



Minuta para Consulta

REPENSAR A ESTRATÉGIA DE PARCERIA DO GRUPO BANCO MUNDIAL COM O PAÍS

16 DE JANEIRO DE 2025

A versão original deste documento foi publicada em inglês. Em caso de discrepância entre a versão traduzida e a versão original

Processo de Evolução do Grupo Banco Mundial (GBM)

Repensar a Estratégia de Parceria do Grupo Banco Mundial com o País

Índice

I. Introdução.....	1
II. Premissa básica da nova estratégia de parceria do GBM com o país.....	1
III. Principais elementos da mudança da CPF.....	4
<i>Seletividade e orientação para resultados.....</i>	<i>5</i>
<i>Estratégia e Execução.....</i>	<i>6</i>
<i>GBM único: Parcerias dos setores público e privado.....</i>	<i>6</i>
<i>Conhecimento.....</i>	<i>7</i>
<i>Parcerias.....</i>	<i>8</i>
<i>Simplicidade e eficiência.....</i>	<i>9</i>
IV. Governança da Estratégia de Parceria do Grupo Banco Mundial com o País.....	10
V. Próximos passos.....	10

Lista de Siglas

CEN	Notas de Engajamento com o País
CLR	Revisão de Conclusão e Aprendizagem
CPF	Estratégia de Parceria com o País
FCV	Fragilidade, Conflito e Violência
PDG	Programa de Desafio Global
AID	Associação Internacional de Desenvolvimento
KAT	Equipes de Assessoria em Conhecimento
BMD	Banco Multilateral de Desenvolvimento
PLR	Avaliação de Desempenho e Aprendizagem
RRA	Avaliação de Risco e Resiliência
GBM	Grupo Banco Mundial

Nota explicativa: Este documento é uma minuta da nova proposta da Estratégia de Parceria com o País adotada pelo Grupo Banco Mundial. Ele será usado como base para consultas com as partes interessadas internas e externas. Será também o ponto de partida para futuras deliberações com os Diretores Executivos do Grupo Banco Mundial.

Repensar a Estratégia de Parceria do Grupo Banco Mundial com o País

I. Introdução

1. Repensar a Estratégia de Parceria do GBM com o País é fundamental para alinhar nossos programas com a evolução do GBM. As novas perspectivas da nova missão do GBM trazem o foco para a necessidade de lidar com os desafios globais, enquanto auxiliamos nossos clientes a atingirem seus objetivos de desenvolvimento. A atual Estratégia de Parceria do GBM com o país (CPF, em sua sigla em inglês) é ampla e abrange uma vasta gama de prioridades que podem resultar na incapacidade de alcançar maior impacto e escala em áreas prioritárias de forma estratégica. Além disso, a atual Estratégia está mais focada no desenho dos projetos do que em sua execução. As CPFs normalmente não conseguem articular uma filosofia integrada do “Grupo Banco Mundial único”, e por vezes não conseguem captar financiamentos e soluções públicas e privadas para os desafios de desenvolvimento. Atualmente, o conhecimento técnico é introduzido principalmente na fase de concepção da CPF, e não aproveita o conhecimento das outras regiões para embasar os programas e o diálogo com o país ao longo de todo o ciclo de execução. A transferência de conhecimento global e regional, ao mesmo tempo em que fornece informações de referência dos países pares para embasar os programas locais, deve receber a devida atenção para beneficiar plenamente as CPFs.

2. Conforme a Estratégia de Parceria do GBM com o país evolui, ela permanece ancorada nas prioridades, conhecimentos e parcerias de cada país. As novas CPFs serão planejadas com base em 3 ou 4 resultados selecionados (com alguma flexibilidade para programas maiores) mensurados principalmente com base no novo Marco de Indicadores do Banco Mundial. Um exercício anual de planejamento de atividades com os participantes do GBM para a revisão de progresso garantirá o foco na execução, incluindo na discussão dos riscos e oportunidades emergentes, e uma atualização dos programas de trabalho, se necessário. Uma abordagem forte no sentido de um “GBM único” consistirá na programação, execução, reporte e avaliação conjuntas do Banco, IFC e MIGA. Equipes de Assessoria em Conhecimento (KAT) mobilizarão o conhecimento e a experiência global do GBM durante as fases de planejamento e execução da CPF para melhorar as propostas técnicas ao país. Nós aprofundaremos uma colaboração mais próxima com os parceiros públicos e privados à medida que integramos novas ferramentas financeiras que tratem dos complexos desafios de desenvolvimento e aumentem a seletividade do programa. Por fim, a abordagem das CPFs, seus processos e documentação serão simplificados para maior eficiência das equipes e dos clientes.

3. Esta nota descreve os planos para a nova Estratégia de Parceria do GBM com o país. Ela detalha os princípios essenciais do engajamento com os países de acordo com o processo de evolução do GBM e identifica os ajustes necessários e as inovações na CPF. A nota destaca as interligações com outras iniciativas institucionais, especialmente os esforços para fortalecer o fluxo de conhecimento técnico em todo o GBM, fortalecer as soluções integradas de um GBM único, o Marco de Indicadores do GBM, e a melhora da eficiência e efetividade das operações do GBM. Isso exigirá uma mudança da cultura organizacional do GBM para melhorar a prestação de serviços ao cliente, a colaboração, a gestão de riscos e os resultados de monitoramento em um ambiente global volátil.

