadores propostos

Esta etapa envolve a aprovação e oficialização da carteira de indicadores junto aos clientes internos e externos da instituição. Esse é um passo fundamental para garantir a relevância do conjunto de indicadores propostos e assegurar o compromisso com o alcance dos resultados pactuados.

f) Identificação de ferramentas para a coleta de informação e o cálculo dos indicadores.

A identificação de ferramentas para a coleta de informação e o cálculo dos indicadores é um processo essencial para garantir a precisão e a relevância dos dados utilizados na avaliação de um programa ou projeto. A seguir, são apresentadas as etapas e considerações para essa identificação:

- **Definir os indicadores.** Antes de escolher as ferramentas, é crucial definir claramente os

indicadores que serão usados para medir o progresso e os resultados do projeto. Os indicadores podem ser classificados em:

- **Quantitativos:** relacionados a números, como taxas de crescimento, números de participantes, etc.
 - **Qualitativos:** relacionados a aspectos mais subjetivos, como satisfação, mudanças comportamentais, etc.
- **Analisar o tipo de dados necessários.** Determinar que tipo de dados será necessário coletar para medir cada indicador, a saber:
 - **Dados primários:** informações coletadas diretamente, como entrevistas, questionários, observações.
 - **Dados secundários:** informações já coletadas por outras fontes, como relatórios, estudos anteriores, estatísticas públicas.
 - **Escolher ferramentas de coleta de informação.** Selecionar ferramentas adequadas para coletar os dados, dependendo do tipo de dados e indicadores. Algumas opções incluem:
 - **Questionários e pesquisas online:** ferramentas como Google Forms, SurveyMonkey ou Typeform são úteis para coletar dados quantitativos e qualitativos.
 - **Entrevistas:** ferramentas para entrevistas presenciais ou virtuais, como Zoom, Microsoft Teams ou gravação de áudio, são ideais para coleta qualitativa.
 - **Observação direta:** Ferramentas de registro, como planilhas ou aplicativos específicos para anotações, podem ser úteis.

- **Plataformas de gestão de dados:** softwares como Excel, Google Sheets, ou ferramentas mais complexas como Power BI e Tableau auxiliam na organização e visualização dos dados.
- **Escolher as ferramentas para o cálculo dos indicadores.** Após a coleta, será necessário calcular e analisar os dados. Para isso, escolher ferramentas adequadas para o cálculo e a análise dos indicadores:
 - **Planilhas (Excel, Google Sheets):** ideais para cálculos simples, gráficos e análises básicas.
 - **Sistemas de BI (Business Intelligence):** ferramentas como Power BI ou Tableau oferecem análises mais avançadas e visualizações dinâmicas.
 - **Software de análise estatística:** ferramentas como SPSS, R ou Python são usadas para análise de grandes volumes de dados, testes de hipóteses e cálculos mais complexos.
- **Considerar a acessibilidade e usabilidade.** Garantir que as ferramentas escolhidas sejam acessíveis à equipe envolvida na coleta e análise de dados, além de serem fáceis de usar. Isso facilita a implementação e a utilização de forma consistente ao longo do processo.
- **Validar e testar as ferramentas.** Antes de usar as ferramentas em larga escala, é recomendável realizar um teste piloto para garantir que a coleta de dados e o cálculo dos indicadores sejam eficazes e forneçam informações precisas (ver item “g” a seguir).
- **Capacitar a equipe.** Certificar-se de que a equipe envolvida tenha treinamento adequado para utilizar as ferramentas de forma eficaz, assegurando a coleta de dados consistente e confiável.

Resumo do processo de definição de ferramentas para a coleta de informação e o cálculo dos indicadores

- Definir indicadores e tipos de dados necessários.
- Escolher as ferramentas de coleta adequadas.
- Selecionar as ferramentas para análise e cálculo dos indicadores.
- Validar e testar as ferramentas.
- Capacitar a equipe.

g) Pilotagem dos indicadores

Implementar um projeto piloto permite testar indicadores em um ambiente controlado antes da sua implementação em larga escala. Além disso, os resultados positivos do piloto podem ser cruciais para justificar a implementação ou expansão do sistema. O piloto oferece diversos benefícios, incluindo:

- **Avaliação da viabilidade do indicador:** permite antecipar possíveis problemas e realizar ajustes de forma ágil antes da implementação completa.
- **Minimização de falhas e desperdícios:** identifica e corrige eventuais falhas ou impactos negativos não previstos durante a concepção dos indicadores.

- **Identificação de desafios técnicos ou culturais:** revela problemas relacionados à tecnologia ou à cultura organizacional, que devem ser tratados antes da adoção total do sistema.
 - **Aprimoramento dos indicadores:** o piloto possibilita a adaptação dos indicadores às necessidades reais dos intervenientes e clientes, tornando-os mais eficazes e ajustados à realidade do programa ou projeto.
- h) Capacitação das equipes responsáveis pelos diferentes processos e familiarização dos usuários do sistema com o uso dos indicadores**

Assim como a definição de indicadores, é fundamental capacitar as equipes para coletar os dados e analisar seus resultados de forma eficaz. Além disso, promover a familiaridade dos envolvidos e clientes com esses indicadores aumenta a confiança dos agentes para tomar decisões baseadas em evidências.

O desenvolvimento de habilidades analíticas contribuirá para o aprimoramento contínuo do sistema de indicadores de M&A, refletindo, assim, em melhores resultados para a organização a longo prazo.

i) Sensibilização e conscientização das equipes sobre a importância das medições de M&A

Para garantir a continuidade e eficácia do sistema de monitoramento, é essencial que as equipes sejam constantemente capacitadas e conscientizadas sobre a importância de manter as medições dos indicadores atualizadas. Algumas ações podem fortalecer o compromisso dos atores envolvidos no processo, como:

- Promover capacitações regulares sobre a utilidade dos indicadores e sua relevância para a organização.
- Divulgar casos de sucesso, compartilhando exemplos de organizações que melhoraram seu desempenho por meio do uso eficaz de indicadores, o que tende a aumentar a percepção de valor do M&A.
- Criar materiais explicativos e acessível sobre o sistema de M&A, destacando a relevância e utilidade dos indicadores.
- Reforçar a importância do uso de dados em reuniões e comunicações, incentivando uma cultura de decisões baseadas em evidências.

Passos fundamentais da implementação do sistema de indicadores de M&A

- Sensibilizar as equipes sobre a importância de um sistema de indicadores de M&A e do uso de evidências para a tomada de decisões.
- Capacitar as equipes avaliadoras e os usuários do sistema.
- Realizar a pilotagem e validação da estrutura de indicadores, alinhada a respectiva TdM.
- Considerar as equipes internas, clientes externos e outras partes interessadas no processo.

