



Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.

Concept Note – Engagement Facility

Título do Projeto	Fortalecimento de Capacidades da PBH Ativos
Agência implementadora	PNUD
Vigência do EF	12 meses
Desafio de Desenvolvimento	Desafio de Desenvolvimento A PBH Ativos S.A. é uma empresa estatal municipal não dependente e de capital fechado, vinculada à Secretaria Municipal de Fazenda de Belo Horizonte (SMFA), autorizada pela Lei Municipal nº 10.003/2010. Atua como braço técnico-operacional do Município na estruturação de projetos de infraestrutura, concessões e parcerias público-privadas (PPPs), bem como na modelagem de operações de securitização e de outros instrumentos de financiamento público, apoiando a formulação e a implementação de políticas públicas voltadas à transformação de espaços e serviços públicos. Sua atuação foi ampliada por legislação municipal recente, Lei nº 11.801/2025, que autoriza a PBH Ativos S.A. a auxiliar órgãos e entidades da administração pública de outros entes federativos na formulação e implementação de projetos de infraestrutura, concessões, PPPs, desestatizações, parcerias em geral e outros projetos de interesse público, permitindo que sua experiência em Belo Horizonte seja compartilhada com municípios e estados em todo o país. Ademais, a empresa submete-se à Lei Federal nº 13.303/2016 e à Lei Federal nº 6.404/1976, observando padrões de governança, transparência e integridade aplicáveis às empresas estatais e às sociedades por ações. Na prática, a PBH Ativos consolidou-se como unidade estruturadora de referência do Município na modelagem técnico-operacional, econômico-financeira, jurídico-contratual de concessões, PPPs e operações de financiamento, inclusive securitizações, atuando em setores como saúde, educação, cultura, iluminação pública, saneamento, manejo de resíduos sólidos, mobilidade e desenvolvimento econômico.

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	Sua atuação abrange suporte técnico, jurídico, econômico-financeiro e operacional para viabilizar projetos em setores estratégicos, tanto para Belo Horizonte quanto, progressivamente, para outros entes federativos apoiados. Apesar dessa trajetória, a empresa enfrenta um contexto de forte expansão e complexificação de demandas, marcado pelo aumento simultâneo do número de projetos, da diversidade de setores atendidos e do grau de sofisticação regulatória, técnico-operacional, jurídico-contratual, ambiental, socioeconômica e fiscal envolvido em sua atuação. Esse cenário expõe limitações das metodologias e instrumentos hoje disponíveis, sobretudo para diagnóstico, pré-viabilidade e viabilidade técnica, análise integrada das dimensões jurídico-contratuais, econômico-financeiras e socioambientais e sistematização de boas práticas em guias, manuais, matrizes de risco, indicadores de desempenho alinhados aos ODS e arranjos de governança por setor e porte de projeto. A necessidade de apoiar outros entes federativos na estruturação de parcerias e na gestão patrimonial de ativos intensifica esses desafios, pois exige maior padronização metodológica, previsibilidade e transparência, bem como processos internos capazes de escalar a atuação da PBH Ativos sem perda de qualidade técnica ou segurança jurídica. Nesse contexto, o desafio de desenvolvimento consiste em fortalecer, de forma sistêmica e sustentável, a capacidade institucional, técnica e operacional da PBH Ativos S.A., para que a empresa atue plenamente como unidade estruturadora estratégica de referência na estruturação de projetos de infraestrutura urbana e social, na gestão contratual de concessões e PPPs e no apoio à gestão patrimonial de ativos públicos, tanto em Belo Horizonte quanto em outros entes federativos apoiados. Objetivo de Desenvolvimento da Cooperação O objetivo de desenvolvimento da cooperação é fortalecer a capacidade institucional, técnica e operacional da PBH Ativos S.A. para estruturar projetos de parcerias, apoiar a contratação e a gestão de contratos e apoiar a gestão patrimonial de ativos públicos, com maior qualidade técnica, segurança jurídica, eficiência, padronização metodológica e alinhamento às melhores práticas nacionais e internacionais.
--	--

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	Para tanto, a cooperação buscará: i) qualificar a estruturação de projetos de parcerias por meio da elaboração de diagnósticos, estudos de viabilidade e modelagens modulares nas dimensões técnico-operacional, econômico-financeira, jurídico-contratual, socioambiental e de governança; ii) aprimorar os instrumentos e as capacidades da PBH Ativos S.A. para a gestão de contratos de parcerias, em especial concessões e PPPs, incluindo indicadores, procedimentos, cláusulas-padrão, matrizes de risco, mecanismos de revisão e reequilíbrio e meios adequados de solução de controvérsias; iii) fortalecer instrumentos e capacidades voltados à gestão patrimonial de ativos, em especial ativos imobiliários e financeiros administrados ou apoiados pela PBH Ativos S.A., com vistas a subsidiar o Município de Belo Horizonte e outros entes federativos na organização, valorização, destinação e monitoramento de seus ativos públicos; e iv) assegurar adequada gestão, monitoramento, avaliação e comunicação de resultados do projeto ao longo de sua vigência, de forma alinhada à Agenda 2030 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Ao final da cooperação, espera-se que a PBH Ativos S.A. disponha de processos internos mais estruturados, instrumentos técnicos padronizados, metodologias replicáveis e capacidades institucionais ampliadas para apoiar, com maior consistência, a identificação, priorização, modelagem, contratação e acompanhamento de projetos e contratos de parcerias, bem como iniciativas de gestão e valorização de ativos públicos em Belo Horizonte e em outros entes federativos apoiados. Espera-se, ainda, que o conhecimento produzido seja internalizado pela empresa e incorporado às suas rotinas, reforçando a PBH Ativos S.A. como unidade estruturadora estratégica de referência.
Estratégia/ Teoria da Mudança	A teoria da mudança do projeto parte do reconhecimento de que a PBH Ativos S.A., embora possua trajetória consolidada na estruturação de concessões, Parcerias Público-Privadas e outras parcerias de interesse público, atua em ambiente de crescente complexidade institucional, metodológica e operacional. A ampliação simultânea da carteira de projetos, a diversidade de setores atendidos, a necessidade de análises mais robustas nas dimensões técnica, econômico-financeira, jurídico-