II. Premissa básica da nova estratégia de parceria do GBM com o país

4. A nova abordagem da CPF manterá seu foco no país, de acordo com a visão e missão do GBM, e será fundamentada nas capacidades e na vantagem comparativa do GBM de produzir impacto em desenvolvimento:

- Cada país direcionará o planejamento e a execução do apoio do GBM. Contribuiremos com nossos clientes dos setores público e privado, sociedade civil e outras partes interessadas de cada país para informar sobre a concepção de nossos programas e para discutir possíveis formas de colaboração com os beneficiários das atividades do GBM. Ao consultar as partes interessadas sobre os possíveis impactos de suas atividades, o GBM pretende garantir que a nova abordagem da CPF seja bem documentada, que seus resultados sejam sustentáveis e seus riscos identificados.
- O programa integrado na CPF é definido como a interseção dos três critérios de seletividade, ilustrados pelos conjuntos de cada círculo de um diagrama de Venn na Figura 1. Impõe-se uma restrição de seletividade na definição do programa do país para definir 3 ou 4 Resultados com base nesses critérios. O alinhamento do Marco de Resultados de uma CPF com o novo Marco de Indicadores do Banco Mundial, com 22 indicadores com foco em impacto de desenvolvimento econômico e social reforça ainda mais a alta seletividade nas áreas de trabalho. Cada critério utiliza filtros para identificar as prioridades que influenciarão as decisões do GBM sobre os programas:
 - Em Missão do GBM*, as prioridades são selecionadas pelas áreas de resultados do Marco de Indicadores dos temas transversais como Empregos, Gênero, Fragilidade e Investimento Privado, e os cinco temas verticais do GBM: Pessoas, Prosperidade, Planeta, Infraestrutura e Digital.¹ Ademais, as áreas de resultado têm como base o nosso conjunto de trabalho analítico (ver Quadro 1) e experiência operacional.
 - Os *Objetivos de Desenvolvimento do País* refletem as demandas de cada cliente dos setores público e privado. As CPFs tendem a ser mais seletivas quando seu programa é determinado pela junção das demandas dos setores público e privado, mas a combinação de público-privado do programa dependerá da situação de cada país.
 - Em *Capacidade e Vantagem Comparativa do GBM* é onde o GBM pode ter o maior impacto por meio de nosso conhecimento e expertise local, regional e global; nosso poder agregador; financiamento disponível e parcerias.

Figura 1: Os Três Critérios de Seletividade da CPF



(*) Sobre o Marco de Indicadores nas áreas de resultado, acesse <https://scorecard.worldbank.org>.

- Os Resultados da CPF refletirão as principais prioridades do programa do país, ao invés de reunir todas as atividades do GBM em um país. Como o programa tem uma perspectiva futura, o portfólio existente será parte do Marco de Resultados quando houver a intenção de manter ativos novos investimentos nessas áreas durante o período coberto pela nova CPF. Cada Marco de Resultados da CPF converte a nova *Missão do GBM* em ação, facilitando seus programas e incentivos para a consecução do impacto no desenvolvimento. Os riscos serão considerados na concepção da CPF a fim de garantir que as medidas de mitigação aplicáveis sejam devidamente programadas. O Marco de Resultados da CPF serve como parâmetro para medir o progresso dos resultados.

5. Os critérios de seletividade da CPF permitem ao GBM considerar as respostas aos desafios globais e outras prioridades corporativas em sua concepção, ao mesmo tempo em que reflete as prioridades de desenvolvimento do país. As reformas acordadas durante a recente evolução do GBM possibilitam que os critérios de seletividade da CPF levem a resultados que respondam à demanda dos clientes, ao mesmo tempo em que nos permitem atingir objetivos regionais e globais. Por exemplo:

- A criação de emprego e uma das prioridades globais de desenvolvimento do GBM, porque é um ingrediente fundamental para reduzir a pobreza, promover a prosperidade compartilhada e criar um planeta habitável onde as pessoas possam prosperar. As mudanças climáticas interagem com a pobreza e a prosperidade compartilhada, e os eventos por elas induzidos, como secas e enchentes mais frequentes, prejudicam os esforços de redução da pobreza e o crescimento econômico. Em países que estão em situação de Fragilidade, Conflito e Violência (FCV), identificar os fatores que geram a fragilidade e o seu impacto na pobreza e na prosperidade compartilhada é de particular importância. As Avaliações de Gênero estabelecem a ligação entre a igualdade de gênero e a participação das mulheres na trajetória econômica do desenvolvimento do país. Quanto mais ajudamos os clientes a avaliar a interconexão entre esses desafios de desenvolvimento global, regional e doméstico, mais eles poderão solicitar apoio do GBM nessas áreas. Tratados internacionais, como o Acordo de Paris e a formulação das Contribuições Nacionalmente Determinadas das Nações Unidas, levam nossos clientes a solicitar apoio adicional nessas áreas. Da mesma forma, por exemplo, o apoio do GBM ao fortalecimento dos sistemas domésticos de saúde também está interligado com desafios globais, como a preparação para pandemias.
- A evolução da metodologia da CPF melhorou significativamente a nossa capacidade de mobilizar conhecimento e experiência local, regional e global. Ao direcionar nosso foco para áreas onde temos capacidade técnica e financeira, podemos atender melhor os nossos clientes. A evolução também aumentou nossa capacidade de apoiar a preparação e resposta a crises e colaborar melhor em todo o GBM. As CPFs considerarão os Programas de Desafio Global (PDGs) do GBM como uma abordagem para cumprir as prioridades do país em grande escala. Ao gerar impacto em escala por meio do planejamento e execução do GBM único, os PDGs podem oferecer sinergias ao atender as prioridades do país por meio da replicação e da ampliação de projetos.

