



POLICY BRIEF

PARTICIPAÇÃO SOCIAL EM PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO

Manuais de Bancos Multilaterais de
Desenvolvimento (BMDs) para
Monitoramento e Avaliação (M&A)

Isabel Rocha de Siqueira
Gabriel Porto Póvoas
Raíssa Caliano



**PUC
RIO**



Instituto
de Relações
Internacionais



**BRICS
Policy Center**
Centro de Estudos
e Pesquisas BRICS

AUTORES

ISABEL ROCHA DE SIQUEIRA
GABRIEL PORTO PÓVOAS
RAÍSSA CALIANO

REVISÃO E DESIGN

BEATRIZ NAZARETH DE S. TEIXEIRA

AGRADECIMENTO

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE (IEO) /
NEW DEVELOPMENT BANK (NDB)

PARTICIPAÇÃO SOCIAL EM PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO:
MANUAIS DE BANCOS MULTILATERAIS DE DESENVOLVIMENTO
(BMDs) PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (M&A)

ISABEL ROCHA DE SIQUEIRA, GABRIEL PORTO PÓVOAS E RAÍSSA CALIANO

FICHA CATALOGRÁFICA

ROCHA DE SIQUEIRA, Isabel; PÓVOAS, Gabriel Porto; CALIANO, Raíssa.
Participação Social em Projetos de Desenvolvimento: Manuais de Bancos
Multilaterais de Desenvolvimento (BMDs) para Monitoramento e Avaliação
(M&A). Coleção "Policy Brief". Rio de Janeiro. Editora BRICS Policy Center,
2025. Maio, 2025. V.15, N.2. ISSN: 2318-1818



Resumo

Este policy brief tem como horizonte a centralização da participação social como componente essencial para a realização de objetivos de desenvolvimento, entendido, em termos amplos, como “uma intervenção organizada em questões coletivas de acordo com certos padrões de melhoria”.¹ O briefing compila algumas das principais diretrizes e estratégias em M&A praticadas por Bancos Multilaterais de Desenvolvimento (BMDs) e finalmente detalha um conjunto de métodos participativos e literaturas das Relações Internacionais com o intuito de oferecer um apoio em pesquisa para analistas, gerentes de projetos, consultoras/es e pesquisadoras/es no campo que procuram promover métodos mais participativos, inclusivos e interseccionais de M&A.

¹ “the organized intervention in collective affairs according to a standard of improvement” (Nederveen Pieterse, 2010. *Development Theory. Deconstructions/Reconstructions*, p. 3, *tradução nossa*).



Introdução

O Banco Mundial (1996, p. 6, *tradução nossa*) descreve a participação social como “um processo pelo qual partes interessadas influenciam e compartilham controle sobre iniciativas de desenvolvimento e sobre as decisões e recursos que as afetam”. O conceito sempre foi muito explorado em debates teóricos nas Ciências Sociais e experimentado praticamente no campo do desenvolvimento, sob diretrizes frequentemente colocadas por Bancos Multilaterais de Desenvolvimento (BMDs)². Como aponta Oakley (1995), por meio de organizações supranacionais como a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a participação social passou por transformações no campo do desenvolvimento, elevando-se de uma conotação e prática mais comumente ou incontestavelmente passiva até a compreensão de suas aplicações amplas e mais profundas como componente crucial para o sucesso de projetos em desenvolvimento.

O conceito de participação social, porém, é disputado, como tantos outros. A tabela abaixo ilustra as diferentes percepções em participação social e conceitos análogos nos últimos anos.

² Bancos Multilaterais de Desenvolvimento (BMDs) são instituições financeiras internacionais criadas por diversos países para promover o desenvolvimento econômico e social em escala regional ou global. Eles oferecem financiamento, assistência técnica e apoio para projetos que visam melhorar as condições de vida, reduzir a pobreza e promover o crescimento sustentável em países em desenvolvimento. Esta pesquisa analisa projetos de M&A do Banco Mundial, Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Asiático e o Banco dos BRICS.

“Community Participation” World Bank, 1987	“[A]ctive process by which beneficiary/ client groups influence the direction and execution of a development project with a view to enhancing their well being in terms of income, personal growth, self reliance or other values they cherish.” (World Bank, 1987, p. 2).
“Participation” UNDP, 1993	“Participation means that people are closely involved in the economic, social, cultural and political processes that affect their lives” (UNDP, 1993, p. 21).
“Participation” World Bank, 1996	“[P]rocess through which stakeholders influence and share control over development initiatives and the decisions and resources which affect them” (World Bank, 1996, p. 6)
“People’s participation” FAO, 1999	“[P]articipation is a means to engage a community or a sub-sector within a community in analyzing its problems and needs, and in developing and implementing solutions.” (FAO, 1999, Chapter 5).
“Participation” ADB, 2012	“[P]rocesses through which stakeholders influence or contribute to designing, implementing, and monitoring a development activity. Participation, rather than merely a goal in itself, helps achieve improved development results.” (Asian Development Bank, 2012, p. 2).
“Civil Society Participation” AfDB, 2023	It is a crucial way to design, implement, review and evaluate development policies towards accountability and meaningful social engagement and sustainable equitable development. It reaches the project, country, regional and international levels. (African Development Bank, 2023).
“Participation” IDB, 2023	Equal participation among diverse population groups is a moral imperative and a strategic necessity for the expansion of rights in decision making processes in the private and public sectors (InterAmerican Development Bank, 2023).
“Participation” NDB, 2024	It’s an estrategy pillar related to the importance to engage, include and empower different and multi-level stakeholders in a project cycle. To NDB, participation enhances democratic, equitable and liberating developments. (New Development Bank, 2024).

Tabela 1: Noções de Participação Social e afins no campo do desenvolvimento.
Fontes: Elaboração própria com base em Banco Mundial, 1987; UNDP, 1993; Banco Mundial, 1996; FAO, 1999; ADB, 2012; AfDB, 2023; IDB, 2023; NDB, 2024.

Ao passo que noções em participação social avançam, aparatos normativos vão dando os contornos de sua operacionalização, mas a participação permanece permeada de conteúdo político, na medida em que não pode, por definição, prescindir de alguns elementos. Ou este é o entendimento daqueles que, como nós, adotam uma compreensão de participação guiada por princípios de inclusão, coletividade, emancipação e cidadania. No campo, esses princípios têm sua própria trajetória.

(i) A **inclusão** no campo do desenvolvimento remete à equidade de todos os grupos de stakeholders em uma sociedade em participar e se beneficiar do processo e dos resultados de um projeto de desenvolvimento (Cupta e Vegelin, 2016).

(ii) O conceito de **empoderamento** foca na construção de capacidades por populações marginalizadas para que estas sejam protagonistas do processo de desenvolvimento (Banco Mundial, 1998 apud African Development Bank, 2009).

(iii) Já a **cidadania** nos remete à participação cidadã de Caventa e Valderrama (1999), baseada na expansão da cidadania para a agência de cidadãos sobre a arena política e os projetos de desenvolvimento que envolvem uma comunidade (Rocha de Siqueira, Oliveira, Caliano, 2025).

Em um momento, porém, em que se aponta para uma tecnocracia no campo do desenvolvimento, repleto de *templates*, *blueprints* e modelos de fácil replicabilidade, de modo geral (Nanz & Dingwerth, 2016, pp 1136-7), **os conceitos-base acima ajudam a mapear referências de participação social em um sentido menos instrumental, isto é, indicam quando a participação parece de fato se calcar em manifestações significativas de agência.** Os desafios para o emprego de fato desses princípios, no entanto, são enormes, englobando tanto desafios institucionais e burocráticos, como políticos, econômicos e sociais (Rocha de Siqueira, Oliveira, Caliano, 2025).

Podemos refletir sobre as discrepâncias entre teoria e prática da participação na agenda de desenvolvimento hoje à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. A Agenda 2030 alavanca a participação social como um aspecto importante para promoção dos ODS ao mesmo tempo em que a estabelece como meio para o alcance dos ODS. Como mostra a **Figura 1**, a participação social é um catalisador para o alcance dos ODS (especificamente ODS 5, 6, 11, 16 e 17), mas, ao contrário de 'crescimento econômico', por exemplo, não constitui um objetivo em si mesmo, o que, pode-se argumentar, dá fortes indicativos daqueles que são considerados traços definidores do desenvolvimento nesse quadro. Por outro lado, também é possível dizer que a participação como fim está presente indiretamente em outros ODS, quando se coloca em forma de 'igualdade' - de gênero, por exemplo. Nesse sentido, então, de certa forma, o desenvolvimento seria por definição sinônimo de participação porque não pode, afinal, prescindir de igualdade em nenhum de seus âmbitos. **Logo, participação está na essência do desenvolvimento, ou deveria estar, e mais do que um método ou instrumento, constitui princípio definidor do que se busca alcançar.**



Figura 1: Participação nos ODS da Agenda 2030.

Fonte: ONU (2015) apud Rocha de Siqueira, Oliveira e Caliano (2024).

Como explica Caventa e Valderrama (1999), participar é o exercício da cidadania que integra necessidades e conhecimentos locais, além de concretizar a governança coletiva, fundamentando valores e capacidades no processo.

M&A: Contexto e considerações sobre a participação social

A etapa de M&A de um projeto consiste em “um processo sistemático de coleta e análise de dados para avaliar a eficácia e o impacto de projetos, programas e políticas” (Eval Community, s. d.).