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	contratual, ambiental, socioambiental e de governança, bem como a exigência de instrumentos mais estruturados para monitoramento contratual e gestão patrimonial, impõem à empresa o desafio de fortalecer capacidades de forma sistêmica, padronizada e sustentável. Nesse contexto, a estratégia da cooperação consiste em fortalecer a capacidade institucional, técnica e operacional da PBH Ativos S.A. em quatro frentes complementares: (i) estruturação de projetos de parcerias; (ii) aprimoramento da gestão de contratos, especialmente concessões e PPPs; (iii) fortalecimento de instrumentos e rotinas de gestão patrimonial de ativos; e (iv) gestão, monitoramento e comunicação de resultados do próprio projeto. A premissa central é que a produção articulada de diagnósticos, estudos de viabilidade, instrumentos operacionais, metodologias padronizadas, capacitações e mecanismos de governança permitirá transformar conhecimento técnico em capacidade institucional permanente. A primeira frente concentra-se na qualificação da estruturação de projetos de parcerias, por meio da elaboração de diagnósticos setoriais e institucionais, pesquisas e sondagens de mercado, estudos de viabilidade e modelagens nas dimensões técnico-operacional, econômico-financeira, jurídico-contratual e de governança. Essa frente também compreende a elaboração de documentos preparatórios para futuras contratações e a sistematização de metodologias, lições aprendidas e boas práticas. A hipótese subjacente é que, ao dispor de melhores insumos analíticos e referenciais padronizados, a PBH Ativos ampliará sua capacidade de identificar, analisar, priorizar e estruturar projetos com maior consistência técnica e aderência às prioridades públicas de Belo Horizonte e dos demais entes apoiados. A segunda frente volta-se ao aprimoramento dos instrumentos e das capacidades institucionais para a gestão de contratos de parcerias, em especial concessões e PPPs. Abrange o mapeamento e a sistematização de experiências relevantes, a elaboração e atualização de manuais, guias, fluxos de monitoramento, indicadores, checklists, cláusulas-padrão, modelos de relatórios, matrizes de risco e referenciais para
--	--

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	revisão contratual, reequilíbrio econômico-financeiro, relitações e solução adequada de controvérsias. Inclui, ainda, o desenvolvimento de metodologias e instrumentos para monitoramento de impactos e da contribuição dos projetos aos ODS. A lógica dessa frente é que a institucionalização desses instrumentos reduzirá assimetrias de informação, elevará a previsibilidade da execução contratual e fortalecerá a governança de contratos complexos. A terceira frente destina-se ao fortalecimento da atuação da PBH Ativos na gestão patrimonial de ativos públicos, em coerência com seu objeto social e com a ampliação de sua atuação para apoiar outros entes federativos. Essa frente compreende diagnósticos integrados, mapeamento de ativos mobiliários, imobiliários e financeiros, análise de marcos normativos e arranjos institucionais, bem como o desenvolvimento de normas, manuais, fluxos, instrumentos de gestão, indicadores, relatórios gerenciais, painéis de monitoramento e mecanismos de governança, controle interno e prestação de contas. Parte-se da premissa de que a consolidação desses referenciais ampliará a capacidade da PBH Ativos de apoiar estratégias mais qualificadas de organização, valorização, destinação e monitoramento de ativos públicos. A quarta frente corresponde à gestão do projeto e à comunicação de resultados, incluindo coordenação técnica, monitoramento da execução, produção de relatórios, auditoria e mecanismos de registro e disseminação de aprendizados. Essa frente é transversal às demais, pois assegura coordenação, acompanhamento físico-financeiro, gestão de riscos e documentação dos resultados da cooperação. Ao final, espera-se que a combinação dessas quatro frentes produza não apenas entregas técnicas específicas, mas também a internalização de processos, metodologias e instrumentos que permitam à PBH Ativos atuar de forma mais estruturada, replicável, segura e orientada a resultados. Se forem produzidos diagnósticos qualificados, estudos de viabilidade, modelagens, instrumentos de gestão contratual, referenciais de monitoramento, ferramentas de gestão patrimonial e mecanismos adequados de governança do projeto, e se esses produtos forem
--	---