Quadro 1: Garantir a seletividade da CPF de acordo com a missão do GBM

As prioridades que influenciam as decisões para a programação do GBM dentro dos critérios da *Missão* são selecionadas pelas áreas de resultados de nosso Marco de Indicadores. As prioridades derivadas de temas transversais como Emprego, Gênero, Fragilidade e Investimentos Privados, bem como dos cinco temas verticais (Pessoas, Prosperidade, Planeta, Infraestrutura e Digital) ajudam a garantir a responsabilidade pela geração de impacto em todo o GBM. As áreas de resultados enquadram os desafios enfrentados pelos clientes e identificam a agenda de desenvolvimento para que os países alcancem resultados por meio de soluções de financiamento (público e privado), assistência técnica e conhecimento. Concentrar-se em um conjunto limitado de prioridades voltadas para a missão do GBM fornece uma estrutura sistemática para avaliar e comparar o progresso em um país.

A seletividade na CPF é apoiada por cinco diagnósticos do GBM em nível nacional que, em conjunto, formam a base analítica principal para o nosso engajamento com o país: i) O Diagnóstico do Setor Privado do País (CPSD,

em sua sigla em inglês) 2.0 identifica intervenções políticas concretas e fornece a base para o diálogo sobre reformas políticas com os governos para melhorar o ambiente favorável à mobilização de capital privado e os investimentos; ii) O Relatório de Crescimento e Emprego do País (CGJR, em sua sigla em inglês) identifica políticas que estimulam o crescimento por meio de reformas estruturais, promovendo investimentos e criando mais e melhores empregos; iii) A Avaliação de Pobreza e Igualdade (PEA, em sua sigla em inglês) fornece uma análise da desigualdade e da vulnerabilidade; iv) enquanto a Revisão das Finanças Públicas (PFR, em sua sigla em inglês) examina tanto as receitas quanto as despesas, incluindo a mobilização de recursos internos, e aborda questões de políticas fiscais destinadas a alcançar um crescimento mais inclusivo e sustentável; finalmente, v) o Relatório sobre Mudanças Climáticas e Desenvolvimento (CCDR, em sua sigla em inglês) mostra caminhos de desenvolvimento com baixas emissões e as adaptações às mudanças climáticas, incluindo seus impactos na pobreza e na prosperidade compartilhada.

Essas análises básicas podem ser complementadas para obter uma compreensão mais profunda das vulnerabilidades de cada país. Por exemplo, para países caracterizados por FCV, geralmente leva-se em consideração uma Avaliação de Risco e Resiliência (RRA, em sua sigla em inglês). Para alguns países da Associação Internacional de Desenvolvimento (AID), podem ser utilizadas Análises de Lacunas na Preparação para Crises. Revisões de Capital Humano, Avaliações de Gênero e Revisões de Governança podem ser contribuições nos países relevantes.

Incentivamos os clientes a trabalhar com o GBM em produtos analíticos relevantes. As prioridades desses trabalhos analíticos serão resumidas no Diagnóstico Sistemático de País (SCD em sua sigla em inglês) simplificado (ver Parágrafo 16 abaixo) que inclui os desafios de desenvolvimento de cada país e fornece a base para a seletividade do Quadro.

III. Principais elementos da mudança da CPF

6. Seis princípios fundamentais orientam nossa nova abordagem da CPF. Conforme resumido na Figura 2, pretendemos ser mais seletivos e orientados para resultados a fim de mobilizar o apoio nas áreas mais importantes em que os clientes precisam obter impactos em escala. A nova CPF combina estratégia e execução. Trabalhamos como um GBM único para incluir as contribuições do setor público e privado (financiamentos e soluções) para os problemas de desenvolvimento. O conhecimento técnico é a base da nossa nova abordagem para o engajamento e um serviço essencial do programa do país. Parcerias mais robustas permearão nosso trabalho analítico e operacional, bem como a concepção e a execução da CPF. Por fim, melhorar a simplicidade e a eficiência da execução é necessário para oferecer soluções de desenvolvimento oportunas.

Figura 2: Os seis princípios fundamentais da Estratégia de parceria do GBM com o país



Seletividade e orientação para resultados

7. A CPF será mais seletiva e orientada para resultados a fim de mobilizar apoio nas áreas mais importantes nas quais o país precisa obter impactos em escala. Marcos lógicos de resultados simplificados ajudarão a concentrar as atividades em áreas essenciais onde o GBM pode ter maior impacto. Identificaremos claramente os resultados para cada CPF. O programa do GBM será feito em áreas definidas pelo Marco de Indicadores do GBM.