O monitoramento e a avaliação estão no cerne da formulação de políticas baseadas em evidências. Eles fornecem um núcleo básico de ferramentas que as partes interessadas podem usar para verificar e melhorar a qualidade, eficácia e efetividade das políticas e dos programas nas várias etapas da implementação — ou, em outras palavras, para focar em resultados.³

Esta é, porém, uma área muito ampla de atuação profissional e M&A (usado aqui no singular para facilitação) é abordado sob os mais variados matizes teóricos, portanto, a partir de diferentes princípios, lentes e orientações programáticas. Importante recuperar um pouco do histórico da área.

O Banco Mundial (BM) e a OCDE foram algumas das primeiras organizações internacionais (OIs) a sistematizar o aparato normativo internacional para M&A. Em seguida, outros BMDs elaboraram seus manuais de M&A, tendência concretizada ao final dos anos 1990.

Pelo ‘primeirismo’ (diferente de pioneirismo), mas também pelos capitais econômico e político que sustentam, o BM e a OCDE, com seus ‘critérios-DAC’ (de

³ Certler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings e Christel M. J. Vermeersch. 2018. Avaliação de Impacto na Prática, segunda edição. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial, p. 4.

Development Assistance Committee, braço da organização), acabaram por oferecer as bases de modelos até hoje utilizados (Rocha de Siqueira, Caliano e Póvoas, 2025). Amostras disso se encontram nos relatórios Livro de Consulta para Participação Social (1996) do BM (Figura 2).



Figura 2: Critérios-DAC OCDE
 Fonte: OCDE - DAC, 2021.

Nesse contexto, a partir do final do século XXI, a inclusão de metodologias participativas em M&A ganhou força (ao menos discursiva). A linha do tempo na figura 2 demonstra a evolução normativa no contexto dos BMDs quanto à inclusão de metodologias participativas em seus processos de M&A.

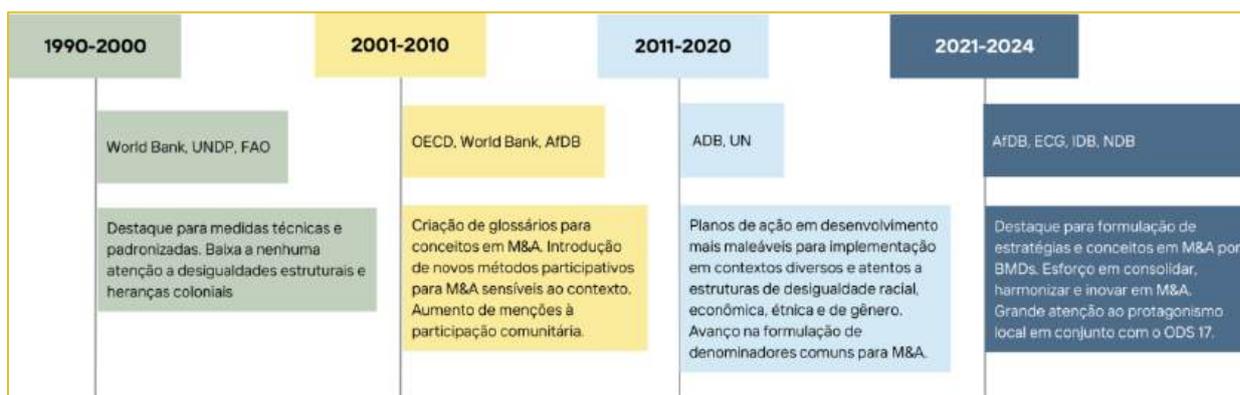


Figura 3: Linha do tempo: Evolução das instituições e suas normas entre 1990 e 2024.
 Fonte: Elaboração própria com base em UNDP, 1993; Banco Mundial, 1996; FAO, 1999; OECD, 2002; AfDB, 2009; ADB, 2012; UN, 2015; AfDB, 2023; IDB, 2023; ECC, 2024; NDB, 2024.

Alguns pesquisadores apontam, porém, que a abordagem racional e organizacional do BM se caracterizou historicamente por uma visão neoliberal sobre desenvolvimento, uma abordagem gerencialista e uma burocratização dos projetos de modo geral (Nielson, Tierney e Weaver, 2006).

Com isso, ainda que os últimos guias e manuais - como, por exemplo, guias da OCDE (2022), AfDB (2023) e NDB (2024) - pareçam preocupados com a inclusão de especificidades locais em um M&A participativo, é difícil fugir da 'tecnocracia' (Nanz & Dingwerth, 2016) semeada no campo de M&A, liderada por esses esforços iniciais.

Muitos defendem, portanto, que é urgente reconfigurar e reorientar abordagens, conceitos, modelos e práticas na avaliação de políticas públicas Mcnamara (2023). Boa parte dessa reorientação, importante notar, passa muitas vezes não pelo emprego de novas tecnologias ou por saltos no uso de novas técnicas e maior volume de recursos. Muitas possibilidades de participação se espelham, ou podem e devem se espelhar, em experiências participativas comunitárias já vivenciadas no Sul global, muitas das quais são frequentemente pouco custosas ou pouco complexas em termos técnicos, mas requerem criatividade e abertura (Jordan, 2009; ver Box 1).

Não obstante, a partir dos anos 2000s, ao introduzirem metodologias participativas em suas diretrizes, BM e OCDE - principalmente o primeiro -, que já detinham postos como referências técnicas de maneira ampla, estendem sua expertise posicionando-se de certa forma como "pioneiros" em 'inovações' participativas, sensíveis e contextuais. Hoje, por exemplo, quando se trata do uso de tecnologias como tecnologias da informação e comunicação (TICs) (OCDE, 2009) para geração e coleta de dados local (via smartphones, por exemplo), é comum que as organizações sejam senão precursoras, grandes alavancadoras de incentivos. Presumia-se que a evolução das TICs e sua introdução em projetos de desenvolvimento (ICT4D) traria ganhos em termos, por exemplo, da coleta e sistematização de dados, sistemas digitais de monitoramento, entre outros, o que se traduziria em resultados favoráveis aos objetivos de desenvolvimento de intervenções (OCDE, 2009; Independent Evaluation Group World Bank, 2018, p. 3).

Desde 2004, a Corporação do Desafio do Milênio (Millenium Challenge Corporation) dos EUA investiu mais de 400 milhões de dólares no avanço de sistemas ao redor do mundo supostamente dedicados à coleta de dados locais para o desenvolvimento, com financiamentos nas Repúblicas do Niger, Tanzânia e Costa do

Marfim (OCDE, 2021). O crescente fluxo de dólares para criar ou fortalecer sistemas de coleta de dados locais, sob discurso supostamente direcionado ao desenvolvimento e participação local, pode retirar o foco das metodologias participativas em M&A e redirecionar ao uso de tecnologias. O redirecionamento não apenas retarda a busca, o fortalecimento e o financiamento dessas metodologias, mas as reduz ao emprego de novas tecnologias.

A visão convencional de M&A

Seis anos depois das recomendações do BM sobre M&A, a OCDE estabeleceu, como mencionado, seis critérios de avaliação de projetos, com base na abordagem de Results Based Management (RBM), os chamados 'critérios DAC', seguindo os princípios de i. aplicação dos critérios com qualidade; e ii. maleabilidade sobre uso dos critérios dependendo do propósito da avaliação (OCDE, 2022). Os seis critérios influenciaram BMDs e instituições públicas e privadas no campo do desenvolvimento. São eles:

1. **Relevância** - analisa o quanto os objetivos e desenho do projeto ressoam com necessidades e prioridades locais;
2. **Coerência** - observa o quão coerente a presente intervenção é em relação às demais políticas públicas;
3. **Efetividade** - nota o quanto foi alcançado e se espera alcançar no decorrer do projeto, avaliando o caminho até os objetivos estipulados;
4. **Eficiência** - avalia o alcance efetivo ou provável dos objetivos em relação aos seus recursos - o quão custo-benéfica é a intervenção;
5. **Impacto** - entende a extensão dos efeitos - positivos, negativos, intencionais ou não - gerados pela intervenção;
6. **Sustentabilidade** - avalia a durabilidade dos benefícios gerados pela intervenção (OCDE, 2022).

Os critérios de M&A listados e a tradição dos "checklists" em projetos no campo do desenvolvimento surgiram com base em abordagens clássicas em estudos de políticas públicas que valorizavam indicadores socioeconômicos para determinar efeitos positivos ou negativos de uma intervenção. Isso significa que dados

quantitativos em geral são preferidos em matéria de M&A. O campo de M&A e desenvolvimento, assim, tende a apresentar dificuldades na adoção de elementos e metodologias participativas em M&A que vão além do escopo de resultados quantitativos e, muitas vezes, rasos em analisar a participação social. No entanto, como explica Oakley (1988), participação social em M&A (o autor disserta, especificamente, sobre a abordagem de avaliação de desenvolvimento rural) envolve mensurar quantitativamente resultados e entender processos qualitativos como igualmente importantes.

Segundo a OCDE (2022), o processo de avaliação pode e deve ser flexível, com critérios de avaliação comprometidos com contexto e dinâmicas locais. Entretanto, e prova da dificuldade de implementar essa flexibilidade, alguns relatórios de organizações relevantes da área vão argumentar, de forma muito controversa, que metodologias participativas em M&A como Avaliação por Engajamento de Stakeholders “podem afetar a credibilidade e questionar a independência da avaliação” (UNEG, 2022, p. 17; Rocha de Siqueira, Caliano e Póvoas, 2025).