DS
TP

Rubricar
MFLM



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	acompanhados de capacitação, internalização do conhecimento e uso efetivo pelas equipes da PBH Ativos S.A., então a empresa passará a operar com processos mais estruturados, metodologias replicáveis, instrumentos institucionalizados e maior capacidade de apoiar a estruturação de projetos, a gestão contratual e a gestão patrimonial de ativos públicos em Belo Horizonte e em outros entes federativos apoiados. Fluxograma - Teoria da Mudança Se forem elaborados diagnósticos setoriais e institucionais, estudos de viabilidade, modelagens técnico-operacionais, econômico-financeiras, jurídicas, socioambientais e de governança, bem como metodologias e instrumentos aplicados à estruturação de parcerias, Então a PBH Ativos ampliará sua capacidade de identificar, analisar, priorizar e estruturar projetos com maior qualidade técnica, segurança jurídica e aderência às necessidades do Município de Belo Horizonte e de outros entes apoiados. Se forem realizados intercâmbios e ações de sistematização de boas práticas, com internalização do conhecimento produzido e utilização efetiva dos instrumentos desenvolvidos, Então a PBH Ativos fortalecerá suas capacidades institucionais e técnicas de forma sustentável, reduzindo dependências externas e aumentando a consistência e a replicabilidade de suas entregas. Se forem desenvolvidos e institucionalizados indicadores, fluxos, manuais, cláusulas-padrão, mecanismos de monitoramento, instrumentos de revisão e reequilíbrio contratual, ferramentas de mensuração de impacto e referências de governança, Então a PBH Ativos aperfeiçoará sua capacidade de acompanhar contratos complexos, elevará a previsibilidade da execução, reduzirá riscos e fortalecerá a governança das concessões, PPPs e demais parcerias apoiadas. Se essas três frentes forem implementadas de forma articulada e com governança adequada, Então a PBH Ativos se consolidará como unidade estruturadora estratégica de referência, apta a planejar, modelar, contratar e
--	---

DS
TP

Rubricar
MFLM



Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.

	acompanhar projetos de infraestrutura urbana e social com maior eficiência, segurança, sustentabilidade e alinhamento às melhores práticas nacionais e internacionais. Como consequência de longo prazo, espera-se maior capacidade institucional para viabilizar projetos prioritários, ampliar a qualidade das parcerias públicas, melhorar a prestação de serviços públicos estruturados por meio de parcerias e contribuir para o avanço da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos territórios beneficiados.								
	<table><tr><th>Frente de atuação</th><th>Principais insumos e ações</th><th>Resultados esperados (lógica Se-Então)</th></tr><tr><td>1. Estruturação de projetos de parcerias</td><td>Elaboração de diagnósticos setoriais e institucionais; estudos de viabilidade preliminares; modelagens técnico-operacionais, econômico-financeiras, jurídicas, socioambientais e de governança; preparação de documentos para futuros processos licitatórios; desenvolvimento de metodologias e instrumentos aplicados à estruturação de parcerias.</td><td>Se forem elaborados diagnósticos, estudos preliminares, modelagens e metodologias aplicadas à estruturação de parcerias, então a PBH Ativos ampliará sua capacidade de identificar, analisar, priorizar e estruturar projetos com maior qualidade técnica, segurança jurídica e aderência às necessidades de Belo Horizonte e de outros entes apoiados.</td></tr></table>			Frente de atuação	Principais insumos e ações	Resultados esperados (lógica Se-Então)	1. Estruturação de projetos de parcerias	Elaboração de diagnósticos setoriais e institucionais; estudos de viabilidade preliminares; modelagens técnico-operacionais, econômico-financeiras, jurídicas, socioambientais e de governança; preparação de documentos para futuros processos licitatórios; desenvolvimento de metodologias e instrumentos aplicados à estruturação de parcerias.	Se forem elaborados diagnósticos, estudos preliminares, modelagens e metodologias aplicadas à estruturação de parcerias, então a PBH Ativos ampliará sua capacidade de identificar, analisar, priorizar e estruturar projetos com maior qualidade técnica, segurança jurídica e aderência às necessidades de Belo Horizonte e de outros entes apoiados.
Frente de atuação	Principais insumos e ações	Resultados esperados (lógica Se-Então)							
1. Estruturação de projetos de parcerias	Elaboração de diagnósticos setoriais e institucionais; estudos de viabilidade preliminares; modelagens técnico-operacionais, econômico-financeiras, jurídicas, socioambientais e de governança; preparação de documentos para futuros processos licitatórios; desenvolvimento de metodologias e instrumentos aplicados à estruturação de parcerias.	Se forem elaborados diagnósticos, estudos preliminares, modelagens e metodologias aplicadas à estruturação de parcerias, então a PBH Ativos ampliará sua capacidade de identificar, analisar, priorizar e estruturar projetos com maior qualidade técnica, segurança jurídica e aderência às necessidades de Belo Horizonte e de outros entes apoiados.							