8. Um maior foco em resultados e o uso do Marco de Indicadores do GBM permitirão planejar melhor como enfrentar os desafios globais e outras prioridades institucionais. As áreas de resultado do Marco de Indicadores do GBM incluem desafios globais e outras prioridades institucionais como gênero, emprego e investimento privado, e será necessário ancorar as CPFs neles para promover o apoio nessas áreas. Além disso, o Marco de Indicadores do GBM a ser usado na CPF será desagregado para medir o progresso em áreas de especial importância para a visão e missão do GBM. A desagregação inclui dados de gênero, juventude, pessoas com necessidades especiais, inclusão, entre outros. Isso permitirá determinar se os resultados de desenvolvimento estão sendo alcançados onde são mais necessários.

Estratégia e Execução

9. A nova CPF integra as considerações estratégicas de médio e longo prazos com um processo anual de planejamento. A CPF estabelecerá um vínculo estratégico e operacional com as prioridades de desenvolvimento regionais e globais. As CPFs atuais têm um papel mais restrito na gestão cotidiana do programa do país. Em contrapartida, a nova CPF representa uma estrutura mais abrangente que estabelece considerações estratégicas de médio e longo prazos com uma revisão anual da execução de curto prazo e um processo de planejamento do programa a cargo da equipe local do GBM. Esta abordagem dupla garante que os objetivos estratégicos continuem alinhados com as necessidades operacionais imediatas, e ao mesmo tempo contribui para prioridades de desenvolvimento mais amplas, promovendo uma estrutura coesa e adaptável. Por exemplo, a Missão 300 do GBM tem como objetivo fornecer, de maneira confiável, energia elétrica para 300 milhões de pessoas em toda a África até 2030, e reduzir pela metade a lacuna de acesso à energia do continente. Diversas operações e investimentos do GBM em diferentes países, em colaboração com parceiros como o Banco Africano de Desenvolvimento, visam apoiar os objetivos da Missão 300. Para esses tipos de intervenções, as atividades serão programadas por meio das CPFs dos respectivos países.

10. A estrutura estratégica da CPF é planejada para ser dinâmica e responder às modificações das circunstâncias no país.

- A CPF pode ser atualizada no meio do período, após uma **Avaliação de Desempenho e Aprendizagem** (PLR, em sua sigla em inglês) conforme necessário (ver também parágrafos 23/24). Esse processo permite avaliar o progresso da execução, o impacto dos riscos e das medidas de mitigação, a identificação de novos desafios e a incorporação de lições aprendidas durante a execução, garantindo que o direcionamento estratégico permaneça relevante e eficiente ao longo do tempo.
- Todo ano, o **processo de planejamento do programa** reúne a equipe do Banco Mundial, IFC e MIGA no país como um GBM único. Ao promover um diálogo estratégico e a colaboração com o país em todas as instituições e setores, a CPF promove o melhor alinhamento do apoio do GBM com as prioridades de desenvolvimento do país. O Marco de Resultados é usado como ferramenta de gestão da execução ao longo desse processo. O Marco de Resultados da CPF será revisado ou confirmado com base nas atualizações anuais do Marco de Indicadores do GBM.

11. A CPF introduz um novo modelo para o Marco de Resultados. A nova estrutura foi simplificada e ajustada para incluir elementos do planejamento anual do programa, bem como para torná-la uma ferramenta mais prática e fácil de usar tanto para o GBM como para o país. O Anexo A ilustra esse novo modelo.

GBM único: Parcerias dos setores público e privado

12. Não é possível gerar impacto em escala e atender às necessidades de desenvolvimento dos países ao mesmo tempo, sem um foco sistemático e a entrega de soluções públicas e privadas complementares. A filosofia de um GBM único busca proporcionar uma integração sistemática do pensamento e da tomada de decisão conjuntos do Banco Mundial, IFC e MIGA sobre as melhores soluções dos setores público e privado em todo o ciclo da CPF. A representação conjunta do GBM nos países é um elemento útil dentro dessa filosofia do GBM único. O engajamento do GBM começa com a consideração sistemática dos respectivos papéis dos setores público e privado no desenvolvimento de um país desde o início do desenho da CPF. O engajamento conjunto da equipe do GBM no país com o cliente deve impulsionar a interação inicial; ele será complementado por missões conjuntas do Banco Mundial, IFC e MIGA, se for o caso. O ponto de entrada são os resultados de desenvolvimento econômico e social que o cliente gostaria de alcançar, e quais as contribuições complementares de financiamento e soluções por parte dos setores público e privado podem oferecer esses resultados. O objetivo é criar um entendimento

compartilhado dos principais desafios de desenvolvimento e suas soluções, alavancando os pontos fortes dos setores público e privado direcionados para facilitar o capital privado. Assim, a designação de Representantes Conjuntos do GBM para o país permitirá que a equipe planeje melhor como o GBM único.

13. A programação, o monitoramento e a avaliação do GBM caminham juntos na nova CPF. Isso se estende para além dos projetos individuais e se concentra no planejamento do programa em torno dos resultados da CPF, revisitados e reforçados por meio de um processo de planejamento anual conjunto das atividades. Ele fornece um marco estratégico para coordenar e otimizar a combinação de programas do GBM, mobilizando recursos públicos e privados para obter o máximo impacto em um país ou setor específico. O planejamento anual conjunto das atividades cria uma oportunidade de concentrar a atenção do GBM em um conjunto de prioridades e oportunidades de curto prazo mais restrito e concreto, mobilizar recursos para alcançar os resultados esperados, promover uma articulação mais forte com outros parceiros e planejar atividades para maximizar as oportunidades de sinergias. Isso também permitirá uma gestão mais dinâmica da CPF levando em consideração o que funciona e ajustando o curso durante a execução.