3. Comunicação e cultura

a) Elaboração de relatórios e análises para a divulgação dos resultados obtidos

A comunicação eficaz dos resultados de indicadores é crucial para garantir que as informações sejam compreendidas e utilizadas na tomada de decisões. Ao adotar uma abordagem clara, visual e interativa, as organizações podem alinhar suas equipes em torno das prioridades e impulsionar ações efetivas com base nos resultados obtidos.

Para tornar a comunicação dos resultados mais eficaz, algumas ações podem ser implementadas:

- Explicar como os indicadores se relacionam com os objetivos estratégicos da organização e com os departamentos específicos.

- Utilizar uma linguagem acessível para facilitar a compreensão da importância dos dados por todos os envolvidos.
- Implementar painéis que apresentem os resultados mais relevantes, permitindo o acesso contínuo aos dados essenciais pelos usuários.
- Apresentar os dados de forma visual, facilitando a interpretação, comparação de resultados e destacando as principais conclusões e aprendizados extraídos.
- Recomendar ações ou decisões a serem tomadas com base nos resultados, tornando a comunicação mais relevante e eficaz para os tomadores de decisão.

Pontos-chave

- Contar com o apoio de um patrocinador e o compromisso da alta direção da instituição.
- Assegurar a existência um sistema de indicadores de M&A consensual e validado por todos os intervenientes relevantes da organização, que suporte a tomada de decisões.
- Realizar um esforço contínuo de comunicação: consciencializar regularmente as equipes; divulgar os resultados alcançados e manter os usuários atualizados sobre os progressos dos projetos e programas implementados pela instituição.

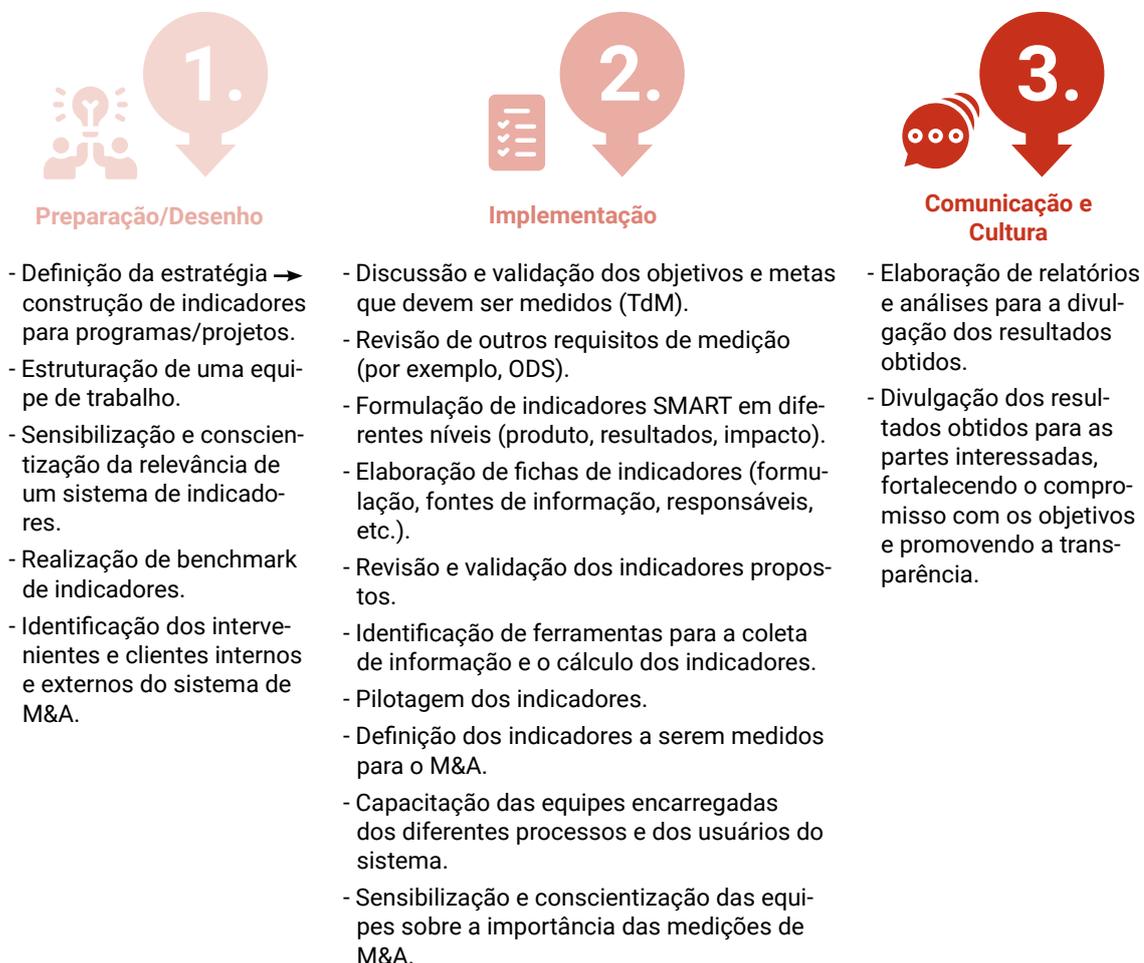
b) Divulgação dos resultados obtidos para atores internos e externos interessados, promovendo a transparência.

A divulgação dos resultados para atores internos e externos interessados fortalece o compromisso com os objetivos, promove a transparência e cria um ambiente de confiança entre a organização e suas partes interessadas.

A publicidade dos resultados também tende a engajar as partes interessadas, financiadores e o público em geral, incentivando-os a se tornarem defensores das iniciativas que contribuem para a melhoria dos resultados.

A seguir, apresenta-se uma figura que resume o processo proposto nesta seção para a construção de um sistema de indicadores para M&A:

FIGURA 1: DESENHO DO PASSO A PASSO PROPOSTO



Elaboração: Grupo de Trabalho – ReDeCA.

O quadro a seguir descreve experiências de organizações que construíram sistemas de indicadores com sucesso e que podem servir como exemplo:

Bons exemplos

#1: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

A concepção dos indicadores do Sebrae seguiu as seguintes etapas:

- Aprovação do planejamento estratégico do Sebrae e seus indicadores estratégicos;
- Definição da carteira de programas nacionais e seus indicadores;
- Concepção e análise de viabilidade técnica;
- Elaboração dos cadernos de indicadores e manuais;
- Estruturação das metas mínimas de referência para a pactuação dos resultados;
- Pactuação de resultados;
- Estabelecimento da governança dos indicadores com a definição de papéis e responsabilidades; políticas e processos; integridade dos dados; uso da tecnologia; e capacitações.