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	2. Desenvolvimento e internalização de capacidades	Realização de, intercâmbios técnicos; produção de guias e manuais; sistematização e disseminação de boas práticas entre PBH Ativos e órgãos municipais parceiros.	Se forem realizados capacitações e ações de sistematização de boas práticas, com internalização do conhecimento produzido e uso efetivo dos instrumentos desenvolvidos, então a PBH Ativos fortalecerá suas capacidades institucionais e técnicas de forma sustentável, reduzindo dependências externas e aumentando a consistência e a replicabilidade de suas entregas.
	3. Governança contratual e gestão de parcerias	Desenvolvimento e institucionalização de indicadores, fluxos, manuais, cláusulas-padrão, metodologias de monitoramento; instrumentos de revisão e reequilíbrio contratual; mecanismos de solução de controvérsias; ferramentas de mensuração de impacto e de contribuição aos ODS; referências de governança para concessões, PPPs e demais parcerias.	Se forem desenvolvidos e institucionalizados indicadores, fluxos, manuais, cláusulas-padrão, mecanismos de monitoramento, instrumentos de revisão e reequilíbrio contratual, ferramentas de mensuração de impacto e referências de governança, então a PBH Ativos aperfeiçoará sua capacidade de acompanhar contratos complexos, elevará a previsibilidade da execução, reduzirá riscos e fortalecerá a

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

			governança das concessões, PPPs e demais parcerias apoiadas.
Governança do projeto	A governança do projeto será assegurada por uma Unidade de Gestão do Projeto (UGP), a ser constituída no âmbito da PBH Ativos S.A., com caráter interinstitucional e composição multidisciplinar, de modo a garantir coordenação adequada entre as dimensões técnica, administrativa, jurídica e operacional da cooperação. A UGP exercerá papel central na condução do projeto, atuando como instância de articulação entre a PBH Ativos S.A., o PNUD e os demais atores institucionais envolvidos na implementação das atividades. A UGP será composta por: (i) representantes da área finalística da PBH Ativos S.A., vinculados à Diretoria de Negócios (DINE); representantes vinculados à Diretoria Executiva (DIE); e (iv) representantes indicados pelo PNUD, compreendendo, conforme previsto no instrumento de cooperação, o(a) Oficial de Programa, o(a) Gerente do Projeto e o(a) Assistente do Projeto. Compete à UGP deliberar sobre o planejamento do projeto, incluindo, dentre outros, acompanhar a execução físico-financeira das ações, monitorando entregas, desembolsos e eventuais ajustes necessários; analisar relatórios de desempenho, riscos e resultados, propondo medidas corretivas ou de mitigação quando cabíveis; e promover o aperfeiçoamento contínuo da gestão, da governança e dos instrumentos operacionais do projeto. A análise técnica e a validação de mérito dos produtos finais elaborados no âmbito da parceria permanecerão a cargo das áreas técnicas competentes da PBH Ativos S.A. e do PNUD, conforme suas atribuições institucionais.		

DS

TP

Rubricar

MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	A UGP será, ainda, responsável por assegurar a coerência/enquadramento entre os produtos elaborados, a matriz de resultados, o plano de trabalho e os objetivos estratégicos da cooperação, zelando pela adequada integração entre consultorias, atividades formativas, instrumentos técnicos e mecanismos de monitoramento. Sua atuação será essencial para garantir que o conhecimento produzido seja efetivamente incorporado às rotinas institucionais da PBH Ativos S.A. e que os resultados do projeto se convertam em capacidades permanentes. Como instância central de governança, a UGP contribuirá para a coordenação entre as áreas internas da PBH Ativos S.A., para a interlocução técnica com o PNUD e para a gestão tempestiva de riscos, dependências e necessidades de ajuste ao longo da implementação. Espera-se, assim, que sua atuação favoreça a execução eficiente do projeto, o monitoramento contínuo dos resultados e a sustentabilidade institucional dos efeitos da cooperação.
Impacto	O principal impacto esperado do projeto é o fortalecimento estrutural e sustentável da capacidade institucional, técnica e operacional da PBH Ativos S.A. para atuar como unidade estruturadora estratégica de referência na formulação, estruturação, apoio à contratação, monitoramento e aperfeiçoamento de projetos de infraestrutura urbana e social, de contratos de parcerias e de iniciativas relacionadas à gestão patrimonial de ativos públicos. Ao desenvolver metodologias mais robustas, instrumentos padronizados, processos mais estruturados e capacidades permanentes, o projeto contribuirá para elevar a qualidade técnica das entregas da empresa, ampliar a segurança jurídica de sua atuação e aumentar a consistência e a replicabilidade dos modelos adotados. No campo da estruturação de projetos, o impacto esperado consiste na ampliação da capacidade da PBH Ativos de identificar, analisar, priorizar e estruturar projetos de parcerias com base em diagnósticos mais qualificados, estudos de viabilidade mais consistentes e modelagens mais aderentes às especificidades setoriais e institucionais. Isso tende a melhorar a qualidade da carteira de projetos apoiados, aumentar a aderência das soluções às prioridades públicas e reduzir fragilidades técnicas nas etapas preparatórias de futuras contratações.