14. Novas oportunidades e ferramentas de aprendizagem promoverão uma mudança cultural do GBM que incentiva a colaboração do Banco Mundial, IFC e MIGA, além da representação conjunta dos países. Essa transformação envolve a criação de um profundo entendimento de como utilizar efetivamente os diversos instrumentos oferecidos pelo GBM. Estamos comprometidos com uma gestão robusta das mudanças para alcançar esse objetivo e oferecer programas de treinamento operacional que atendam não apenas as equipes internas, mas também aos países com os quais trabalhamos e nossos parceiros externos. O treinamento consistirá no aprimoramento dos esforços de colaboração e no aproveitamento de todos os instrumentos e abordagens do GBM, como os Programas de Desafios Globais, permitindo que todas as partes interessadas maximizem os impactos dos recursos do GBM. Ao capacitar nossa força de trabalho e parceiros com as habilidades e conhecimentos necessários, podemos criar uma abordagem mais integrada que se alinhe com os objetivos mais amplos do GBM, criando assim soluções mais eficazes para os desafios enfrentados por nossos países membros.

Conhecimento

15. O Banco de Conhecimentos será parte central da nova abordagem da CPF para oferecer análises mais robustas durante as fases de preparação e execução. Os ajustes em nossa abordagem ao conhecimento, garantirão que os serviços analíticos e de consultorias – que sustentam nosso engajamento com os países – sejam direcionados para a nova missão do GBM. A provisão de conhecimento global e regional, bem como a comparação entre países pares, é uma importante função de conhecimento para embasar as CPFs. As contribuições em termos de conhecimentos permitirão capturar melhor os desafios globais, regionais e nacionais que afetam o desenvolvimento de um país e, juntamente com a nova missão do GBM, fundamentarão nossos programas. Os fluxos de conhecimento baseados no trabalho analítico e nos serviços de consultoria aprimorados, na capacitação e na assistência técnica permeiam o ciclo de vida de uma CPF e são igualmente importantes nas fases de concepção e execução. A Academia do GBM eleva o aprendizado e o desenvolvimento de capacidades ao nível de serviços essenciais para clientes, equipes e partes interessadas.

16. O Diagnóstico Sistemático de País (SCD, em sua sigla em inglês) simplificado fornece um resumo conciso dos principais trabalhos analíticos e outras análises relevantes para o país, a fim de informar a identificação das principais prioridades de desenvolvimento. Essas análises principais constituem a espinha dorsal da análise relacionada às reformas necessárias para destravar o setor privado (CPSD), à tarefa urgente de criar empregos (CGJR), à linha de base da pobreza e da prosperidade compartilhada (PEA), à necessidade de uma política fiscal sólida para o crescimento (PFR), e à identificação de caminhos de desenvolvimento baseados em baixas emissões (CCDR) (ver Quadro 1). O SCD simplificado resume as necessidades e prioridades de desenvolvimento do país com base nesses

diagnósticos e em outras análises relevantes. Ele resume também as prioridades de política e investimentos necessários para enfrentar os desafios locais, regionais e globais que poderiam ter maiores impactos sobre os resultados de desenvolvimento do país no médio prazo.

17. As Equipes de Assessoria em Conhecimento (KAT, em sua sigla em inglês) mobilizarão os melhores conhecimentos globais e regionais do GBM durante a concepção e execução das CPFs, aumentando a contestabilidade das atividades de concepção e implementação do programa. As KATs serão estabelecidas para apoiar as regiões e equipes durante todo o ciclo de uma CPF. As contribuições técnicas por meio das KATs são complementares ao conhecimento da equipe da região. As KATs fornecerão insumos críticos e consultoria especializada para as equipes regionais e nacionais, operando sob o princípio da complementaridade. Além do seu papel consultivo, as KATs participarão ativamente nas diversas consultas sobre a CPF, tanto internamente na organização quanto externamente, com parceiros e partes interessadas do país. Sua participação nessas consultas, juntamente com visitas de campo para recolher informações e *feedbacks* em primeira mão, permitirá que as equipes entendam os contextos locais e os desafios específicos enfrentados pelas diferentes regiões. Por fim, as KATs terão a tarefa de identificar e propor soluções inovadoras de desenvolvimento durante a execução das CPFs, com base na experiência em outros países relevantes. Ao fazer isso, as KATs abordarão questões e dinâmicas emergentes que podem não ser óbvias para as equipes dos países, facilitando a mobilização dos melhores conhecimentos e experiências globais.