Metodologias participativas em monitoramento e avaliação (M&A)

É com isso em mente que nos voltamos agora para as metodologias participativas, que buscam promover a participação social em projetos no campo do desenvolvimento com métodos inclusivos e sensíveis ao contexto (ver Glossário). O emprego das metodologias participativas precisa se ater à valorização de conhecimentos locais e inclusão de minorias em todas as etapas do projeto (New Development Bank, 2024).

Box 1: Transição do pensamento sobre desenvolvimento

O pensamento ou a teoria sobre desenvolvimento sofreu intensas mudanças nas últimas décadas, desde a época colonial, influenciando substancialmente o que se entende por participação social no campo. A economia colonial “se referia” - ainda que indiretamente - ao desenvolvimento como gerenciamento dos recursos de uma colônia de forma racional e econômica. A partir de 1940, o pensamento sobre desenvolvimento muda porque o continente europeu vive a Segunda Guerra Mundial e, em seguida, assiste à ascensão de movimentos de descolonização na África, o que leva à necessidade de repensar modelos de relações internacionais, inclusive econômicas. Em 1960, modernização e crescimento econômico de fato se tornam sinônimos de desenvolvimento. Mais tarde, a Nova Ordem Econômica Internacional (1974) manteve a centralidade do desenvolvimento econômico e adicionou a soberania nacional sobre recursos naturais e a cooperação econômica internacional como veículos para o desenvolvimento (Rocha de Siqueira, Oliveira, Caliano, 2025). A participação social foi reconhecida enquanto parte crucial do desenvolvimento de acordo com a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento em 1986 (Rocha de Siqueira, Oliveira, Caliano, 2025). A inclusão de países do Sul global e emergência de suas pautas levou à ampliação da noção de participação social, ainda que sempre com contradições e limitações, a exemplo dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio e, posteriormente, dos ODS da Agenda 2030 com vistas, ao menos em tese, ao enfrentamento das desigualdades.

Entretanto, justamente, a menção à participação social nos fóruns de discussão sobre desenvolvimento não garante que ela será empregada ampla e profundamente nos projetos do campo. A burocratização e homogeneização de metodologias participativas custaram a qualidade da participação social, dado que são comumente pouco sensíveis ao contexto e pouco atentas à qualidade de fato da participação. Dessa maneira, a inclusão de participação social e metodologias participativas no escopo dos projetos e mesmo em diretrizes dos BMDs não representa em si a efetivação da participação social nos projetos de desenvolvimento.

Para entender a relevância da participação nos projetos de desenvolvimento, é preciso talvez dar um passo atrás e analisar o que se entende por um projeto, política ou programa bem-sucedido.

O objetivo de uma intervenção é sanar ou mitigar um problema social situado em determinado contexto. É comum, porém, que recursos para promoção de soluções a problemas sociais sejam escassos e precisem abarcar etapas de desenho, implementação, monitoramento e avaliação em um mesmo orçamento. Enquanto isso, se a participação social já se mostrou como um processo vital no campo do desenvolvimento por integrar diferentes grupos para colaboração e cooperação em qualquer etapa do projeto, visando influenciar ativamente o alcance dos objetivos estipulados em conjunto (UNRISD, 1991; MDS SACI, 2014), alguns podem compreender que exige alto investimento - o que não necessariamente é verdade. É preciso, portanto, compreender tanto as possibilidades, potencialidades e armadilhas da prática, como explorar inovações, criatividade e adaptabilidade, encontradas na própria escuta nas comunidades, que, afinal, contêm as principais especialistas em seus contextos.

Os projetos no campo do desenvolvimento necessitam, portanto, abarcar metodologias participativas com teor antropológico e sensíveis ao contexto, não burocráticas, adaptáveis e que permitam protagonismo às comunidades locais envolvidas na superação do problema (Paes-Sousa, Rodrigues, Vaitsman, 2006). As metodologias participativas visam prover resultado bem-sucedido das intervenções empreendidas e deixar ganhos sociais às comunidades participantes.

Em adição à promoção de participação social ampla e profunda em todas as etapas do projeto, construir mecanismos participativos adequados especificamente para monitoramento e avaliação é hoje um dos maiores desafios, pois é onde há maiores riscos para financiadores e gestores - de se encontrarem resultados negativos, de se apontarem falhas nos processos, de ser necessário revisar etapas etc. Problemas como mudança climática e pobreza, no entanto, exigem participação por definição: estima-se que 8,5% da população mundial atingiu extrema pobreza em 2024 (Banco Mundial, 2024). Além disso, os ODS estão longe de serem alcançados no horizonte de 2030, com apenas 17% de progresso globalmente (United Nations General Assembly, 2024).

Questões práticas em M&A

Especialmente na realidade de países do Sul global, onde vários dos projetos de desenvolvimento se aplicam e onde são ainda mais necessários, é preciso considerar realidades de baixo orçamento: o Sul global enfrenta uma lacuna de 4 trilhões de dólares no que tange ao financiamento necessário para avanço dos ODS (UNCTAD, 2024). Como explica a UNCTAD (2025) sobre desafios em financiamento para desenvolvimento no Sul global, “os altos custos da dívida e o financiamento concessional limitado deixam as nações incapazes de investir em itens essenciais como saúde, educação e infraestrutura.”. Assim, o abismo em acesso a financiamentos para o desenvolvimento sustentável cresce entre Norte e Sul global (UN, 2024), oferecendo justificativa, muitas vezes, para modelos replicados de M&A e ausência de metodologias participativas, que frequentemente exigem mais tempo e adaptabilidade. Justamente, metodologias participativas como Avaliação Desenvolvimentista (DE) e Avaliação por Engajamento de Stakeholders apresentam como principal desvantagem o alto consumo de tempo e recursos financeiros e humanos (UNEC, 2022; Rocha de Siqueira, Caliano e Póvoas, 2025), gastos traduzidos pela alta demanda por profissionais que guiem e coordenem atividades participativas em dada intervenção.

Projetos no Sul global, principalmente, portanto, demandam adoção de metodologias de M&A adequadas a um quadro orçamentário inteligente e ainda capazes de gerar aprendizados (New Development Bank, 2024), assimilando valores no processo de participação. Além disso, sua operacionalização deve partir de perspectivas locais e se adaptar ao contexto em que se insere para elevar impactos positivos no curto, médio e longo prazo.

Levando em conta as considerações feitas até aqui tanto de cunho teórico, como prático, a seguir, oferecemos uma breve compilação das abordagens dos principais bancos multilaterais de desenvolvimento (BMDs) para M&A, com foco em

como tratam, ao menos no discurso, do lugar da participação social nessas etapas dos projetos, como a definem, orientam sua prática e julgam sua relevância. Um olhar para essas diretrizes ajuda a localizar a prática profissional em M&A, mas também a análise crítica que busca comparar teoria e prática, discurso e realidade.

Banco Mundial (BM)

No Banco Mundial, algumas abordagens participativas em M&A mais utilizadas são 1. avaliação social e a 2. análise de *stakeholders*. A avaliação social por um lado fornece um quadro para integrar a participação e a análise social, por outro, diz priorizar variáveis que afetam o impacto e o sucesso dos projetos, além de recomendar estratégias para abordar essas questões. Já a análise de *stakeholders* identifica os principais atores envolvidos, seus interesses, influências e como serão afetados, permitindo o desenvolvimento de estratégias de participação adequadas para diferentes grupos (Rocha de Siqueira, Caliano e Póvoas, 2025).

A concepção de participação social para o Banco enfatiza a importância do envolvimento ativo de todas as partes interessadas na tomada de decisões relacionadas a projetos, programas ou estratégias de desenvolvimento. O Banco define a participação como "um processo por meio do qual as partes interessadas influenciam e compartilham o controle sobre iniciativas de desenvolvimento, decisões e recursos que as afetam." (Rietbergen-McCracken, Jennifer; Narayan-Parker, Deepa. p. 4, 1998) Isso significa que a participação pode assumir diferentes formas, variando desde métodos de compartilhamento de informações e consulta até mecanismos de colaboração e empoderamento que conferem às partes interessadas mais influência e controle.

O Banco caracteriza os *stakeholders* como aqueles afetados negativa ou positivamente pelos processos, ou ainda aqueles capazes de afetar outros através de intervenções e propostas. São *stakeholders* os doadores, grupos afetados diretamente (geralmente grupos marginalizados) ou indiretamente (ONGs e organizações do setor privado), e a própria administração do Banco e equipe envolvida. Observa-se que esta definição implica uma amplitude na consideração de diversas partes do processo de elaboração e implementação dos projetos, em que há a necessidade de estabelecer um diálogo constante entre os envolvidos.

Como mencionado em seus guias, as práticas adotadas pelo Banco dizem enfatizar a importância do engajamento cívico e do empoderamento, que seriam

essenciais para a eficácia dos projetos de M&A. (Brunner, 2004, p. 103) O Banco Mundial também diz reconhecer que o desenvolvimento vai além de problemas técnicos, exigindo uma reavaliação das abordagens tradicionais de monitoramento e avaliação (M&A).