#2: Development Bank of Jamaica – DBANKJM

- O DBANKJM adota um ciclo de planejamento estratégico utilizando a Metodologia do *Balanced Scorecard*, no qual metas, objetivos corporativos e indicadores são definidos. Esse processo alimenta e auxilia no alinhamento do desenvolvimento e na apresentação de relatórios de indicadores de M&A.
- O DBANKJM tem conseguido comunicar a todos os funcionários a visão e os objetivos do Banco, trabalhando para definir como cada divisão contribui para o alcance dessas metas. Os colaboradores conseguem perceber claramente como suas ações apoiam o alcance das metas do Banco. As partes interessadas são mantidas informadas por meio de relatórios transparentes, promovendo confiança e colaboração. Além disso, o *feedback* das partes interessadas é integrado nos processos de tomada de decisão.
- A melhoria na medição de desempenho resultou da adoção de indicadores de desempenho claros e mensuráveis, que permitem ao banco monitorar o progresso, identificar áreas de melhoria e celebrar os sucessos, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

#3: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG

- A construção dos indicadores envolve um processo estruturado que alinha os objetivos estratégicos da instituição com o plano de governo, considerando a missão, visão e valores do banco.
- Realiza-se uma avaliação dos contextos econômicos, sociais e políticos que podem impactar o desempenho do banco, identificando riscos e oportunidades.
- Com base nos objetivos estratégicos, são identificadas as áreas-chave de desempenho, como crescimento de carteira, impacto socioeconômico, eficiência operacional, entre outras.
- O sistema para coleta de dados é implementado visando oferecer precisão e eficiência, sendo crucial para monitorar e analisar o progresso dos dados em relação às metas estabelecidas, além de verificar se os indicadores permanecem relevantes e alinhados com o ambiente de negócios e os objetivos estratégicos do BDMG. Caso necessário, os indicadores podem ser revistos.
- Os resultados dos indicadores são monitorados permanentemente pela alta administração e colaboradores, garantindo transparência e responsabilidade. Para isso, são utilizados os seguintes instrumentos: i) AV - Gestão à Vista, disponível na intranet da empresa; ii) envio de e-mails semanais; iii) realização mensal da Reunião de Monitoramento da Estratégia (RME) com a participação dos Diretores e gestores; iv) e Painel do Conselho de Administração (CAD), com o detalhamento das metas para o CAD.

#4: Corporación de Fomento de la Producción – CORFO

- A CORFO formula e propõe seus principais indicadores a serem monitorados anualmente pela Direção de Orçamentos do Ministério da Fazenda do Chile, desde o desenho de seus programas.
- A função de M&A dos programas públicos implementados está definido pela regulação do país, por meio da Lei da Administração Financeira do Estado, que atribui à Direção de Orçamentos do Ministério da Fazenda do Chile a responsabilidade de orientar e regular o processo orçamentário anual, contribuindo para a melhor utilização dos recursos financeiros disponíveis. No caso dos programas sociais, a função de M&A é complementada com o Ministério de Desenvolvimento Social e Família de Chile.
- A formulação dos principais indicadores de resultados é feita desde o desenho de cada programa proposto para ser implementado no ano fiscal seguinte.
- A construção dos indicadores considera a metodologia SMART ou CREMA.
- O monitoramento dos indicadores de produto e resultado dos programas é realizado anualmente pela Direção de Orçamentos do Ministério da Fazenda e pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Família de Chile.
- O sistema de M&A de Direção de Orçamentos do Ministério da Fazenda, além do monitoramento anual, inclui avaliações de gestão institucional, desempenho de programas específicos e avaliações de política ou intervenções setoriais.
- A CORFO, assim como as outras instituições de serviços públicos, participa ativamente das instâncias de M&A de programas, fornecendo informações atualizadas anualmente.

IV. Considerações finais

Ao longo deste documento, explorou-se a importância estratégica dos sistemas de indicadores de M&A para instituições de desenvolvimento, destacando seus componentes essenciais, metodologias de implementação e casos exemplares na ALC. Como síntese dessa discussão e com o objetivo de orientar a prática institucional, apresentam-se a seguir as sugestões finais: recomendações concretas para o desenho, adoção e aprimoramento contínuo desses sistemas, baseadas nas lições aprendidas pelas organizações analisadas.

a) **Ter um patrocinador e o compromisso da alta direção para a implementação do sistema de indicadores.**

O patrocínio e o compromisso da alta direção são essenciais para a implementação bem-sucedida de um sistema de indicadores. Com o apoio ativo da liderança, o sistema não apenas será implantado de maneira eficaz, mas também será solidamente integrado ao processo de gestão da organização. Isso cria uma cultura organizacional orientada para o desempenho, na qual todos os membros têm clareza sobre as expectativas e são responsabilizados pela entrega de resultados alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.

Para garantir o comprometimento da alta direção com a implementação do sistema de indicadores, algumas práticas podem ser adotadas:

- **Educação e conscientização:** promover *workshops* e sessões informativas para a alta direção, destacando a importância dos indicadores para a tomada de decisões e o impacto estratégico.
- **Alinhar os indicadores aos objetivos estratégicos:** demonstrar como os indicadores contribuem diretamente para o alcance das metas organizacionais, como aumento da eficiência, redução de custos ou melhoria na satisfação do cliente.
- **Envolvimento nas decisões-chave:** garantir que a alta direção participe ativamente da

escolha dos indicadores, na definição das metas e na revisão dos resultados para que percebam claramente os benefícios do sistema.

b) **Atribuir ou estruturar uma equipe de trabalho responsável e as áreas de apoio.**

Atribuir ou estruturar uma equipe de trabalho responsável, composta por membros qualificados e com funções bem definidas, é um passo fundamental para a implementação bem-sucedida de um sistema de indicadores. O suporte das áreas de apoio também é crucial, garantindo que os recursos necessários estejam disponíveis para que a equipe de trabalho execute suas funções de forma eficiente. Isso proporciona à organização uma base sólida para medir e avaliar seu desempenho, permitindo alcançar seus objetivos estratégicos com maior precisão.

c) **Identificar os aspectos e objetivos mais relevantes dos programas e linhas de ação que devem ser cobertos pelo sistema de indicadores.**

Identificar os aspectos e objetivos mais relevantes dos programas e linhas de ação é essencial para garantir que o sistema de indicadores seja direcionado e eficaz. O alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com indicadores apropriados permitirá que a organização monitore seu desempenho com precisão e contribuirá para o alcance eficiente de suas metas. Isso fortalece a gestão de processos e favorece a melhoria contínua dos resultados.