Parcerias

18. A nova abordagem das CPFs considera as parcerias com agentes do desenvolvimento como ponto central da concepção, execução e monitoramento. Essa abordagem ressalta o papel fundamental que as parcerias desempenham em duas dimensões. Primeiro, as parcerias com outros agentes do desenvolvimento no país podem melhorar significativamente a troca de conhecimentos, aumentando assim o valor agregado do programa do GBM para nossos clientes. Ao trabalhar em conjunto com várias partes interessadas, e não apenas em paralelo, o GBM consegue usufruir de um conjunto mais amplo de conhecimentos e recursos, que podem levar a soluções e financiamentos de desenvolvimento mais inovadores e eficazes. O foco contínuo e reforçado em parcerias lideradas pelo país é particularmente importante para os países da AID, dado o número considerável de agentes de desenvolvimento ativos em um país. Em segundo lugar, as parcerias servem como facilitadoras da seletividade dos programas do GBM, o que é crucial para ampliar os resultados. Ao ser mais seletivo, o GBM pode concentrar seus esforços em áreas onde pode causar os impactos mais significativos, aproveitando os pontos fortes e os recursos de seus parceiros para obter maiores resultados. As consultas da CPF com a sociedade civil e com o governo, o setor privado, os parceiros de desenvolvimento e outras partes interessadas no país serão parte integrante da preparação e se basearão nas Diretrizes de Consulta do GBM e no Marco Estratégico para a integração do engajamento dos cidadãos nas operações do GBM.

19. Como GBM, fortalecemos nossas parcerias globais para enfrentar desafios críticos; isso moldará a forma como trabalhamos com os parceiros nos países. Em estreita colaboração com o FMI, o GBM se concentra em temas como mudanças climáticas, dívida, transição digital e mobilização de recursos domésticos, combinando conhecimentos especializados para melhorar a capacidade fiscal e os mercados de dívida pública. Os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento (BMDs) trabalham em conjunto para expandir a capacidade de financiamento, impulsionar os esforços climáticos e mobilizar o setor privado, com ações conjuntas sobre clima, saúde e recuperação econômica. Acordos de Confiança Mútua com BMDs vão ser usados para permitir que os países apliquem um único conjunto de requisitos da política operacional aos empréstimos e se envolvam com um único credor responsável pela avaliação e supervisão dos projetos cofinanciados. Esse é um trabalho que pode aumentar a eficiência, uma vez que os cofinanciadores podem contar com a devida diligência e as revisões técnicas e de salvaguardas uns dos outros. As colaborações regionais com BMDs como o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco

Islâmico de Desenvolvimento, o Banco Asiático de Investimento em Infraestrutura e o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento abordam desafios regionais específicos como desmatamento, resiliência a desastres, acesso digital, transição energética e recuperação econômica. Também fortalecemos nossa parceria com as Nações Unidas para aumentar o impacto em estados frágeis e em torno do deslocamento forçado das pessoas, integrando o desenvolvimento aos esforços humanitários e impulsionando a ação climática. O fortalecimento dos laços com a sociedade civil, grupos religiosos, parlamentares e filantropos por meio de iniciativas como o Fórum de Políticas da Sociedade Civil e o Fórum Parlamentar Global visa criar um ambiente de desenvolvimento mais inclusivo.

20. Identificar o papel específico do GBM e de seus parceiros em um país é crucial para a elaboração de programas seletivos que possam alcançar impacto em escala. A nova CPF vai além dos esforços tradicionais de coordenação no país que promoveram uma divisão do trabalho entre parceiros multilaterais e bilaterais de desenvolvimento. A nova CPF busca incentivar a criação de sinergias tanto em termos de análise como de empréstimo, permitindo que o GBM amplie as operações e aumente a eficiência na gestão da execução os governos clientes. Ao promover melhores parcerias, o GBM pode articular seus esforços com base nos mecanismos de coordenação de doadores já existentes no país antes da preparação da CPF. Essa abordagem servirá como subsídio para a concepção da CPF e permitirá ao GBM se concentrar em áreas com valor agregado para os clientes. Ao aproveitar os pontos fortes e as capacidades de seus parceiros, o GBM pode reduzir a duplicação de esforços e gerar maior impacto.

Simplicidade e eficiência

21. O SCD foi simplificado a partir de um documento único para um anexo mais enxuto à CPF. O SCD simplificado é agora um documento menor (de 10 páginas) com um processo de preparação simplificado. O anexo manterá um nível apropriado de independência em relação à CPF, garantindo bases analíticas eficazes, conforme descrito nas Diretrizes revisadas.

22. O modelo da CPF será simplificado para aumentar a eficiência do processo de preparação. As mudanças terão dois propósitos principais. Primeiramente, a CPF se concentrará nos principais elementos do programa do país, discutindo aspectos chaves da nova missão do GBM. Ela fundamentará o novo programa em uma breve descrição dos principais resultados do compromisso anterior, das lições aprendidas, das áreas de continuidade e de uma prévia dos ajustes para impacto. O documento principal da CPF terá no máximo 25 páginas. Em segundo lugar, o Marco de Resultados será reformulado como uma ferramenta de gerenciamento mais prática para a execução da CPF, com diálogo contínuo com o cliente e processo de planejamento anual de atividades. O maior uso do espaço de trabalho de operações on-line (*Operations Workplace online*) facilitará o monitoramento do progresso em relação aos resultados e apoiará o gerenciamento proativo de riscos.