Banco Africano de Desenvolvimento (AfDB)

O Banco Africano de Desenvolvimento (AfDB, em inglês), por sua vez, parece considerar a participação social e os métodos participativos como parte de um processo altamente adaptativo. Em seu manual intitulado "[Handbook on Stakeholder Consultation and Participation in ADB Operations](#)", publicado em 2001, são elencados alguns dos principais métodos e técnicas empregadas em diferentes tipos de projeto, como por exemplo, 1. reuniões e workshops participativos (o que envolve *brainstormings* e métodos dialogais focalizados), 2. coleta de dados participativa (envolve entrevistas, mapeamento, ranqueamento, análise de tendências etc.) e 3. planejamento participativo (contempla análise SWOT, ou seja, ferramenta de gestão que ajuda a identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de um negócio; Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos (ZOPP), Planejamento de Atividades Participativas e visitas intercambiáveis entre públicos-alvo (Target Group Exchange Visits) (Rocha de Siqueira, Caliano e Póvoas, 2025).

O manual ainda considera uma série de questões que orientam o emprego dessas ferramentas, como 1. Qual é a natureza do programa/projeto em consideração?; 2. Qual é o objetivo que o programa/projeto proposto espera alcançar?; 3. Quem e que tipo de partes interessadas são esperadas para participar da intervenção?; 4. Onde, na hierarquia socioeconômica e política, estão posicionadas essas partes interessadas?; 5. Que tipo de relações sociais existem, incluindo conflitos latentes e ativos?; 6. Qual é a capacidade das partes interessadas de participar e se beneficiar efetivamente do programa/projeto?; 7. Existem instituições e instrumentos para organizar e facilitar a participação?

Assim, as perguntas norteadoras, ao menos em tese, atentam a conjunturas de poder e desigualdades vigentes antes da intervenção.

Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB)

O Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB) considera que

“[P]romover a participação do setor público, privado e da sociedade civil em todas as áreas de operação é de vital importância para a redução da pobreza. Integrar a participação em todas as etapas do ciclo dos projetos maximiza o impacto e a sustentabilidade por meio da contribuição e do comprometimento das partes interessadas.” (Asian Development Bank, 2012, p. 15).

O ADB indica que a implementação de abordagens participativas produz resultados positivos como 1. um melhor relacionamento com o contexto local; 2. superioridade técnica; 3. seguimento de boas práticas internacionais; 4. harmonia com outros parceiros de desenvolvimento; e 5. reflexão a partir de uma ampla gama de informações e perspectivas.

Para o ADB, as etapas mais importantes em termos de participação ocorrem no início e ao fim dos projetos: no início, justamente pela importância do desenho de políticas, e ao final, pela avaliação e adaptação das políticas já existentes. (Asian Development Bank, p. 12)

O ADB utiliza diversas ferramentas para implementar suas políticas de participação. Entre os modelos destacados estão os “*write shops*” participativos, que envolvem *stakeholders* internos e externos na elaboração de planos de ação, e consultas tradicionais, realizadas presencialmente e online. A ferramenta intitulada *Stakeholder Analysis and Consultation* orienta na identificação de partes interessadas e na escolha de abordagens adequadas para alcançar diferentes grupos.

New Development Bank (NDB)

O New Development Bank (NDB), por sua vez, considera que a participação

“(é) um pilar da estratégia do NDB, destacando a importância de engajar um amplo espectro de partes interessadas, incluindo instituições governamentais, parceiros do setor privado, organizações de pesquisa e acadêmicas, membros do Conselho, grupos de clientes, grupos da sociedade civil e outros, nas etapas apropriadas do ciclo de vida dos programas e projetos.” (New Development Bank, 2024, p. 11)

Um termo que aparece recorrentemente no manual de avaliação do NDB publicado em 2024 é “inclusivo”, o que implicaria um processo consultivo que visa eliminar desafios ao longo do estabelecimento de políticas de uma maneira conjunta. Cabe ressaltar que nos relatórios o NDB ainda menciona que boa parte de seus esforços voltados à garantia da participação está no caráter internacional do banco, ou seja, ao estabelecer escritórios em cada um dos países-membros, o banco reforça seu compromisso em construir uma compreensão mais ampla sobre as necessidades e desafios relacionados à implementação de diferentes projetos e políticas naqueles territórios. Nota-se que a ambição do NDB de expandir sua membresia reflete, em sua visão institucional, um compromisso em se consolidar como uma instituição global, capaz de fortalecer a base institucional do banco, ampliando o potencial de participação social em projetos de desenvolvimento nos novos países membros e promovendo um envolvimento mais inclusivo e alinhado às necessidades locais.

Há diferenças estruturais entre os BMDs atuantes em projetos para o desenvolvimento com metodologias participativas. O NDB (ou Banco dos BRICS) foi inaugurado entre 2015 e 2016, com o objetivo de financiar soluções sustentáveis para o desenvolvimento de países do Sul global (New Development Bank, s. d. a). O Banco dos BRICS propõe avançar na criação de parcerias para o campo do desenvolvimento: focado no desenvolvimento de infraestruturas em países emergentes, a formação de parcerias multinível e fundos especiais, permitiria a adaptação de seus projetos às necessidades locais por meio do gerenciamento compartilhado com instituições financeiras, comunidades locais e atores nacionais. Assim, segundo algumas análises, o Banco dos BRICS preenche a lacuna de financiamento para projetos no campo do desenvolvimento local e nacional (Abdenur e Folly, 2015) aliado ao fomento de articulação multinível. O discurso oficial do Banco

dos BRICS questiona regimes de financiamento tradicionais no Sul global e se diz se posicionar como uma alternativa aos outros bancos principalmente no fortalecimento de infraestrutura energética, de transporte, água e saneamento, ambiental, social e digital (Fernández, Oliveira e Rodriguez, 2024; New Development Bank, s. d. b).

Em tese, ideológica e operacionalmente destoante das abordagens mais convencionais de BMDs como o Banco Mundial, o NDB também enfrenta desafios, no emprego justo da participação social a seus sistemas de M&A em projetos, políticas e programas.

As metodologias participativas do Banco dos BRICS envolvem consulta e colaboração para avaliação, engajamento com o público, foco em conhecimentos locais, inclusão de diferentes stakeholders e utilização do sistema do país membro (New Development Bank, 2024). Sobre M&A, o Escritório de Avaliação Independente (IEO) do Banco dos BRICS adota cinco critérios DAC da OCDE: relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade (New Development Bank, 2024):

(i) “[R]elevância envolve avaliar o alinhamento dos objetivos de uma política, estratégia, projeto ou programa que está sendo avaliado com os objetivos mais amplos do NDB, as políticas governamentais relevantes e as necessidades dos beneficiários pretendidos.” (New Development Bank, 2024, p. 27, *tradução nossa*).

(ii) “[E]ficácia inclui a avaliação da extensão que o projeto ou intervenção atingiu, ou que se espera que seus objetivos e resultados atinjam até o momento da avaliação, incluindo quaisquer resultados diferenciais entre os grupos.” (New Development Bank, 2024, p. 28, *tradução nossa*). Tal critério envolve analisar a eficácia em relação aos objetivos da intervenção, às considerações do NDB e aos objetivos de desenvolvimento locais e nacionais (New Development Bank, 2024, p. 28).

(iii) “Eficiência foca em quão bem os recursos são usados para atingir os resultados esperados.” (New Development Bank, 2024, p. 29, *tradução nossa*). Tal critério envolve avaliar a eficiência financeira, operacional e econômica da intervenção (New Development Bank, 2024, p. 29).

(iv) “Impacto é a extensão em que o projeto, a longo prazo, gerou, ou espera-se que gere; efeitos significativos positivos ou negativos, intencionais ou não intencionais e de nível superior.” (New Development Bank, 2024, p. 29, *tradução nossa*). Tal critério envolve avaliar o impacto da intervenção sobre stakeholders, na resiliência climática e no setor privado” (New Development Bank, 2024, p. 29).

(v) “Sustentabilidade avalia se os benefícios durarão ou se é esperado que durem após a conclusão da intervenção.” (New Development Bank, 2024, p. 30, *tradução nossa*). Tal critério avalia a sustentabilidade operacional, social e ambiental, e institucional” (New Development Bank, 2024, p. 30).

Participação na prática: avaliações independentes dos BMDs

A fim de ter uma visão externa da implementação dessas diretrizes de participação social em M&A, olhamos brevemente para as avaliações independentes realizadas pelos escritórios correspondentes aos BMDs analisados acima.

Anualmente, os BMDs se submetem a avaliações realizadas por unidades autônomas, um processo conhecido como avaliações independentes. Estas se referem a análises conduzidas dentro dessas instituições para examinar a eficácia, eficiência e impacto de seus projetos, programas e estratégias. Essas avaliações são realizadas sem a interferência das unidades operacionais responsáveis pela implementação dos projetos, garantindo imparcialidade e credibilidade. Buscamos exemplos da adoção de métodos participativos em M&A por esses bancos de acordo com a avaliação apresentada em alguns desses relatórios independentes.

Banco Mundial: Environmental and Social Framework

O primeiro programa interessante para analisarmos se trata do *Environmental and Social Framework (ESF)* do Banco Mundial. Adotado inicialmente em 2016 – começando a ser implementado por meio de projetos iniciados a partir de 2018-2019 –, teve como tema central uma avaliação e gestão de riscos ambientais e sociais em projetos financiados pelo Banco Mundial. O programa teve como beneficiários países

que implementaram projetos financiados pelo Banco Mundial e comunidades impactadas. Há de se mencionar que, apesar de o documento não mencionar especificamente quais foram os países beneficiados pelo projeto, ele indica que o ESF foi aplicado em cerca de 1.546 projetos de financiamento de investimentos (IPF) em 41 países, sendo que 89 desses projetos utilizaram total (11) ou parcialmente (78) os *frameworks* ambientais e sociais dos mutuários. (Banco Mundial, 2024, p. 15) Além disso, há menção de que os projetos estão distribuídos por diversas regiões globais, incluindo África Oriental e Austral, África Ocidental e Central, Europa e Ásia Central, América Latina e Caribe, Ásia Oriental e Pacífico, Oriente Médio e Norte da África e Sul da Ásia.