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	No campo da gestão contratual, espera-se a institucionalização de instrumentos, referenciais e capacidades voltados ao acompanhamento de concessões, PPPs e demais contratos de parcerias, incluindo indicadores, fluxos de monitoramento, mecanismos de revisão e reequilíbrio, meios adequados de solução de controvérsias e ferramentas de mensuração de impactos e de contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Com isso, a PBH Ativos e os entes parceiros tendem a acompanhar contratos complexos com maior previsibilidade, eficiência, transparência e segurança jurídica. No campo da gestão patrimonial, o impacto esperado é o fortalecimento das capacidades da PBH Ativos e dos entes apoiados para diagnosticar, organizar, valorar, destinar e monitorar ativos públicos de forma mais estratégica, transparente e orientada a resultados. A adoção de diagnósticos, normas, rotinas, indicadores e instrumentos de monitoramento tende a qualificar a governança patrimonial e a subsidiar decisões públicas mais consistentes sobre uso, valorização, alienação e destinação de ativos mobiliários, imobiliários e financeiros. Como consequência institucional de médio e longo prazo, espera-se que esse fortalecimento contribua para ampliar a capacidade estatal de planejamento, implementação e coordenação de projetos públicos, favorecendo soluções mais sustentáveis, transparentes e alinhadas à Agenda 2030 nos territórios beneficiados.
Resultados, produtos, atividades, inputs	Ver Matriz anexa
Adequação aos ODS	O projeto está alinhado à Agenda 2030 na medida em que fortalece capacidades institucionais, técnicas e operacionais da PBH Ativos S.A. para estruturar projetos de infraestrutura urbana e social, aprimorar a gestão de contratos de parcerias, desenvolver instrumentos de monitoramento e apoiar a gestão patrimonial de ativos públicos. Em vez de incidir diretamente sobre obras ou serviços específicos, a cooperação atua sobre capacidades estatais, metodologias, instrumentos e processos que condicionam a qualidade da formulação, da contratação, da execução e do acompanhamento de iniciativas públicas com potencial de contribuir para múltiplos ODS.

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	A aderência mais direta do projeto verifica-se em relação ao ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), ao ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes). O fortalecimento da capacidade de estruturação de projetos e de apoio à contratação contribui para qualificar iniciativas de infraestrutura urbana e social; o aprimoramento da governança contratual, dos indicadores, dos fluxos de monitoramento, das cláusulas-padrão e dos mecanismos de solução de controvérsias reforça a efetividade institucional, a transparência e a segurança jurídica; e o desenvolvimento de instrumentos de gestão, monitoramento e prestação de contas favorece instituições públicas mais eficazes, responsivas e orientadas a resultados. O projeto também apresenta aderência relevante ao ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação), na medida em que fortalece arranjos de cooperação entre a PBH Ativos S.A., o PNUD, órgãos e entidades de outros entes públicos apoiados, promovendo disseminação de conhecimento, apoio técnico especializado e construção de capacidades para implementação de políticas públicas e projetos de interesse coletivo. Essa dimensão é especialmente importante porque o projeto busca consolidar metodologias replicáveis e instrumentos passíveis de uso por diferentes entes federativos, ampliando o potencial de cooperação interfederativa e de escalabilidade das soluções desenvolvidas. De forma transversal, a cooperação poderá contribuir para ODS setoriais conforme os projetos priorizados e os ativos públicos apoiados ao longo da execução, especialmente em áreas como saúde, educação, saneamento, resíduos sólidos, iluminação pública, cultura e desenvolvimento urbano. Como o plano de trabalho prevê a elaboração de diagnósticos, estudos preliminares, modelagens, instrumentos de monitoramento de impactos e ferramentas de acompanhamento da contribuição aos ODS, a cooperação cria condições para que os efeitos das parcerias estruturadas e dos instrumentos de gestão desenvolvidos possam ser associados, de maneira mais objetiva, aos resultados esperados da Agenda 2030.
Sensibilidade a Gênero	Embora o projeto não tenha como objetivo específico a promoção da igualdade de gênero como resultado autônomo, sua implementação incorpora uma abordagem transversal de sensibilidade a gênero, compatível com a natureza institucional, metodológica e de fortalecimento de capacidades da cooperação. Essa abordagem

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	pressupõe que, sempre que pertinente ao escopo dos produtos e às características dos setores, projetos, contratos ou ativos analisados, sejam considerados aspectos relacionados a acesso, uso, segurança, mobilidade, distribuição de benefícios, barreiras de participação e potenciais impactos diferenciados sobre mulheres e homens e, quando cabível, sobre outros grupos em situação de vulnerabilidade. No componente de estruturação de projetos, essa sensibilidade poderá se refletir na incorporação, quando pertinente, de critérios e perguntas analíticas nos diagnósticos, estudos preliminares e modelagens, de modo a ampliar a atenção a efeitos distributivos e a necessidades diferenciadas dos públicos potencialmente afetados ou beneficiados pelas futuras parcerias. Isso é particularmente relevante em setores de infraestrutura urbana e social nos quais padrões de acesso, deslocamento, cuidado, permanência, segurança e utilização dos serviços podem produzir impactos distintos entre diferentes grupos populacionais. No componente de gestão contratual, a abordagem de gênero poderá ser considerada no desenvolvimento de indicadores, metodologias de monitoramento, referências de desempenho, instrumentos de mensuração de impacto e mecanismos de acompanhamento da contribuição aos ODS, sempre que a natureza do contrato, do serviço ou do setor justificar esse recorte. Dessa forma, o projeto cria condições para que a PBH Ativos S.A. e os órgãos parceiros disponham de instrumentos mais qualificados para observar não apenas a execução contratual em sentido estrito, mas também aspectos de inclusão, acessibilidade, equidade e distribuição de resultados nas iniciativas apoiadas. No componente de gestão patrimonial, a sensibilidade a gênero poderá estar presente, quando pertinente, na análise dos usos dos ativos, na definição de diretrizes de destinação, na organização de informações para tomada de decisão e na estruturação de instrumentos de monitoramento e governança, especialmente em situações em que o uso ou a destinação dos bens públicos tenha repercussões diferenciadas sobre grupos sociais distintos. Ainda que esse não seja o foco central do projeto, a incorporação dessa lente analítica pode contribuir para decisões públicas mais informadas, inclusivas e aderentes às necessidades dos territórios e das populações atendidas. Do ponto de vista da implementação, o projeto também buscará observar, de forma compatível com sua natureza e possibilidades operacionais,
--	--