23. O período máximo de cobertura de uma CPF passou para até 10 anos, para melhor contabilizar e possibilitar os impactos de desenvolvimento a longo prazo. Todas as novas CPFs terão uma duração mínima de quatro anos e máxima de dez anos. Uma CPF com mais de seis anos terá uma Revisão de Desempenho e Aprendizagem (PLR) de meio-termo obrigatória (e PLRs adicionais, se necessário). Uma CPF com duração inferior a seis anos pode ser estendida para um total de dez anos depois da PLR de meio-termo. A PLR deverá descrever a justificativa para a prorrogação e atualizar a Matriz de Resultados da CPF para incorporar os resultados até o final do novo período. Um período de cobertura mais longo da CPF permitirá ao GBM trabalhar de forma colaborativa com o governo e outros parceiros para aumentar o potencial impacto no desenvolvimento, o alcance e a escala das iniciativas no âmbito da CPF. Prorrogar o prazo de uma CPF também pode resultar em ganhos significativos de eficiência em situações em que o programa de desenvolvimento do país não precise de mudanças fundamentais.

24. Para novas CPFs com menos de seis anos, o processo de PLR de meio-termo não será mais obrigatório se não houver grandes mudanças no programa do país. A PLR se tornará necessária apenas se houver mudanças significativas na CPF, no Marco de Resultados, ou se a extensão da CPF assim justificar. A PLR continuará a refletir a necessidade de aprender e ajustar nosso compromisso conforme necessário. Caso não haja grandes mudanças, pequenas atualizações serão refletidas em um Marco de Resultados revisado por meio de atualizações ágeis e oportunas, aprimorando o papel da matriz como uma ferramenta de monitoramento do programa em tempo real.

25. A Revisão de Conclusão e Aprendizado (CLR) será fortalecida e simplificada. A CLR continua sendo uma ferramenta fundamental para avaliar os resultados e as lições aprendidas com a parceria anterior com o país. O texto principal será mais curto (máximo de 10 páginas) e se concentrará nas lições aprendidas. A CLR apresentará um resumo de alto nível dos resultados alcançados e das classificações de desempenho durante o ciclo da CPF. Uma nova metodologia compartilhada está sendo discutida com o Grupo Independente de Avaliação (IEG, e, sua sigla em inglês) do GBM para formar a base da avaliação.

26. Um único tipo de produto de engajamento com o país – a Estratégia de Parceria com o País (CPF) – estará disponível para os países membros do GBM. Espera-se que todos os países clientes do GBM tenham uma CPF, já que a nova abordagem será mais flexível e permitirá que diferentes níveis de engajamento reflitam uma série de contextos nacionais. Os diferentes níveis de engajamento em cada país se refletem na granularidade dos Marcos de Resultados e são determinados com base em nossa capacidade de nos engajar em pelo menos uma estrutura de médio prazo com um cliente. O uso atual das Notas de Engajamento com o País (CEN, em sua sigla em inglês) será descontinuado. Para países em situação de Fragilidade, Conflito e Violência (FCV), as equipes precisarão fornecer análises de riscos e resiliência mais elaboradas. Se o país for elegível para uma Alocação de Prevenção e Resiliência (PRA em sua sigla em inglês), a CPF integrará a elegibilidade para tais alocações. Como a evolução do GBM identificou a fragilidade com desafio global, as CPFs de países em situação de FCV cobrirão sistematicamente os efeitos colaterais da FCV além das fronteiras e o apoio do programa para mitigar esses efeitos. De acordo com a Revisão de Meio-Termo da Estratégia de FCV (2020-2025), esforços reforçados de FCV nas CPFs não se concentrarão apenas nos efeitos do conflito armado e da fragilidade do Estado, mas também tentarão abordar os efeitos igualmente destrutivos de outras formas de violência.

IV. Governança da Estratégia de Parceria do Grupo Banco Mundial com o País

27. Uma diretriz de engajamento com os países revisada será publicada para refletir as mudanças propostas na abordagem da estratégia de parceria com o país. O *procedimento para a elaboração da CPF* será atualizado para refletir essas mudanças e a simplificação no processamento de CPFs e PLRs. O *guia para a CPF* complementarará esses documentos de políticas, fornecendo orientações claras e concisas, incluindo os novos modelos e o conteúdo principal necessário. As novas orientações sobre o SCD simplificado serão incorporadas ao guia da CPF. Essas revisões serão concluídas até o final do exercício financeiro (EF 25) 2025, de forma que a nova estrutura de políticas entre em vigor em 1º de julho de 2025.

V. Próximos passos

28. Planejamos fazer uma abordagem gradual da execução da CPF durante os exercícios financeiros 2025 e 2026. A preparação de CPFs e CENs em andamento para discussão pela Diretoria Executiva até 30 de junho de 2025, seguirá a atual diretriz. Algumas CPFs selecionadas estão sendo preparadas como exemplos demonstrativos da nova abordagem para discussão pela Diretoria Executiva no EF 25. Em janeiro, a Diretoria Executiva iniciou as discussões pelo Paquistão, que foi seguido por outros países no restante do EF 25 (por exemplo, Libéria, Filipinas, Belize ou outros). Essas CPFs seguirão uma orientação provisória. A partir de 1º de julho de 2025, todas as CPFs discutidas pela Diretoria Executiva

deverão seguir o novo modelo, conforme estabelecido pela nova diretiva, que está sendo elaborada atualmente. Como a preparação começa com um tempo de espera, e as CPFs que chegarão à Diretoria Executiva no início do EF 26 terão que iniciar sua preparação antes da publicação da nova diretiva, sendo assim, seguirão as diretrizes provisórias. A partir da reunião de Revisão das Decisões, no início d EF 26, essas CPFs incorporarão a nova diretiva e orientações integralmente.