Status de projeto	Número de projetos	Montante total comprometido em empréstimos	Proporção dos projetos (%)	Proporção dos comprometimentos (%)
Ativo	1.358	165.200	88	95
Encerrado	188	8.391	12	5
Total	1.546	173.591	100	100

Tabela 2 - Número total de projetos por proporção de projetos
 Fonte: Elaboração própria com base em Banco Mundial, 2024.

O *Environmental and Social Framework* inclui um componente essencial de engajamento das partes interessadas por meio do *ESS10: Stakeholder Engagement and Information Disclosure*. O documento cita algumas ferramentas de participação social incluídas nestes projetos. O Banco Mundial realizou *workshops* regionais para obter *feedback* sobre a implementação do ESF através de eventos que envolveram múltiplos atores, incluindo os governos dos países em questão e suas equipes técnicas, sociedade civil, tais como representantes de ONGs e grupos comunitários, setor privado, a exemplo de empresas envolvidas na execução de projetos, e por fim, agências e outros financiadores.

Através do relatório *Implementing the World Bank's Environmental and Social Framework: A Developmental Evaluation*, aprendemos que o ESF incorporou um Sistema de Redução de Reclamações Ambientais e Sociais, permitindo que indivíduos e comunidades impactadas pelos projetos possam registrar reclamações sobre

impactos ambientais ou sociais, receber respostas formais do Banco Mundial ou dos implementadores do projeto e acompanhar o andamento das reclamações por meio de um sistema de monitoramento. Por fim, o documento ainda apresenta que o *Environmental and Social Standard 7 (ESS7)* do ESF propõe medidas compensatórias a povos indígenas diante de impactos ambientais.

Deve-se reconhecer que o engajamento de tais estratégias para garantia da participação social é louvável; no entanto, uma análise crítica mesmo superficial já é capaz de notar questões que merecem escrutínio. Queremos salientar sucintamente, em primeiro lugar, que chama atenção a quantidade de projetos *versus* a frequência com que são incorporados os *frameworks* ambientais e sociais dos países beneficiários. Como mencionado acima, de todos os 1.546 projetos, apenas 89 deles utilizaram dos *frameworks*. Ainda surpreendentemente, apenas 11 deles utilizaram de forma integral. O fato de uma iniciativa que teve seu início em 2016, colocada em prática em 2018, tendo continuidade até hoje – mesmo sete anos após sua implementação – não possuir nem a metade dos projetos com influência direta dos *frameworks* dos países é notório.

A avaliação realizada pelo Grupo de Avaliação Independente (IEG, em inglês) do Banco Mundial ainda identificou demoras na resposta e falta de transparência na resolução das reclamações feitas por meio dos mecanismos de reparação de queixas, como mencionado na página 27 do documento em questão. Esses desafios foram analisados com base em diferentes metodologias, incluindo entrevistas semiestruturadas com especialistas do Banco Mundial, análise de padrões de dados no sistema de monitoramento de riscos ambientais e sociais e grupos focais com representantes de governos beneficiários, sociedade civil e agências financiadoras. O relatório destaca que, em alguns países, os mecanismos de queixas operam de forma lenta e ineficaz, resultando em respostas tardias ou insuficientes para os problemas levantados pelas comunidades impactadas. Inconsistências no tempo de resposta, capacidade limitada dos mutuários para investigar e resolver reclamações de maneira eficiente e restrições institucionais que dificultam a transparência e a comunicação com os reclamantes foram algumas das questões levantadas pelos avaliadores.

Em alguns casos, as consultas populares e a coleta de *feedback* da sociedade civil podem não resultar necessariamente em mudanças concretas nos projetos. Isso pode ocorrer porque as recomendações não são vinculantes, ou seja, os governos

não são obrigados a modificar os projetos com base no retorno recebido. Neste sentido, ainda que o ESF represente um passo considerável no que diz respeito à ampliação da participação social em projetos de desenvolvimento, ele esbarra em sérios desafios. Estes podem estar relacionados não apenas à vontade e ao entusiasmo (ou falta deles) por parte do Banco em manter um compromisso com a participação social que acompanhe demandas e contextos específicos de cada região, mas também a questões que estão aquém de sua capacidade de articulação, como contextos específicos de cada país e a inexistência de um caráter vinculante.

AfDB: Results-Based Financing

O seguinte projeto trata de uma avaliação de médio prazo da Política de Financiamento Baseado em Resultados (Results-Based Financing – RBF) do Banco Africano de Desenvolvimento (AfDB), analisado pelo Grupo de Avaliação Independente do AfDB. O Grupo de Avaliação Independente (Independent Development Evaluation – IDEV) do AfDB é responsável por avaliar a efetividade das políticas e operações da instituição nos países-membros. Sua missão é aprimorar a eficácia do desenvolvimento promovido pelo AfDB por meio de avaliações independentes e de parcerias voltadas para a disseminação do conhecimento (AfDB, 2024, p. 1). A metodologia empregada para a avaliação de médio prazo se baseou em análise documental, estudos de caso, entrevistas e visitas de campo. A estrutura da avaliação foi ancorada na reconstrução da Teoria da Mudança, a qual estabelece a relação lógica entre recursos, atividades, produtos, resultados e impactos esperados.

A RBF foi aprovada em novembro de 2017 e adotada como o terceiro instrumento de financiamento do banco, ao lado dos Empréstimos para Investimentos (IL) e das Operações Baseadas em Programas (PBOs). O objetivo do RBF seria conceder empréstimos ou subsídios a países com base na obtenção de resultados previamente acordados, baseados em *outcomes*, *outputs*, e processos. Os resultados (*outcomes*) se referem aos impactos diretos esperados dos programas financiados, como o aumento da eletrificação rural, a melhoria da qualidade da educação ou a ampliação do acesso a saneamento básico. Um exemplo é o programa Mozambique Energy for All (MEFA), que tinha como meta conectar 48.955 residências à rede elétrica e conseguiu alcançar 45.528 (AfDB, 2024). Já no

Programa de Expansão do Acesso à Eletricidade – Fase II (SEAP II), em Ruanda, 69,9% dos financiamentos foram vinculados a DLIs (*Disbursement Linked Indicators*) – indicador de desempenho cujo cumprimento está diretamente ligado ao desembolso de recursos financeiros de um projeto – baseados em *outcomes*, demonstrando uma forte orientação para resultados (AfDB, 2024, p. 45).

Os produtos (*outputs*) representam entregas concretas dentro dos projetos, como a construção de escolas, redes de distribuição de energia ou estações de tratamento de esgoto. No caso do Programa de Saneamento Rural Integrado no Alto Egito – Luxor (IRSUE-LUXOR), apenas 4,85% do financiamento foi vinculado a indicadores de resultado, enquanto a maior parte estava relacionada à construção e ampliação da infraestrutura necessária (AfDB, 2024, p. 47). Os processos, por sua vez, estão relacionados a melhorias institucionais e operacionais, como reformas regulatórias e fortalecimento da governança em setores estratégicos.

A avaliação do AfDB identificou que o programa PAAICE, no Senegal, enfrentou dificuldades na implementação, atingindo apenas um dos seis DLIs planejados (AfDB, 2024, p. 49). Além disso, em alguns países, houve questionamentos sobre a clareza dos impactos orçamentários do RBF, uma vez que os ministérios setoriais perceberam um aumento da carga administrativa sem um correspondente aumento de recursos. Entre os desafios na definição dos DLIs, destacam-se o alto risco de não cumprimento, dado que alguns resultados dependem de fatores externos; a dificuldade de mensuração e verificação de certos impactos, principalmente em setores complexos; e a incompatibilidade com a duração dos programas, uma vez que muitos efeitos só se tornam evidentes após um período mais longo do que o ciclo do financiamento.

Desde a introdução da política, o AfDB aprovou 12 programas RBF (incluindo financiamentos adicionais) em seis países: Costa do Marfim, Egito, Marrocos, Moçambique, Ruanda e Senegal. Os projetos foram aprovados entre 2018 e 2023, com um valor total de financiamento de aproximadamente 1,21 bilhão de dólares. O país com a maior participação no total de aprovações foi o Marrocos (56%), seguido por Ruanda, Egito, Senegal, Moçambique e Costa do Marfim. Os principais setores de financiamento incluem o setor social (34%), energia (18%) e indústria/mineração (18%).

O relatório independente revelou que embora alguns programas tenham considerado a inclusão social e a equidade de gênero, a participação ativa da

sociedade no desenho e na implementação da política foi limitada em diversas regiões. A avaliação apontou desafios na consulta pública e na mobilização da sociedade civil, o que reduziu a transparência e a apropriação (*ownership*) dos projetos por parte de algumas comunidades beneficiárias (AfDB, 2024, p. 49). Isso se deve a diversos motivos, como disponibilidade de recursos, vontade e sintonia entre os líderes regionais, diferenças entre estruturas de governança de cada país e outros.