d) **Sensibilizar e conscientizar continuamente a organização sobre a relevância de contar com um sistema de indicadores.**

Sensibilizar e conscientizar a organização sobre a importância de um sistema de indicadores é um processo contínuo e essencial para garantir o sucesso de sua implementação. Por meio de uma comunicação clara, treinamento adequado,

incorporação dos indicadores nas avaliações de suas iniciativas e a demonstração de resultados tangíveis, a organização pode criar uma cultura orientada para a melhoria contínua e para a tomada de decisões baseadas em dados. Isso não apenas melhora o desempenho, mas também fortalece o comprometimento e o alinhamento estratégico de todos os membros da organização.

e) Divulgar relatórios de efetividade e dos resultados obtidos aos usuários (internos e externos). Sistemas de Indicadores como Fundamento dos Relatórios de Efetividade

Como vimos na seção anterior, divulgar relatórios de efetividade e resultados aos usuários internos e externos é uma prática essencial para garantir a transparência, o engajamento e a aprendizagem contínua dentro da organização. No entanto, para que esses relatórios sejam realmente úteis e confiáveis, é fundamental que estejam ancorados em um sistema sólido de indicadores.

Um sistema de indicadores bem estruturado fornece os dados necessários para avaliar o progresso em relação aos objetivos definidos, identificar gargalos e destacar boas práticas. Além disso, permite acompanhar tendências

ao longo do tempo e comparar resultados entre áreas, programas ou ciclos de implementação.

A articulação entre o sistema de indicadores e os relatórios de efetividade traz diversos benefícios, como:

- **Construção de confiança:** relatórios baseados em dados objetivos e metodologias claras fortalecem a credibilidade da organização perante as partes interessadas.
- **Engajamento das partes interessadas:** indicadores bem definidos facilitam a interpretação dos resultados e estimulam o envolvimento de usuários internos e externos com base em evidências.
- **Melhoria contínua:** o uso consistente de indicadores de resultados permite que os relatórios alimentem ciclos de *feedback* e de melhoria, tanto internamente quanto com parceiros e usuários.

Em resumo, os sistemas de indicadores não apenas sustentam os relatórios de efetividade — eles são a chave para garantir que esses documentos realmente contribuam para a tomada de decisão, o aprendizado institucional e a geração de valor público.

O presente capítulo foi elaborado em conjunto pelos profissionais das seguintes entidades participantes da ReDeCa: Paulo Rangel Pla (BADESC), Nataly Lago Berrocal (ALIDE), Ana Villalta (BANDESAL), Maya León (BANDESAL), Daisy D’Aquino Filocre (BDMG), Emilio Rodrigues Botelho (BDMG), María Agustina Gallardo (BICE), Rafael Tessone (BICE), Airton Saboya Valente Junior (BNB), Pedro Preussler (BRDE), Leonor Saravia Sepúlveda (CORFO), Steffano Gatti (Desenvolve S.P.), Damaria Ebanks (DBANKJM), Kennyston Costa Lago (SEBRAE) e Aretha Pedroso Guimaraes (SEBRAE). Também apreciamos muito as orientações e revisões de Jose Claudio Pires, Coordenador da ReDeCa, e de Martha Kluttig, Gerente Sênior de Desenvolvimento do centro CLEAR LAC.

Integração dos ODS e da Sustentabilidade nas Estratégias Institucionais: Práticas e Desafios de Bancos e Agências de Desenvolvimento da ALC

Resumo Executivo

Este documento apresenta os principais elementos considerados relevantes por diversos bancos e agências de desenvolvimento da ALC, membros da ReDeCA, para promover a incorporação de práticas sustentáveis e a adoção dos ODS nas suas instituições. O documento é resultado de um Grupo de Trabalho da ReDeCA criado especificamente para isso e enfatiza a importância do alinhamento das estratégias institucionais com essas práticas e objetivos, a fim de fortalecer o papel das instituições como promotoras de desenvolvimento, identificando os principais desafios e as oportunidades para a sua adoção.

Este tema adquire especial importância, dada a crescente necessidade de as instituições de desenvolvimento alinharem suas estratégias à sustentabilidade, seja por exigências regulatórias, razões estratégicas ou pela sua própria missão institucional. O documento busca identificar propostas para promover a integração dos ODS nas operações dessas instituições, por meio da sensibilização interna e de ações concretas, contribuindo para a implementação da Agenda 2030 da ONU.

O Grupo de Trabalho avançou na troca de conhecimento e na identificação dos níveis de maturidade das instituições em sustentabilidade e ODS. Os resultados servirão como linha de base para futuras ações. Em 2025, o foco será a implementação prática de estratégias sustentáveis nas instituições que ainda estão nos estágios iniciais da internalização desse tema.

I. A importância do alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS

A crescente conscientização sobre as questões ambientais, sociais e econômicas no cenário global tem pressionado governos, empresas e organizações a repensarem suas abordagens em relação ao desenvolvimento. No centro dessa transformação, encontram-se os bancos e agências de desenvolvimento, cujas estratégias e ações têm um impacto profundo nas economias e sociedades em que atuam. Alinhar suas práticas à sustentabilidade e aos ODS da Agenda 2030 da ONU é essencial para garantir que suas operações contribuam efetivamente para um futuro mais justo, equitativo e ambientalmente equilibrado.

A sustentabilidade, nos seus três pilares — ambiental, social e econômico— representa um modelo de desenvolvimento que busca não apenas o crescimento, mas também a preservação dos recursos naturais, a redução das desigualdades sociais e o fortalecimento da justiça econômica. Para os bancos e agências de desenvolvimento, adotar práticas sustentáveis não é apenas uma resposta a pressões externas, como exigências regulatórias ou demandas do mercado, mas uma maneira de contribuir para que seus projetos e investimentos tenham um impacto positivo e duradouro.

Ao alinhar suas estratégias à sustentabilidade, essas instituições podem gerar soluções que não

apenas atendem às necessidades do presente, mas também protejam as gerações futuras. Isso envolve a consideração de aspectos como o uso responsável dos recursos naturais, a inclusão social e a promoção de condições de vida dignas para todos.

Investir em sustentabilidade também ajuda a reduzir riscos financeiros a longo prazo. Mudanças climáticas, desigualdades sociais e econômicas e outros problemas globais podem impactar a viabilidade de muitos projetos. Portanto, as instituições que incorporam a sustentabilidade em suas estratégias podem reduzir o risco de investimentos que sejam obsoletos ou insustentáveis. Além disso, estão mais bem posicionadas para ajudar a criar um ambiente de negócios mais estável e resiliente, promovendo a prosperidade sustentável.