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	participação equilibrada em atividades formativas, oficinas, capacitações e espaços de intercâmbio, bem como linguagem técnica não excludente e atenção a práticas institucionais compatíveis com diversidade e inclusão. A internalização dessa perspectiva, ainda que transversal e não exaustiva, contribui para qualificar processos, instrumentos e decisões, fortalecendo a capacidade institucional da PBH Ativos S.A. para atuar de forma mais atenta a impactos sociais diferenciados.
Sustentabilidade do Projeto	A sustentabilidade do projeto está fundamentada na natureza institucional dos resultados esperados e na internalização, pela PBH Ativos S.A., dos instrumentos, metodologias, capacidades e rotinas desenvolvidos ao longo da cooperação. Como o projeto não se limita à produção pontual de estudos, mas abrange também a sistematização de metodologias, a elaboração de manuais, guias, fluxos, indicadores, cláusulas-padrão, instrumentos normativos, repositórios institucionais, rotinas de acompanhamento e ferramentas de monitoramento, seus efeitos tendem a permanecer para além da vigência de 12 meses, integrando-se de forma duradoura ao funcionamento da empresa. No componente de estruturação de projetos, a sustentabilidade decorrerá da incorporação de diagnósticos, estudos de viabilidade, modelagens modulares, documentos de referência, metodologias e lições aprendidas às práticas da PBH Ativos, permitindo que o conhecimento acumulado seja reutilizado, adaptado e aperfeiçoado em futuras iniciativas. Isso contribuirá para fortalecer a memória institucional, reduzir retrabalho e ampliar a replicabilidade das soluções desenvolvidas em diferentes setores e contextos. No componente de gestão contratual, a sustentabilidade será assegurada pela produção e atualização de instrumentos de uso continuado, como manuais, guias, indicadores, fluxos de monitoramento, checklists, modelos de relatórios, cláusulas-padrão, matrizes de risco e referenciais de acompanhamento de impactos e contribuição aos ODS. A integração desses instrumentos em repositório institucional continuamente atualizado, associada à capacitação das equipes, favorecerá sua utilização permanente e sua incorporação às rotinas de acompanhamento de instrumentos de parcerias. No componente de gestão patrimonial, a sustentabilidade dependerá da adoção efetiva dos diagnósticos, normas, fluxos, instrumentos operacionais, indicadores, relatórios gerenciais, sistemas e painéis de monitoramento produzidos no âmbito do projeto. Ao apoiar a

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	implementação desses referenciais e o fortalecimento das capacidades institucionais dos entes apoiados, a cooperação cria condições para que os ganhos obtidos se convertam em práticas permanentes de governança, controle interno e prestação de contas. A sustentabilidade também será reforçada pelo componente de gestão do projeto e comunicação de resultados, que contribuirá para documentar processos, registrar aprendizados, consolidar evidências e organizar mecanismos de governança e monitoramento. Em termos institucionais mais amplos, o projeto tende a reduzir dependências externas, ampliar a autonomia técnica da PBH Ativos S.A. e consolidar capacidades permanentes em estruturação de projetos, gestão contratual, mensuração de impactos e apoio à gestão patrimonial. A sustentabilidade dos resultados dependerá, ainda, da validação interna e da adoção formal, pela governança da PBH Ativos S.A., dos instrumentos, metodologias e rotinas desenvolvidos, com definição de áreas responsáveis por sua manutenção, atualização e aplicação.
Riscos	Os principais riscos do projeto distribuem-se em quatro dimensões complementares — financeira, estratégica, técnica e de gestão/execução — cuja identificação prévia e mitigação adequada são essenciais para assegurar a aderência entre a execução física e financeira, a tempestividade das contratações e a consistência das entregas pactuadas. Risco financeiro. Considerando a vigência de 12 meses e a necessidade de contratação de consultorias e serviços especializados, há risco de descompasso entre o cronograma físico e a execução financeira, especialmente em razão de atrasos em processos administrativos, dificuldades de contratação ou necessidade de reprogramação de entregas. Para mitigar esse risco, recomenda-se planejamento orçamentário detalhado, cronograma de desembolso compatível com os marcos de entrega, monitoramento físico-financeiro periódico e coordenação próxima entre as áreas técnica, administrativa e financeira. Risco estratégico. O projeto poderá ser afetado por mudanças de prioridades institucionais, reordenamentos de agenda, superveniência de demandas críticas ou alterações no ambiente de atuação da PBH Ativos e dos órgãos parceiros, o que pode comprometer a priorização das entregas e a disponibilidade das equipes envolvidas. A mitigação desse