Apesar de alguns programas RBF incorporarem metas relacionadas à equidade de gênero, a relação entre tais indicadores e a promoção efetiva da participação social ainda se mostra frágil. O caso do Programa de Melhoria da Proteção Social (PAAPS), no Marrocos, é um exemplo em que os desembolsos estavam vinculados ao número de mulheres beneficiadas por transferências de renda. No entanto, a mera presença de metas numéricas não assegura, por si só, a inclusão ativa dessas mulheres nos processos de tomada de decisão ou no desenho das políticas públicas. De modo semelhante, o Programa de Apoio à Industrialização, Competitividade e Emprego (PAAICE), no Senegal, condicionou parte dos recursos ao volume de crédito concedido a micro e pequenas empresas lideradas por mulheres, sem necessariamente garantir que essas mulheres tivessem espaço para influenciar os rumos do programa (AfDB, 2024, p. 48).

Além disso, um dos entraves recorrentes à efetivação da participação social foi a precariedade dos mecanismos institucionais de escuta e diálogo com os beneficiários. Muitos programas priorizavam a entrega de resultados mensuráveis – como metas de cobertura e volume financeiro – em detrimento da criação de espaços permanentes de consulta e de cogestão com a sociedade civil. Em contextos com baixa integração entre os órgãos responsáveis pela execução das políticas e aqueles encarregados do monitoramento dos indicadores, a participação social tende a se diluir ainda mais, já que a população raramente tem acesso ou influência sobre os dados e decisões técnicas do programa.⁴

⁴ Apesar de não serem o foco central da análise, cabe mencionar que a ausência de dados desagregados por sexo e a variedade de metodologias utilizadas na coleta de informações dificultaram a avaliação precisa dos impactos sociais dos programas RBF. Segundo o relatório, a ausência de padronização e de sistemas integrados de informação comprometeu a confiabilidade dos indicadores, o que, por sua vez, afetou a capacidade de mensurar com precisão os avanços em equidade de gênero e inclusão social (AfDB, 2024, p. 50).

ADB: Integrated Water Productivity Improvement Project

Com relação ao Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB), algumas são as questões que podemos observar. O projeto analisado no relatório *Sri Lanka: Integrated Water Productivity Improvement Project*, Projeto de Melhoria da Produtividade Hídrica Integrada, foi financiado pelo Banco Asiático de Desenvolvimento (Asian Development Bank – ADB). A iniciativa foi aprovada em 9 de novembro de 2018, com um orçamento inicial de US\$ 1,2 milhão, e teria como objetivo preparar um plano estratégico para a gestão eficiente da água em bacias hidrográficas e sistemas de irrigação selecionados no país. O projeto previa o desenvolvimento de modelos hidrológicos, a elaboração de planos de gestão de bacias hidrográficas, a modernização de diretrizes de irrigação e a estruturação de financiamento para futuras intervenções no setor (ADB, 2025, p. 1).

O projeto foi implementado pelo Ministério de Irrigação e Gestão de Recursos Hídricos e Desastres do Sri Lanka, posteriormente renomeado apenas como Ministério da Irrigação (MOI), com suporte técnico do Instituto Internacional de Gestão da Água (IWMI). Os financiamentos foram provenientes do Fundo de Assistência Técnica Especial (TASF) e de um fundo fiduciário multidoador sob a Parceria de Financiamento da Água do ADB, totalizando US\$ 1 milhão e US\$ 200 mil, respectivamente. A iniciativa foi projetada para apoiar a seleção de subprojetos prioritários, avaliar o setor de irrigação e fornecer recomendações para sua modernização, além de preparar documentos para um eventual empréstimo a ser aprovado pelo ADB (ADB, 2025, p. 3).

O Sri Lanka foi o único país beneficiado diretamente por este projeto. O contexto da iniciativa se baseia no fato de que o país possui condições agrícolas favoráveis, mas a disponibilidade de água varia significativamente conforme a região e a estação do ano. A zona seca cobre aproximadamente 70% do território, enfrentando períodos críticos de escassez hídrica entre maio e setembro. Além disso, a degradação dos sistemas de irrigação desde a década de 1980 devido à falta de investimentos e manutenção, agravou os desafios do setor. Problemas operacionais, como a extração descontrolada de água por agricultores e a má gestão dos recursos hídricos, também comprometeram a eficiência dos sistemas de irrigação existentes. Nesse sentido, o projeto buscou enfrentar essas dificuldades e promover um uso mais eficiente da água no país (ADB, 2025, p. 4).

A execução do projeto passou por diversos desafios. Inicialmente previsto para ser concluído em 31 de outubro de 2021, o projeto foi prorrogado até 25 de janeiro de 2023 devido a mudanças de escopo solicitadas pelo governo do Sri Lanka. O governo decidiu remover a linha de financiamento inicial para a preparação do projeto e, em vez disso, focar na formulação de um empréstimo subsequente para investimentos diretos. Entretanto, a crise econômica do Sri Lanka e a moratória da dívida soberana em abril de 2022 impediram a materialização do financiamento esperado, impactando a implementação dos resultados planejados.

O Grupo de Avaliação Independente responsável pelo relatório de avaliação do Integrated Water Productivity Improvement Project, no Sri Lanka, é o Independent Evaluation Department (IED) do Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB). O IED tem a função de avaliar a efetividade dos projetos financiados pelo banco, assegurando imparcialidade e rigor metodológico na análise dos resultados.

A metodologia empregada na avaliação seguiu uma abordagem baseada no Design and Monitoring Framework (DMF), permitindo a definição de indicadores específicos para mensurar a relevância, efetividade, eficiência e sustentabilidade da assistência técnica prestada. Além disso, a avaliação adotou a Teoria da Mudança para estabelecer a relação lógica entre insumos, atividades, produtos, resultados intermediários e impactos finais esperados da iniciativa (ADB, 2025, p. 3).

Para a coleta de dados, foram utilizadas diferentes técnicas, incluindo análises documentais, estudos de caso, entrevistas com partes interessadas e avaliação comparativa com outros projetos semelhantes. A revisão documental englobou relatórios internos do ADB, políticas nacionais do Sri Lanka relacionadas à irrigação e gestão de recursos hídricos, bem como documentos técnicos desenvolvidos durante a implementação do projeto. As entrevistas envolveram representantes do governo do Sri Lanka, membros do Ministério da Irrigação, especialistas do Instituto Internacional de Gestão da Água (IWMI) e agricultores que participaram das iniciativas-piloto do projeto (ADB, 2025, p. 4).

Outro aspecto metodológico foi a análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados. Foram aplicadas métricas de desempenho baseadas em indicadores SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) – em português: Específica, Mensurável, Alcançável, Relevante e com Prazo Definido – para avaliar o grau de alcance das metas estabelecidas. No entanto, a avaliação enfrentou limitações devido à crise econômica do Sri Lanka e à moratória da dívida soberana do

país em abril de 2022, que impediram a concretização do empréstimo planejado. Essa circunstância comprometeu a efetivação total do projeto, levando o IED a classificá-lo como "menos que bem-sucedido" em termos de resultados alcançados (ADB, 2025, p. 6). No que diz respeito a M&A, por sua vez, o projeto incorporou um sistema baseado em indicadores específicos para medir o progresso e a efetividade da assistência técnica prestada. A estrutura de M&A foi desenvolvida dentro do Design and Monitoring Framework (DMF) do projeto, estabelecendo critérios para avaliar a relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade da iniciativa. Entre os principais mecanismos de monitoramento, destacam-se o desenvolvimento de modelos hidrológicos utilizando o SWAT (Soil and Water Assessment Tool) e o WEAP (Water Evaluation and Planning System), que foram empregados para prever o impacto das intervenções e otimizar o planejamento de recursos hídricos nas bacias selecionadas. A avaliação foi conduzida com base em metas predefinidas, incluindo a seleção de quatro bacias hidrográficas representativas, a criação de planos de gestão de recursos hídricos, a realização de estudos de viabilidade técnica e econômica, além da formulação de recomendações para a modernização da infraestrutura de irrigação.

A participação social no Integrated Water Productivity Improvement Project, no Sri Lanka, foi um aspecto presente, mas com limitações evidentes, conforme identificado na avaliação independente. O relatório destaca que consultas e reuniões foram realizadas ao longo da implementação do projeto com partes interessadas locais, incluindo agricultores e funcionários dos departamentos de irrigação. No entanto, a extensão dessas consultas foi severamente comprometida devido a fatores externos, como as restrições de deslocamento impostas pela pandemia de COVID-19, o que reduziu a participação ativa da comunidade no processo decisório (ADB, 2025, p. 8).

Embora os beneficiários tenham sido considerados na formulação dos subprojetos, a participação ativa no desenho das políticas e na implementação foi reduzida. A introdução de novos sistemas de irrigação baseados em tubulações, por exemplo, exigia a adesão dos agricultores e gestores locais para sua aceitação e sucesso. (ADB, 2025, p. 8) Contudo, a falta de mecanismos claros de participação dificultou a assimilação dessas inovações. O relatório afirma que a participação ativa dos beneficiários na formulação e no desenho do projeto proposto ajudaria a garantir o compromisso do governo em levar o projeto adiante e a adotar novas intervenções, como sistemas de irrigação por tubulação.

Além disso, a falta de capacitação e treinamento adequado comprometeu a apropriação dos novos sistemas pelos beneficiários. O projeto incluiu treinamentos sobre o planejamento de bacias hidrográficas e a utilização de ferramentas como o SWAT e WEAP, além da modelagem de sistemas de irrigação. No entanto, os funcionários do Ministério da Irrigação relataram falta de confiança para adotar e expandir esses sistemas de forma independente. O relatório recomenda que a implementação de projetos-piloto seja essencial para demonstrar a eficácia das novas tecnologias aos prestadores de serviços de irrigação e agricultores, permitindo assim um ajuste mais adequado dos projetos às realidades locais (ADB, 2025, p. 9).