Ao alinhar suas estratégias aos ODS, essas instituições não apenas promovem o desenvolvimento econômico, mas também podem gerar um impacto social e ambiental positivo, refletindo seus compromissos com as futuras gerações. Isso pode criar um ciclo virtuoso, no qual o sucesso financeiro das instituições se traduz em benefícios tangíveis para as comunidades e para o meio ambiente.

II. Principais objetivos do alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS

O alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos

ODS é uma prioridade crescente, especialmente em um contexto global onde as questões ambientais,

sociais e econômicas exigem soluções integradas e de longo prazo. Este alinhamento busca não apenas atender às exigências regulatórias, mas também promover um desenvolvimento mais equitativo, resiliente e justo. Abaixo, são apresentados os principais objetivos desse alinhamento.

- 1. Promover o desenvolvimento econômico sustentável.** Um dos objetivos primordiais do alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade é garantir que o desenvolvimento econômico seja equilibrado e sustentável. Isso significa fomentar o crescimento econômico de maneira que não prejudique os recursos naturais nem agrave as desigualdades sociais. As instituições financeiras de desenvolvimento desempenham um papel fundamental ao apoiar investimentos e projetos que incentivem o desenvolvimento de tecnologias limpas, energias renováveis, agricultura sustentável e outras iniciativas que promovam uma economia mais verde e inclusiva.
- 2. Reduzir desigualdades sociais e econômicas.** Os ODS, especialmente o ODS 10 (Reduzir as desigualdades), exigem uma abordagem de desenvolvimento que não só se preocupe com o crescimento econômico, mas que também atenda às necessidades das populações mais vulneráveis. Ao alinhar suas estratégias aos ODS, os bancos e agências de desenvolvimento podem ajudar a garantir que os benefícios do crescimento econômico sejam distribuídos de maneira mais justa, promovendo a inclusão social, melhorando o acesso a serviços essenciais como saúde, educação e habitação, e combatendo a pobreza. Isso contribui para uma sociedade mais equitativa e coesa.
- 3. Contribuir para a mitigação e adaptação às mudanças climáticas.** O ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima) é um dos pilares centrais da Agenda 2030. Os bancos e

agências de desenvolvimento têm um papel fundamental no financiamento de iniciativas que ajudem os países a mitigar os efeitos das mudanças climáticas, bem como a se adaptar aos novos cenários climáticos. Isso inclui o financiamento de projetos de infraestrutura sustentável, como o uso de energias renováveis, a construção de infraestruturas resilientes e a promoção de práticas agrícolas sustentáveis que reduzam a pegada de carbono. Além disso, ao alinhar suas estratégias com os ODS, essas instituições podem ajudar a mobilizar recursos financeiros para enfrentar os desafios climáticos, incentivando a transição para uma economia de baixo carbono e apoiando as comunidades mais vulneráveis a se adaptarem às mudanças ambientais.

- 4. Fomentar a inovação e o uso de tecnologias sustentáveis.** Outro objetivo crucial do alinhamento com os ODS é a promoção da inovação. As novas tecnologias desempenham um papel decisivo na transformação das economias, especialmente quando se trata de promover práticas mais sustentáveis. Os bancos e agências de desenvolvimento podem apoiar o desenvolvimento e a disseminação de tecnologias que permitam um uso mais eficiente dos recursos naturais, reduzam os impactos ambientais e melhorem a qualidade de vida das pessoas. Investimentos em tecnologias como a inteligência artificial para otimização de processos, a agricultura de precisão para reduzir o uso de recursos naturais e o desenvolvimento de soluções energéticas limpas são exemplos de como essas instituições podem contribuir para a implementação dos ODS e para a transição de suas economias para modelos mais sustentáveis.
- 5. Apoiar a governança e a transparência.** O alinhamento com os ODS também visa reforçar a governança e a transparência nas instituições de desenvolvimento. Isso inclui

garantir que os recursos sejam usados de forma eficiente, eficaz e responsável, promovendo práticas de gestão que priorizem a sustentabilidade em todos os aspectos. O aumento da transparência nos processos de financiamento e na avaliação de impactos sociais e ambientais fortalece a confiança do público e dos investidores, além de melhorar os resultados a longo prazo. Ao adotar práticas de governança robustas, os bancos e agências de desenvolvimento podem garantir que suas operações e investimentos estejam alinhados com os princípios de sustentabilidade, ética e responsabilidade social, criando um impacto positivo e duradouro nas comunidades em que atuam.

6. Fortalecer a resiliência social e econômica.

Alinhar as estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento aos ODS contribui também para o fortalecimento da resiliência social e econômica das comunidades e países em desenvolvimento. Ao apoiar a implementação de projetos que priorizem a construção de infraestrutura resiliente, a

educação para o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das capacidades locais, essas instituições ajudam os países a se tornarem mais capazes de enfrentar crises e desafios globais, como desastres naturais, pandemias e instabilidade econômica. Este alinhamento também envolve garantir que as populações mais vulneráveis, incluindo mulheres, crianças e grupos marginalizados, tenham acesso a recursos e oportunidades que aumentem sua capacidade de lidar com desafios externos, promovendo a inclusão e a justiça social.

7. Impulsionar a responsabilidade social corporativa.

O alinhamento com a sustentabilidade e os ODS visa impulsionar a RSC dentro das instituições financeiras. Bancos e agências de desenvolvimento têm a oportunidade de não apenas gerar lucro, mas também contribuir de forma significativa para o bem-estar social e ambiental. Isso reflete uma mudança de paradigma em direção a uma “economia de impacto”, onde o sucesso é medido não apenas por retornos financeiros, mas também por impactos sociais e ambientais positivos.

III. Estado da arte do alinhamento dos bancos e agências de desenvolvimento da ALC com os ODS e sustentabilidade

O grupo de trabalho realizou uma série de atividades e utilizou várias ferramentas para identificar a maturidade das instituições membros da ReDeCA na implementação da sustentabilidade. A troca de experiências por meio de apresentações estruturadas⁵ e a condução de pesquisas identificaram

que, embora haja avanços na internalização da sustentabilidade e dos ODS, ainda existem lacunas, especialmente no desenvolvimento de métricas e na inclusão de critérios sociais, como a redução das desigualdades de gênero.

5 Para nivelar o conhecimento entre os participantes e elaborar um diagnóstico, o GT2 solicitou apresentações institucionais respondendo às seguintes questões: Sua instituição possui um mandato formal para incorporar aspectos ambientais, sociais e climáticos na estratégia e na operação? Existem produtos voltados para economia verde e desenvolvimento sustentável? Há critérios ou incentivos para projetos com impacto ambiental ou social positivo? Como a sua instituição apoia atividades sustentáveis? Existem iniciativas alinhadas aos ODS? Quais são os principais desafios para implementar e incorporar aspectos de sustentabilidade?