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	risco exige pactuação clara de prioridades, instâncias regulares de governança, validações tempestivas e mecanismos de revisão coordenada do plano de trabalho, preservando o foco nos produtos essenciais da cooperação. Devem ser monitorados, ainda, riscos associados a mudanças interpretativas, exigências de órgãos de controle ou necessidades adicionais de validação jurídica e institucional, especialmente em produtos relacionados à modelagem contratual, à gestão patrimonial e ao apoio a outros entes federativos. Risco técnico. O projeto envolve atividades especializadas, como diagnósticos setoriais e institucionais, estudos de viabilidade preliminares, modelagens modulares, elaboração de instrumentos de gestão contratual, desenvolvimento de matrizes de indicadores e apoio à gestão patrimonial de ativos, o que demanda consultorias e especialistas com competências técnicas diversificadas. Há risco de dificuldade na identificação e contratação de profissionais ou instituições com expertise adequada, bem como de sobrecarga das equipes internas da PBH Ativos em razão da simultaneidade de outras agendas prioritárias. Para mitigá-lo, recomenda-se a elaboração de termos de referência claros e consistentes, o mapeamento prévio de perfis e fornecedores potenciais, o planejamento antecipado das contratações e a coordenação contínua entre consultorias e equipes internas, de modo a assegurar qualidade técnica, aderência metodológica e internalização do conhecimento produzido. Risco de gestão e execução. Considerando a concentração das entregas em 12 meses, há risco de atrasos decorrentes de dependências entre atividades, tramitações administrativas, validações institucionais, ajustes metodológicos e necessidade de compatibilização entre produtos, indicadores, cronograma e prioridades supervenientes. Esse risco pode comprometer a sequência lógica entre diagnóstico, elaboração de estudos, desenvolvimento de instrumentos, capacitações, implementação de rotinas e monitoramento dos resultados. Para mitigá-lo, a gestão do projeto deverá contar com cronograma executivo detalhado, marcos de acompanhamento, revisões periódicas de progresso, relatórios parciais, mecanismos de alerta para antecipação de desvios e articulação permanente entre as áreas responsáveis pela execução e validação das entregas.
--	--

DS
TP

Rubricar
MFLM



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

Beneficiários do Projeto	Os beneficiários previstos com os resultados deste projeto são distribuídos entre beneficiários diretos e indiretos, em consonância com os produtos, atividades e resultados esperados da cooperação. Beneficiários diretos: ● PBH Ativos S.A. e suas equipes técnicas, gerenciais, administrativas e jurídicas, que serão diretamente beneficiadas pelo fortalecimento de capacidades institucionais, pela incorporação de metodologias e instrumentos padronizados, pelo aprimoramento dos processos de estruturação de projetos de parcerias, pelo desenvolvimento de ferramentas para gestão contratual e monitoramento de resultados, e pela ampliação das competências relacionadas à análise, modelagem, governança, acompanhamento de contratos e gestão patrimonial de ativos. Também serão beneficiadas pelas ações de capacitação, assistência técnica, sistematização de boas práticas e internalização do conhecimento produzidas no âmbito do projeto. ● Órgãos e entidades do Município de Belo Horizonte e de outros entes apoiados pela PBH Ativos S.A., especialmente aqueles envolvidos na formulação, implementação, acompanhamento e governança de projetos de infraestrutura urbana e social, concessões, PPPs e iniciativas relacionadas à gestão de ativos públicos. Esses órgãos e entidades serão beneficiados por diagnósticos, estudos preliminares, modelagens, documentos de referência, instrumentos de gestão contratual, indicadores, fluxos, manuais, cláusulas-padrão, ferramentas de monitoramento e referências metodológicas que qualificarão o desenvolvimento e a supervisão de projetos e contratos. ● Equipes responsáveis pela gestão de contratos de parcerias, em especial concessões e PPPs, que passarão a contar com instrumentos mais robustos para acompanhamento contratual, revisão ordinária, reequilíbrio econômico-financeiro, solução de controvérsias, monitoramento de desempenho e mensuração de impactos, inclusive com referência à Agenda 2030 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. ● Entes apoiados pela PBH Ativos S.A. na agenda de gestão patrimonial, que serão diretamente beneficiados por diagnósticos patrimoniais integrados, estudos de destinação e valorização de ativos, instrumentos normativos e operacionais de gestão patrimonial, rotinas, sistemas, painéis de monitoramento, indicadores e mecanismos de governança, controle interno e
---------------------------------	---