O documento também destaca desafios relacionados à comunicação e engajamento entre as partes interessadas. Embora o projeto tenha sido estruturado para responder às necessidades de gestão hídrica no Sri Lanka, houve lacunas na integração dos diferentes atores envolvidos na implementação. A crise econômica do país e a moratória da dívida soberana em abril de 2022 agravaram a situação, reduzindo o suporte institucional necessário para que os beneficiários tivessem uma participação mais significativa nas decisões. A ausência de canais formais de consulta pública dificultou ainda mais a transparência e o alinhamento das expectativas entre governo, técnicos e a população afetada (ADB, 2025, p. 10).

Além disso, a crise econômica do Sri Lanka em 2022 comprometeu a obtenção de um financiamento subsequente para ampliar a implementação dos resultados obtidos. Como consequência, o projeto não conseguiu viabilizar a aprovação do empréstimo esperado pelo ADB, o que levou a um impacto reduzido em termos de implementação prática das recomendações de M&A. Segundo o relatório, "a falta de um mecanismo formal de monitoramento pós-projeto e a ausência de garantias para financiamento adicional limitaram a continuidade das intervenções propostas, comprometendo a sustentabilidade das inovações desenvolvidas" (ADB, 2025, p. 6).

Portanto, apesar dos avanços na estruturação de um sistema de monitoramento e na realização de estudos técnicos detalhados, o projeto enfrentou desafios na institucionalização desses processos e na garantia de sua continuidade. Estes são elementos que vêm, de certa forma, se repetindo ao longo dos quatro principais projetos aqui apresentados nesta seção, refletindo também desafios à participação social, tendo em vista variadas dificuldades institucionais e contextuais.

NDB: Municípios Sustentáveis do Pará

O Projeto Municípios Sustentáveis do Pará foi lançado pelo Estado do Pará, com financiamento do NDB e do Development Bank of Latin America and the Caribbean (CAF). O projeto faz parte da iniciativa "Sustainable Pará", baseada no plano estadual até 2030, abrangendo 141 municípios (98% das cidades do Pará), beneficiando 7,5 milhões de pessoas (93% da população estadual). O objetivo central foi, segundo documento do projeto, melhorar a infraestrutura urbana, com foco em drenagem, pavimentação de ruas e desenvolvimento sustentável. O financiamento total foi de 125 milhões de dólares, sendo 50 milhões do NDB, em um modelo de financiamento paralelo onde diferentes financiadores alocam recursos para atividades específicas em vários municípios. (NDB, 2024, p. 1)

Os principais componentes do projeto incluem

- **Drenagem e pavimentação de ruas:** pavimentação de 186 km de vias urbanas, com 137 km financiados pelo NDB, com o objetivo de beneficiar cerca de 300 mil pessoas.
- **Saneamento:** Melhorias na coleta e tratamento de resíduos para reduzir impactos ambientais.
- **Telecomunicações:** Expansão do acesso à internet e infraestrutura de comunicação.

O órgão responsável pela execução do projeto foi a Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Obras Públicas do Estado do Pará (SEDOP), com supervisão ambiental da Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade. O Projeto Management Office (PMO) foi criado para coordenar as atividades.

A avaliação foi conduzida pelo Escritório de Avaliação Independente (IEO, em inglês) do NDB, seguindo a NDB Evaluation Policy e a Estratégia de Avaliação 2024–2026. O processo utilizou um método de avaliação que incluiu análise documental do projeto e coleta de dados.

Cabe mencionar que apenas os três primeiros critérios (relevância, eficácia e eficiência) receberam uma pontuação formal. Já impacto e sustentabilidade foram analisados, mas não receberam notas, pois o projeto ainda estava em andamento no momento da avaliação, que foi classificada como "em tempo real". (p. 10) A avaliação foi feita em escala de seis pontos (pontuação de um a seis), como se pode observar abaixo:

Pontuação	Descrição
6 – Altamente bem-sucedido	O projeto atingiu ou superou todas as metas, expectativas e objetivos, servindo como modelo na sua categoria.
5 – Bem-sucedido	O projeto atingiu quase todas as metas (80–95%), com poucos problemas.
4 – Moderadamente bem-sucedido	O projeto alcançou entre 60–80% das metas, mas houve falhas significativas em algumas áreas.
3 – Moderadamente malsucedido	O projeto atingiu menos de 60% das metas, com falhas significativas.
2 – Malsucedido	O projeto atingiu apenas uma pequena parte das metas, com predominância de resultados negativos.
1 – Altamente malsucedido	O projeto não atingiu praticamente nenhuma das metas e apresentou resultados predominantemente negativos.

Tabela 3 - Pontuação para avaliação.

Fonte: NDB, 2024. Elaboração própria.

Partindo do relatório apresentado pelo IEO, pode-se dizer que a participação social ocorreu de diferentes formas, incluindo consultas populares, *workshops* e desenvolvimento de um manual de operações para orientar municípios sobre manutenção de sistemas de drenagem e pavimentação. Foram realizadas consultas públicas para entender as necessidades locais, *workshops* com representantes municipais, além da criação de um canal de queixas e transparência.

Entre os pontos positivos do projeto, pode-se dizer que o envolvimento das comunidades e líderes locais desde o início é de suma importância para a preservação da participação social em todas as etapas do projeto – seja concepção, implementação e conclusão. No entanto, faz-se necessário abordar algumas questões, como por exemplo a discrepância na implementação em diferentes municípios, o que pode estar relacionado não somente às lideranças regionais, mas também à disponibilidade de recursos. Outro ponto importante apresentado pelo relatório são as dificuldades na resolução de reclamações e atrasos no atendimento das demandas locais. Isso se deve a uma série de fatores estruturais e operacionais,

como a falta de sistemas de TI integrados e repositórios comuns, o que dificultou a reconciliação de contas e o processamento de solicitações de desembolso e resultou em atrasos. (p. 38) Além disso, o gerenciamento de queixas e monitoramento do projeto apresentou falhas operacionais, incluindo uso de planilhas Excel para reconciliação de contas, o que levou a erros manuais e retrabalho, além de dificuldade de comunicação entre diferentes departamentos e instituições, devido à ausência de um sistema centralizado para arquivamento de documentos. O relatório apontou que esses problemas quase comprometeram a continuidade da operação e a relação entre o Banco dos BRICS e o governo local, destacando a necessidade de aprimorar os mecanismos administrativos para garantir maior eficiência.

Neste sentido, pode-se dizer que a avaliação do Projeto Municípios Sustentáveis do Pará evidencia certos avanços; no entanto, também nos são reveladas limitações estruturais que afetaram diretamente a eficiência da execução, como a ausência de sistemas integrados de TI, falhas na reconciliação de contas e dificuldades na gestão de queixas – elementos amplamente mencionados acima. Esses fatores não apenas geraram atrasos nos desembolsos e retrabalho, como também colocaram em risco a continuidade da operação e as relações institucionais. Assim, o relatório aponta com clareza que, para além dos resultados físicos, o sucesso de iniciativas e da promoção da participação social depende da solidez dos processos administrativos e do real comprometimento das partes envolvidas.

Conclusão

Este documento objetivou não apenas sistematizar o histórico sobre monitoramento e avaliação (M&A) no campo do desenvolvimento internacional, tampouco meramente reproduzir as diretrizes dos bancos multilaterais de desenvolvimento e outras instituições nesse sentido. Procuramos especialmente tecer uma análise crítica acerca da atuação dos bancos e instituições a partir de uma ótica voltada ao que compreendemos como participação social. Ao final, a partir de relatórios independentes de iniciativas de quatro bancos multilaterais diferentes (Banco Mundial, ADB, AfDB e NDB), buscamos compreender um pouco da prática da participação social no Sul global, seus desafios e limitações.

Observa-se facilmente uma desconexão entre a teoria e a realidade. Muitas vezes, há diretrizes claras e até progressistas por parte das instituições, mas são inúmeros os desafios logísticos, contextuais, políticos e econômicos para sua concretização. Projetos sobretudo de grande escala exigem abordagens sensíveis às especificidades regionais e locais, e a participação social deve ser mais do que um protocolo burocrático, exigindo constante adaptação e aprendizado organizacional. Daí a relevância de avaliações independentes, como as exploradas aqui, e críticas de atores variados.

No campo das ideias, a participação social é frequentemente exaltada; contudo, na prática, acaba relegada frequentemente a mecanismos superficiais, como consultas públicas, workshops e canais de queixas online, instrumentos que, por si só, não garantem necessariamente um envolvimento efetivo se não tiverem amplo alcance, geograficamente e em termos de acessibilidade técnica; não considerarem as desigualdades estruturais do contexto; não garantirem seguimento adequado e retorno aos grupos afetados; e não gerarem melhores mecanismos de prestação de contas e adaptação dos projetos.

A realidade demonstra que essa participação precisa ser estruturante, não acessória. Projetos devem ser desenhados em torno da participação social, que deve constar em todas as etapas de seu ciclo de vida, e não adotarem a participação para certificar resultados já esperados. O verdadeiro desenvolvimento passa por reconhecer que as comunidades não são apenas beneficiárias, mas protagonistas e especialistas no planejamento, na implementação, no monitoramento e na avaliação de políticas públicas.