29. Nos próximos meses, o GBM realizará um processo de consultas sobre a nova CPF antes de finalizar o documento para a Diretoria Executiva no 4T/2025. Planejamos coletar os feedbacks e perspectivas de quatro grupos externos de partes interessadas: (i) autoridades dos países e estados membros; (ii) sociedade civil; (iii) setor privado; e (iv) parceiros de desenvolvimento (incluindo os BMDs). Também organizaremos reuniões informativas com a equipe. O objetivo é informar as partes interessadas internas e externas sobre a nova abordagem da CPF e aumentar a transparência sobre as reformas em andamento que tratem do engajamento do GBM com os países

Anexo A: Modelo para o Marco de Resultados e a Estratégia de Parceria

<p>Resultado X de uma CPF</p> <p>Espera-se que seja das áreas de resultado do Marco de Indicadores, ou estejam diretamente ligados a elas. Cada CPF terá 3 ou 4 resultados, com alguma flexibilidade, dependendo da dimensão do programa. Os resultados podem ser de áreas fora do Marco de Indicadores, mas essa é a exceção, não a regra.</p>
<p>Os resultados a seguir serão mostrados conforme a relevância:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicador(es) do Contexto do Cliente no Marco de Indicadores do GBM: referência, não meta (contribuição)• Indicador(es) de Resultados do Marco de Indicadores do GBM: referência e meta (atribuição)• Outro(s) Indicador(es) de Contexto: referência, não meta (contribuição)• Outro(s) Indicador(es) de Resultados: referência e meta (atribuição)
<p>Lógica das intervenções</p> <p>Isso inclui os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>A justificativa para a área de resultados da CPF está relacionada a qual área do Marco de Indicadores (se não diretamente das áreas de resultados do Marco de Indicadores) e como? Justificativa para os Indicadores escolhidos e como o engajamento do GBM colabora para alcançar os resultados e efeitos pretendidos.</i>• <i>Breve descrição das lições aprendidas e dos novos conhecimentos em nível de programa (não é necessário duplicar a discussão no CLR e as lições gerais incluídas no corpo do documento da CPF)</i>• <i>Principais riscos e como mitigá-los no programa</i>
<p>Apoio contínuo do GBM</p> <ul style="list-style-type: none">• Listar os projetos do GBM em andamento (*empréstimos para investimentos, baseados no desempenho e de políticas; projetos de investimento; projetos e garantias iniciais) e serviços relacionados ao conhecimento (**ou seja, consultoria e análise; capacitação e assistência técnica; quaisquer produtos relacionados ao conhecimento) diretamente vinculados à área de resultados da CPF.• Descrever o papel desses projetos* e serviços relacionados ao conhecimento** do GBM para obter resultados e contribuir para os resultados por meio da lógica de intervenção. Seja específico sobre as atividades de capacitação do setor privado, conforme apropriado.• Há necessidade de fazer algo diferente no apoio atual para alcançar o resultado da nova CPF, e como isso será feito no curto prazo?• Situar as intervenções em curso do BIRD/DA, IFC e MIGA em uma narrativa sequenciada do GBM único.
<p>Apoio planejado do GBM</p> <ul style="list-style-type: none">• Listar os projetos* e serviços relacionados ao conhecimento** do GBM diretamente vinculados à área de resultados da CPF (apenas os projetos garantidos com data de apresentação à Diretoria Executiva prevista para os próximos 18 a 24 meses)• Descrever o papel desses projetos* e serviços relacionados ao conhecimento** do GBM para obter resultados e contribuir para os resultados por meio da lógica de intervenção. Como eles se vinculam ao portfólio em andamento e por quê? Seja específico sobre as atividades de capacitação do setor privado, conforme apropriado.• Que lições aprendidas essas atividades planejadas consideram? Há necessidade de fazer algo diferente no apoio planejado para alcançar o resultado da nova CPF, e como isso será feito no curto prazo?• Situar as intervenções planejadas do BIRD/DA, IFC e MIGA em uma narrativa sequenciada do GBM único.
...
<p>Resultado Y da CPF</p> <p>Espera-se que seja das áreas de resultado do Marco de Indicadores, ou estejam diretamente ligados a elas. Cada CPF terá 3 a 4 resultados, com alguma flexibilidade, dependendo da dimensão do programa. Os resultados podem ser de áreas fora do Marco de Indicadores, mas essa é a exceção, não a regra.</p>
...
<p>Resultado Z da CPF</p> <p>Espera-se que seja das áreas de resultado do Marco de Indicadores, ou estejam diretamente ligados a elas. Cada CPF terá 3 a 4 resultados, com alguma flexibilidade, dependendo da dimensão do programa. Os resultados podem ser de áreas fora do Marco de Indicadores, mas essa é a exceção, não a regra.</p>

...

Observação: Cada descritivo de resultado das CPFs não deverá exceder duas páginas, incluindo os indicadores, a justificativa da intervenção, e o apoio planejado e contínuo.