ODS PRIORIZADOS POR MEMBROS DA REDECA⁶



Instituição	ODS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17
Bancomext		X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Bandes						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
BASA		X	X			X		X	X	X					X		
BNB		X		X		X	X	X	X	X	X			X		X	
BNDES		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BRDE			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Finep			X	X					X	X						X	
GoiásFomento		X	X	X		X			X		X						
Sebrae		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Pesquisa eletrônica conduzida junto a membros da ReDeCA (2024).

6 Nove instituições responderam a um questionário eletrônico elaborado pelo grupo de trabalho e baseou-se nas seguintes referências: Global Reporting Initiative (GRI); E-Prevenção (TCU-Brasil); Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) e ISE B3 (Índice de Sustentabilidade Empresarial – Brasil).

As instituições membros da ReDeCA apresentam diferentes estágios e realidades, sendo algumas experiências destacadas no Box:

Experiências de alinhamento com os ODS e sustentabilidade na ReDeCA:

- **Mandato formal para sustentabilidade:** Instituições como ABDE, BNDES, Finep e SEBRAE possuem estratégias alinhadas ao desenvolvimento sustentável. Muitas das empresas brasileiras respondentes seguem a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática, como previsto pelo Conselho Monetário Nacional.
- **Produtos para sustentabilidade e economia verde:** Todas as instituições respondentes oferecem produtos voltados à economia verde e desenvolvimento sustentável, com incentivos para projetos com impacto ambiental positivo.
- **Apoio a mulheres e PMEs:** Destacam-se iniciativas como Mulheres Inovadoras (Finep) e Bônus de Adimplência (BANDES), além do SEBRAE Delas.
- **Desafios para M&A em sustentabilidade/ODS:** Falta de cultura de utilização de critérios ASG,⁷ escassez de recursos humanos e financeiros, ausência de métricas padronizadas e necessidade de ferramentas digitais para coleta de dados.

As principais dificuldades identificadas na pesquisa foram as seguintes:

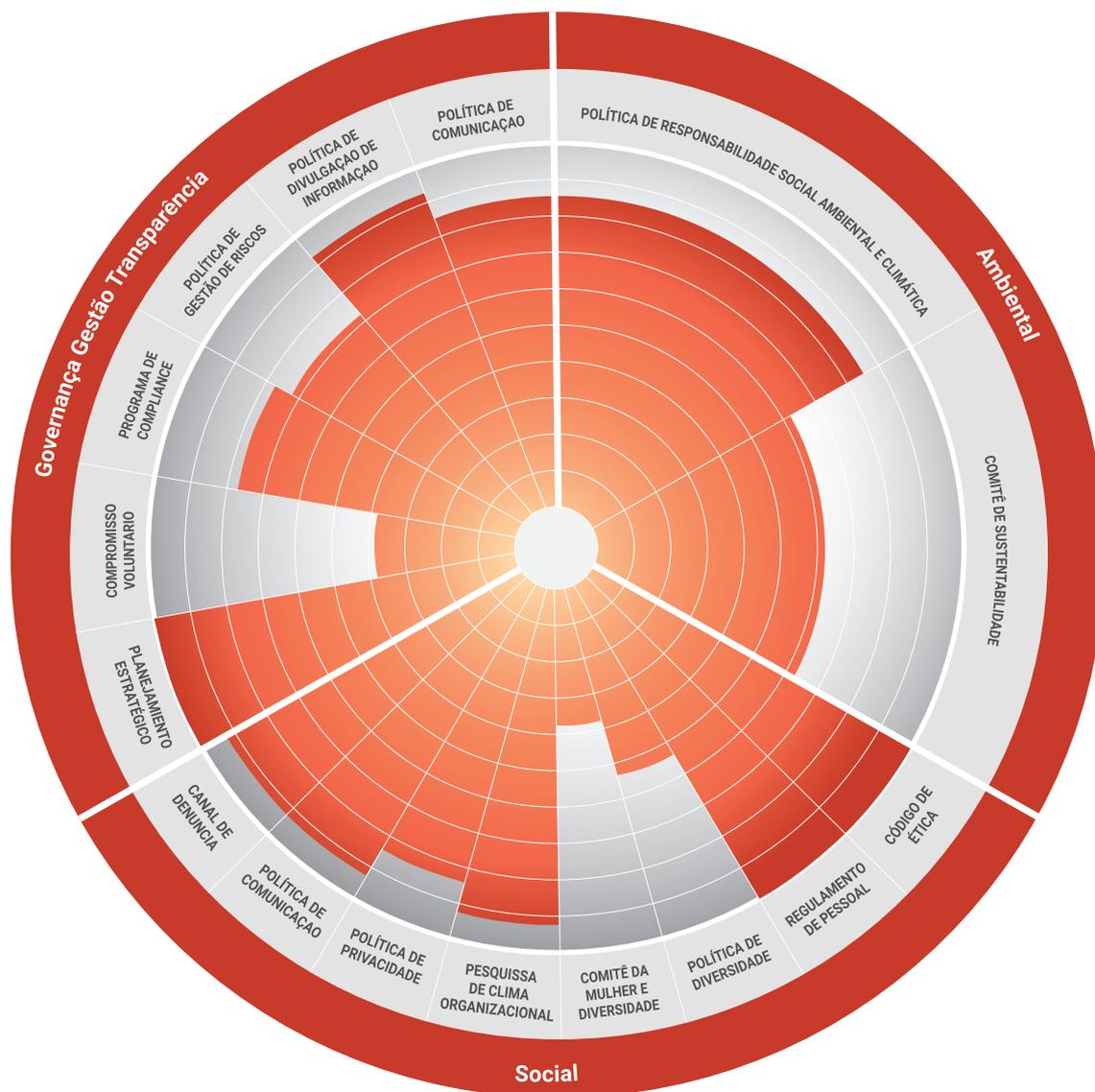
- **Resistência interna e recursos insuficientes:** Muitas instituições carecem de cultura ASG.
- **Dificuldades de medição e transparência:** Barreiras na mensuração de impacto e adaptação às normas ASG.
- **Alto custo para projetos de microcrédito:** Assistência técnica necessária tem custo elevado.

O estudo também revelou que várias instituições aderiram a pactos voluntários, como o Pacto Global da ONU, a UNEP FI e o PEMs.

O diagrama a seguir resume os resultados da pesquisa aplicada⁸.