Referências

ABDENUR, Adriana Erthal; FOLLY, Maiara. O Novo Banco de Desenvolvimento e a institucionalização do BRICS. In: BAUMANN, Renato (org.). BRICS: estudos e documentos. Brasília, DF: FUNAG, 2015.

AFRICAN DEVELOPMENT BANK. Handbook on Stakeholder Consultation and Participation in AfDB Operations. African Development Bank Group, OESU. Publicado em: jul. 2009.

AFRICAN DEVELOPMENT BANK (AfDB). Mid-term evaluation of the AfDB's policy on results-based financing – Summary report. Côte d'Ivoire: AfDB, 2024. p. 48–50.

AFRICAN DEVELOPMENT BANK. Understanding the African Development Bank: A guide for civil society organizations and communities. Civil Society Committee and AfDB, Apr. 2023.

ASIAN DEVELOPMENT BANK. Completion Report: Sri Lanka: Integrated Water Productivity Improvement Project. Project Number: 52156-001 Technical Assistance Number: 9636. Asian Development Bank, 2023.

ASIAN DEVELOPMENT BANK. Strengthening participation for development results: An Asian Development Bank guide to participation. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2012.

ASIAN DEVELOPMENT BANK. Technical Completion Report: Mongolia – Second Shock-Responsive Social Protection Project, 2023. Disponível em: <https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/52156/52156-002-tcr-en.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2025.

CORNWALL, Andrea. Unpacking “Participation”: models, meanings and practices. Community Development Journal, v. 43, n. 3, p. 269–283, 2008. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsn010>

EVAL COMMUNITY JOBS 7 EXPERTS. WHAT IS MONITORING AND EVALUATION (M&E)? Understanding Its Essence and Application, s. d. Disponível em: <https://www.evalcommunity.com/career-center/monitoring-and-evaluation-me/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

EVALUATION COOPERATION GROUP; INDEPENDENT EVALUATION DEPARTMENT. Annual Evaluation Review 2023. European Bank for Reconstruction and Development, 2024. Disponível em: <https://www.ecgnet.org/document/annual-evaluation-review-2023>. Acesso em: 15 mar. 2025.

FERNÁNDEZ, Marta; OLIVEIRA, Renan; RODRIGUEZ, Maria Elena. Caderno para entender o BRICS. BRICS Policy Center, 2024.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Participatory approaches to development in FAO. Chapter Five. In: Programme Evaluation Report 1998–99. Rome, 1999. Disponível em: https://www.fao.org/4/x1375e/X1375e06.htm#P4072_346246. Acesso em: 4 mai. 2025.

FOX, Jonathan. Social Accountability: What Does the Evidence Really Say? World Development, v. 72, p. 346–361, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.03.004>

GAVENTA, John; VALDERRAMA, Camilo. Participation, citizenship and local governance. Background note for the workshop “Strengthening Participation in Local Governance”. University of Sussex, Institute of Development Studies, 1999.

GUPTA, Joyeeta; VEGELIN, Courtney. Sustainable development goals and inclusive development. International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics, v. 16, p. 433–448, 2016.

INDEPENDENT EVALUATION GROUP – WORLD BANK. Data for development: An evaluation of World Bank support for data and statistical capacity. Washington, D.C.: World Bank, 2018, p. 3. Disponível em: <https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/Evaluation/files/datafordevelopment.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2025.

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. IDB Group institutional strategy: Transforming for scale and impact. Inter-American Development Bank and Inter-American Investment Corporation, 2023. Disponível em: <https://www.iadb.org/en/who-we-are/institutional-strategy>. Acesso em: 12 jan. 2025.

JORDAN, Steven. From a methodology of the margins to neoliberal appropriation and beyond: The lineages of PAR. In: Education, participatory action research, and social change: International perspectives. New York: Palgrave Macmillan US, 2009. p. 15–27.

MACNAMARA, Jim. A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. Public Relations Review, v. 49, n. 2, p. 102311, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME: SECRETARIA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO. Formação em monitoramento e avaliação: A experiência da SAGI e CEGOV na capacitação de agentes públicos estaduais e municipais. ESTUDO TÉCNICO N.º 22, Brasília, 2014.

NANZ, Patricia; DINGWERTH, Klaus. Participation. In: COGAN, Jacob Katz et al. (ed.). The Oxford Handbook of International Organizations, 2016. <https://doi.org/10.1093/law/9780199672202.003.0053>

NEW DEVELOPMENT BANK (NDB). Evaluation manual: Methodology and processes. Out. 2024. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2024/10/NDB-Evaluation-Manual.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2025.

NEW DEVELOPMENT BANK (NDB). Focus areas – Who we are. Disponível em: <https://www.ndb.int/about-ndb/focus-areas/>. Acesso em: 4 fev. 2025.

NEW DEVELOPMENT BANK (NDB). Pará Sustainable Municipalities Project – Project performance evaluation. Xangai: New Development Bank, 2024. p. 1. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2024/11/PPE-Brazil-Para-Sustainable-Municipalities-Project.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

NIELSON, Daniel L.; TIERNEY, Michael J.; WEAVER, Catherine E. Bridging the rationalist–constructivist divide: Re-engineering the culture of the World Bank. Journal of International Relations and Development, v. 9, p. 107–139, 2006.

OAKLEY, Peter. Conceptual problems of the monitoring and evaluation of qualitative objectives of rural development. Community Development Journal, v. 23, n. 1, p. 3-10, 1988.

OAKLEY, Peter. People's participation in development projects. Oxford: Intrac, 1995.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris: OCDE Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Data for development profiles: Official development assistance for data and statistical systems. Paris: OCDE Publishing, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. The development dimension ICTs for development: Improving policy coherence. Paris: OCDE, 2009.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. Principles for evaluation of development assistance. Paris, 2022. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/EV\(2022\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/EV(2022)2/en/pdf). Acesso em: 4 mai. 2025.

PAES-SOUSA, Rômulo; RODRIGUES, Roberto W. S.; VAITSMAN, Jeni. O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas e Programas Sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil. Brasília: UNESCO, 2006.

ROCHA DE SIQUEIRA, Isabel; CALIANO, Raíssa; PÓVOAS, Gabriel P. Breve Glossário sobre Monitoramento e Avaliação em Desenvolvimento Internacional. Rio de Janeiro: BRICS Policy Center, 2025.

ROCHA DE SIQUEIRA, Isabel; OLIVEIRA, Renan C.; CALIANO, Raíssa. Em busca da participação na Agenda 2030. Rio de Janeiro: BRICS Policy Center, 2025.

UNITED NATIONS. Inter-agency Task Force on Financing for Development. Financing for sustainable development report 2024: Financing for development at a crossroads. New York: United Nations, 2024. Disponível em: <https://developmentfinance.un.org/fsdr2024>. Acesso em: 4 maio 2025.

UNITED NATIONS. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. UN, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. People's participation. In: Human Development Report 1993. p. 21–29. <https://doi.org/10.18356/3e049aa5-en>. Acesso em: 4 mai. 2025.

UNITED NATIONS EVALUATION GROUP. Compendium of evaluation methods reviewed – Volume II. UNEG Methods Use and Appropriateness Working Group, 2022.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. World on Track to Achieve Only 17 Per Cent of 2030 Agenda Targets, Speakers Warn, as Second Committee Takes Up Sustainable Development Reports. Seventy-ninth Session, GA/EF/3604. 10th & 11th Meetings, 14 out. 2024. Disponível em: <https://press.un.org/en/2024/gaef3604.doc.htm>. Acesso em: 12 fev. 2025.

UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. VIVIAN, Jessica M. Greening at the Grassroots: People's Participation in Sustainable Development. Geneva: Discussion Paper No. 22, 1991.

UNITED NATIONS TRADE & DEVELOPMENT. Financing for development: Reforming global systems to drive progress. 27 fev. 2025. Disponível em: <https://unctad.org/news/financing-development-reforming-global-systems-drive-progress>. Acesso em: 16 abr. 2025.

UNITED NATIONS TRADE & DEVELOPMENT. UNCTAD inputs to the elements paper of the co-facilitators of the outcome document of the 4th International Conference on Financing for Development. United Nations Conference on Trade and Development, 19 out. 2024.

WORLD BANK. A conceptual framework for monitoring and evaluation. Washington, D.C.: The World Bank Group, 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/175611468171566933/pdf/Conceptual-framework-for-monitoring-and-evaluation.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2025.

WORLD BANK. Community Participation in Development Projects: The World Bank Experience. PAUL, Samuel. World Bank Discussion Papers. Washington, D.C.: The World Bank Group, 1987.

WORLD BANK, INDEPENDENT EVALUATION GROUP. Approach Paper: Implementing the World Bank's Environmental and Social Framework: A Developmental Evaluation.

Washington D.C.: The World Bank Group, 2024. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/4440cc39-d31a-4fdf-8c1a-cc7fba1a2c9a/content> Acesso em: 4 mai. 2025.

WORLD BANK. Methods and tools for social analysis. Washington, D.C.: The World Bank Group, 2005. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/829171468180901329/pdf/246140UPDATED01s1methods1approaches.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2025.

WORLD BANK. Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis. Washington, DC: World Bank, 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10986/42211>. Acesso em: 12 fev. 2025.

WORLD BANK. The World Bank participation sourcebook. Washington, D.C: The World Bank Group, 1996. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/289471468741587739/the-world-bankparticipation-sourcebook>. Acesso em: 4 mai. 2025.



**BRICS
Policy Center**
Centro de Estudos
e Pesquisas BRICS