⁷ ASG é a sigla para *Environmental, Social and Governance* — em português, Ambiental, Social e Governança. É um conjunto de critérios (ou de normas) usado para avaliar a sustentabilidade e o impacto ético de uma empresa ou investimento, sendo que E – Environmental (Ambiental): refere-se ao impacto da empresa no meio ambiente — por exemplo, emissões de carbono, uso de recursos naturais, gestão de resíduos e políticas de combate às mudanças climáticas; Social (Social) trata das relações da empresa com seus funcionários, clientes, comunidades e demais partes interessadas — como diversidade e inclusão, direitos humanos, condições de trabalho, engajamento comunitário; e G – Governance (Governança) refere-se à forma como a empresa é gerida — incluindo ética corporativa, transparência, composição do conselho, combate à corrupção, estrutura de auditoria e prestação de contas.

⁸ A pesquisa abordou três dimensões principais: Ambiental: Políticas de responsabilidade ambiental; Social: Relação com colaboradores, capital humano e comunidade; Governança, Gestão e Transparência: Estratégia sustentável, *compliance* e ODS.



Elaboração: Grupo de Trabalho – ReDeCA.

IV. Passo a Passo para o alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS

O processo de alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento aos ODS e à sustentabilidade requer uma abordagem estruturada e integrada, que envolva tanto a conscientização interna quanto a implementação de práticas eficazes.

A seguir, apresentamos um passo a passo para facilitar o alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS:

- 1. Sensibilização e compromisso da alta direção.** O primeiro passo é garantir que a alta direção esteja ciente da importância da sustentabilidade e do alinhamento com os ODS. Para isso, podem ser promovidos workshops, seminários e discussões estratégicas com executivos e diretores. Nesses espaços, é fundamental destacar a relevância dos ODS para a competitividade e a posição institucional no cenário global. Uma forma de medir o sucesso dessas ações é a obtenção, por parte da alta direção, de compromissos públicos de apoio aos ODS e à Agenda 2030 da ONU, por meio de declarações públicas e políticas internas.
- 2. Elaboração de um diagnóstico da situação atual.** Diagnosticar o grau de alinhamento das operações e estratégias existentes com os ODS e práticas sustentáveis é um passo fundamental. Dessa forma, a realização de uma análise interna dos processos, produtos e serviços oferecidos pelas instituições poderá contribuir para a definição de ações futuras visando o alinhamento desejado. Torna-se importante mapear quais ODS estão mais diretamente conectados com as ações das agências ou bancos, identificando os *gaps* e áreas de melhoria nos processos atuais, como financiamento sustentável, investimento social e projetos ambientais.
- 3. Definição de objetivos e metas alinhadas aos ODS.** Cada instituição deve estabelecer objetivos claros e metas mensuráveis para cada área de sua atuação, alinhando-os aos ODS. A partir da definição de quais ODS são mais relevantes para a instituição, com base no seu contexto e nas suas áreas de atuação, a instituição deve estabelecer metas de curto, médio e longo prazo para a integração dos ODS nas operações e práticas diárias. Da mesma forma, deve integrar indicadores de desempenho sustentável em todos os níveis da operação (financeiro, social e ambiental).
- 4. Integração dos ODS nas políticas e estratégias.** Torna-se importante incorporar os ODS de forma transversal nas políticas e estratégias organizacionais. Cada instituição deve revisar e ajustar as políticas existentes para garantir que promovam práticas sustentáveis e o alinhamento com os ODS. A perspectiva da sustentabilidade deve ser integrada como parte central das estratégias financeiras, de investimento e de crédito, sendo incorporada na análise de riscos ASG nas decisões de investimento e financiamento.
- 5. Capacitação e engajamento interno.** Preparar e engajar toda a equipe, desde os gestores até os colaboradores, no processo de alinhamento com os ODS é fundamental. Ações nesse sentido podem envolver o desenvolvimento de programas de treina-

mento contínuo sobre sustentabilidade e os ODS, envolvendo as equipes no processo de definição e implementação de metas relacionadas aos ODS. Adicionalmente, deve-se incentivar a criação de grupos de trabalho ou comitês internos focados na sustentabilidade e inovação social.

- 6. Desenvolvimento de parcerias estratégicas.** Outro passo importante é fortalecer a colaboração com organizações que compartilham a missão de alcançar os ODS, estabelecendo parcerias com organizações internacionais, ONGs, governos e outras instituições financeiras que trabalhem para promovê-los. Essas parcerias podem envolver tanto o aspecto técnico quanto o financeiro. O apoio e o intercâmbio técnico podem favorecer a troca de conhecimentos e experiências entre as instituições, a fim de aprimorar as práticas sustentáveis. O apoio financeiro é fundamental para alavancar iniciativas e projetos que atendam aos ODS e à sustentabilidade.
- 7. Criação de produtos e soluções financeiras sustentáveis.** Esforços institucionais devem ser realizados com o objetivo de oferecer produtos e soluções que incentivem práticas sustentáveis e o financiamento de iniciativas que promovam os ODS. Fazem parte do escopo dessas ações o desenvolvimento de novos instrumentos financeiros, como *green bonds* (títulos verdes), *social bonds* (títulos sociais) e fundos de impacto social, voltados para o financiamento de projetos sustentáveis.
- 8. Monitoramento e avaliação dos resultados.** Avaliar de forma contínua o impacto das ações implementadas e os avanços em relação aos ODS é uma função essencial das agências e bancos de desenvolvimento. Nesse sentido, as instituições devem estabelecer um sistema robusto de monitoramento de indicadores-chave relacionados aos ODS, realizar avaliações periódicas dos projetos e investimentos para verificar se os resultados estão alinhados com os objetivos sustentáveis e ajustar as estratégias conforme necessário, com base nos resultados e nas lições aprendidas durante a implementação.
- 9. Comunicação e transparência.** Esforços devem ser feitos para manter a transparência com todas as partes interessadas sobre os progressos e resultados alcançados. Um passo importante nesse sentido é a publicação de relatórios anuais sobre a contribuição da instituição para os ODS, destacando os projetos, investimentos, resultados e impactos alcançados. Outra medida seria a divulgação das boas práticas de sustentabilidade e das histórias de sucesso dentro e fora da organização. Além disso, é importante envolver as partes interessadas, como clientes, investidores e a sociedade civil, no processo de monitoramento e avaliação dos resultados dos projetos e atividades relacionados.
- 10. Estruturação de taxonomia regional para integrar os ODS e sustentabilidade às operações financeiras.** A adoção de uma taxionomia regional para alinhar projetos aos ODS e à sustentabilidade pode beneficiar todas as instituições-membro da ReDeCA, melhorando a compreensão, o monitoramento e a implementação de suas iniciativas. Primeiro, as que estão em estágios iniciais de institucionalização da sustentabilidade poderiam aproveitar o conhecimento e a experiência de membros que já implementaram suas próprias taxionomias, como ALIDE, ABDE, Bancomext, BADESC, BNDES e BRDE. Em segundo lugar, uma taxionomia regional proporcionaria uma abordagem mais estruturada, padronizada e eficiente na implementação e avaliação de projetos voltados para o desenvolvimento sustentável.

V. Boas práticas para o alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS

O alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento aos ODS e à sustentabilidade exige uma abordagem integrada, que envolva tanto a redefinição de metas quanto a implementação de ações concretas. Algumas boas práticas podem ser adotadas para garantir esse alinhamento:

1. Definição clara de metas e indicadores.

Estabelecer metas específicas e mensuráveis que se alinhem diretamente aos ODS, criando indicadores para monitorar o progresso. Isso ajuda a direcionar as ações para resultados tangíveis e mensuráveis. Esse esforço envolve a criação de indicadores de impacto e resultados das práticas ASG, visando maior efetividade nas políticas de apoio a projetos sustentáveis.

2. Integração da sustentabilidade nas políticas e processos.

Incorporar a sustentabilidade como um princípio central nas políticas financeiras e operacionais. As práticas de governança devem considerar não apenas a viabilidade financeira, mas também os impactos sociais e ambientais das decisões.

3. Investimento em inovação e tecnologias verdes.

Apoiar o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e inovadoras, como energias renováveis e soluções de baixo carbono. Além disso, criar produtos financeiros que incentivem investimentos em áreas sustentáveis.

4. Parcerias estratégicas para o desenvolvimento sustentável.

Colaborar com outras organizações, ONGs, governos e empresas para compartilhar conhecimentos, recursos e experiências que promovam o alcance dos ODS de forma mais eficaz. Parcerias públicas e privadas são essenciais para escalar soluções sustentáveis.

5. Transparência e comunicação orientadas aos ODS.

Manter um fluxo contínuo de comunicação transparente com todas as partes interessadas, relatando regularmente o progresso e os impactos dos projetos alinhados aos ODS. A divulgação clara de resultados fortalece a confiança, a prestação de contas e o engajamento com a Agenda 2030.

6. Capacitação institucional e cultura de sustentabilidade.

Investir na capacitação das equipes internas sobre a importância da sustentabilidade e dos ODS, promovendo uma cultura organizacional comprometida com o desenvolvimento sustentável. Esse esforço envolve também a promoção do engajamento das instituições em metodologias ASG e em processos de avaliação, gestão de impacto e tomada de decisão baseada em evidências.

Em suma, adotar essas boas práticas ajuda as instituições financeiras a não apenas contribuir para um futuro mais sustentável, mas também a fortalecerem sua posição no mercado global, gerando valor tanto social quanto econômico.

VI. Considerações finais

Embora os benefícios de alinhar as estratégias à sustentabilidade e aos ODS sejam claros, a implementação pode ser desafiadora. As instituições de desenvolvimento enfrentam obstáculos como falta de conhecimento, resistência à mudança, complexidade no monitoramento e na avaliação de indicadores e impactos das ações institucionais voltadas para isso, além da necessidade de adaptar seus modelos de negócio para atender aos critérios de sustentabilidade.

No entanto, esses desafios também criam oportunidades. Por exemplo, o desenvolvimento de metodologias para medir o impacto social e ambiental de projetos e investimentos está em constante evolução, o que permite maior transparência e melhor monitoramento dos resultados. Além disso, as parcerias com instituições parceiras e organizações internacionais, assim como o uso de novas tecnologias, podem facilitar a integração dos ODS nas operações dos bancos e agências de desenvolvimento da ALC.

O alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento à sustentabilidade e aos ODS não é apenas uma questão de conformidade com regulamentações externas, mas uma oportunidade estratégica de fortalecer o impacto social, econômico e ambiental de suas operações. Ao adotar práticas alinhadas aos ODS, essas instituições desempenham um papel fundamental na construção de um futuro mais sustentável, resiliente e justo para todos,

contribuindo diretamente para a implementação da Agenda 2030 da ONU.

Essas instituições financeiras desempenham um papel relevante para a promoção do desenvolvimento sustentável. Porém, o efetivo cumprimento desses papéis depende de adequado cumprimento das etapas do processo para implementação de políticas públicas, tais como: estabelecimento da estratégia e prioridades; adequado desenho do projeto ou portfólio, com robusta teoria da mudança que possibilite especificar e mensurar os seus resultados; estabelecimento de indicadores para o monitoramento da sua implementação e para a mensuração de resultados; e avaliações que subsidiem a revisão da estratégia e melhoria contínua das políticas.

O alinhamento das estratégias dos bancos e agências de desenvolvimento aos ODS e à sustentabilidade é um processo dinâmico e multifacetado. A implementação bem-sucedida requer uma abordagem estratégica, uma governança robusta, parcerias eficazes e a adaptação contínua das práticas. Com um compromisso claro da liderança, a participação de todas as áreas da instituição e uma monitorização constante, os bancos e as agências de desenvolvimento podem desempenhar um papel crucial na promoção de um futuro mais sustentável e equitativo. A colaboração entre as instituições da ReDeCa pode acelerar significativamente esse processo, promovendo impacto positivo na sociedade.

O presente capítulo foi elaborado em conjunto pelos profissionais das seguintes entidades participantes da ReDeCa: Diógenes Breda, Camila Leotti e Sofia Correa (ABDE), Nataly Lago (ALIDE), Porthos Motta (GoiásFomento), Hector Luna (BANCOMEXT), Vanessa Avanci (BANDES), Samara Farias (BASA), Airtton Saboya (BNB), Sandro Peixoto (BNDES), Pedro Preussler (BRDE), Damaria Ebanks, Renay Folkes Johnson (DBANJM), Marcia Carvalho (FINEP), Aretha Zarlenga (SEBRAE), Gloria Sistelos (SUDENE). Agradecemos pelas orientações e revisões de Marialisa Motta, diretora do Escritório de Avaliação e Supervisão do Banco Interamericano de Desenvolvimento (OVE/BID), Jose Claudio Pires, Coordenador da ReDeCa, e de Martha Kluttig, Gerente Sênior de Desenvolvimento do Centro CLEAR LAC.



**Institucionalização,
indicadores e objetivos
de desenvolvimento
sustentável: um guia
para os bancos de
desenvolvimento da
América Latina e do Caribe**