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	prestação de contas voltados à administração de ativos mobiliários, imobiliários e financeiros. ● Equipes técnicas e demais agentes institucionais envolvidos em futuras iniciativas de parcerias e gestão patrimonial, que passarão a dispor de metodologias consolidadas, guias, protocolos, repositórios institucionais e instrumentos replicáveis, favorecendo maior padronização, aprendizado institucional e continuidade administrativa. Beneficiários indiretos: ● População de Belo Horizonte e dos demais entes apoiados, que tende a se beneficiar, de forma indireta e progressiva, da melhoria da qualidade técnica da estruturação de projetos, do aperfeiçoamento da governança contratual, do fortalecimento da gestão patrimonial e do aumento da capacidade institucional dos entes públicos para planejar, contratar, monitorar e aperfeiçoar serviços e ativos públicos de forma mais eficiente, transparente e sustentável. ● Usuários de serviços públicos estruturados ou apoiados por meio de parcerias, que poderão ser beneficiados por projetos mais consistentes, contratos mais bem monitorados, redução de riscos de descontinuidade, melhor definição de indicadores e níveis de serviço e maior alinhamento entre os projetos apoiados e as prioridades públicas. ● Outros entes federativos e instituições públicas que venham a utilizar ou adaptar os instrumentos, metodologias e referências produzidos no âmbito do projeto, ampliando o efeito demonstrativo e a disseminação de boas práticas em estruturação de parcerias, gestão contratual e gestão patrimonial de ativos públicos.
Parcerias	A implementação do projeto se apoia em um arranjo de parcerias que articula a PBH Ativos S.A., o PNUD, órgãos e entidades do Município de Belo Horizonte e, quando couber, de outros entes federativos apoiados, bem como instituições especializadas contratadas para o desenvolvimento de estudos, modelagens, instrumentos e ações de capacitação. Esse arranjo busca combinar conhecimentos técnicos complementares, experiência em estruturação de projetos e gestão de parcerias, capacidade de mobilização institucional e competências específicas necessárias à execução das atividades previstas nos quatro produtos do Plano de Trabalho.

DS
TP

Rubricar
MFM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	A PBH Ativos S.A. atuará como beneficiária direta e principal responsável pela coordenação técnica do projeto, definição de prioridades, validação de entregas e articulação com órgãos e entidades municipais, em especial aqueles vinculados à Secretaria Municipal de Fazenda e às áreas setoriais relacionadas aos projetos e ativos apoiados. Caberá à empresa orientar a seleção de setores e projetos a serem priorizados, coordenar o acesso a informações, apoiar a construção de consensos institucionais e assegurar a aderência das atividades às estratégias e normas vigentes no Município de Belo Horizonte. O PNUD atuará como agência implementadora, responsável por viabilizar as contratações de consultorias e serviços especializados, apoiar a gestão administrativa e financeira do projeto, garantir a observância de padrões internacionais de transparência, controle e integridade e contribuir com conhecimento acumulado em estruturação de projetos, gestão de parcerias, monitoramento de resultados e alinhamento à Agenda 2030 e aos ODS. Essa atuação incluirá apoio metodológico à definição de produtos, indicadores, matrizes de resultados, instrumentos de monitoramento e relatórios de progresso e avaliação. Órgãos e entidades relacionados aos setores e ativos abrangidos pelo projeto serão parceiros estratégicos na construção e validação de diagnósticos, estudos preliminares, modelagens, instrumentos de gestão contratual e soluções de gestão patrimonial. Sua participação será especialmente relevante na disponibilização de dados e informações, na validação das análises e propostas, na indicação de prioridades e no apoio à implementação dos instrumentos desenvolvidos, garantindo aderência às políticas públicas, às capacidades institucionais e às necessidades dos usuários dos serviços. No componente de fortalecimento da gestão patrimonial e na disseminação de metodologias e instrumentos, o projeto poderá envolver outros entes federativos apoiados pela PBH Ativos S.A., cuja participação poderá se dar por meio de cooperação técnica, atividades de diagnóstico, capacitações, assistência técnica e implementação de rotinas, sistemas e painéis de monitoramento. Nessas situações, os parceiros serão corresponsáveis pela disponibilização de informações, validação de diagnósticos, adesão a normas e instrumentos recomendados e adoção das rotinas e sistemas propostos. As instituições especializadas contratadas no âmbito do projeto, incluindo consultores individuais e empresas, serão parceiras operacionais na
--	--

DS
TP

Rubricar
MFLM

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

	realização de diagnósticos, estudos, modelagens, desenvolvimento de instrumentos, capacitações e apoio à implementação. Sua atuação será orientada por Termos de Referência elaborados pela PBH Ativos S.A. em conjunto com o PNUD, devendo observar as metodologias acordadas, as diretrizes de governança e os mecanismos de transferência de conhecimento para as equipes da empresa e dos entes apoiados. A governança do projeto, apoiada pelo Produto 4, assegurará a coordenação entre esses atores por meio de reuniões periódicas de acompanhamento, instâncias de decisão claramente definidas, mecanismos de registro e compartilhamento de informações e canais de comunicação transparentes. Esse arranjo de parcerias é essencial para garantir que os produtos desenvolvidos sejam tecnicamente robustos, institucionalmente legitimados, passíveis de implementação e alinhados às prioridades de desenvolvimento de Belo Horizonte e dos demais entes beneficiados.
Retorno de Imagem	O projeto tem potencial para gerar retorno de imagem positivo e estratégico para a PBH Ativos S.A., ao evidenciar compromisso com transparência, modernização da gestão institucional e adoção de boas práticas nacionais e internacionais na estruturação de concessões e PPPs. Conforme o artigo X do Acordo de Financiamento a ser assinado entre as partes, a PBH Ativos não poderá usar o nome, logomarca ou emblema do PNUD sem autorização prévia e por escrito, sendo vedado qualquer uso comercial ou que sugira endosso da organização. O uso também não poderá estar associado a causas políticas nem comprometer a neutralidade e reputação do PNUD. A contribuição poderá ser mencionada apenas para fins internos de prestação de contas, enquanto qualquer outra forma de divulgação dependerá de autorização prévia do PNUD. O reconhecimento público da contribuição será definido exclusivamente pelo PNUD, conforme seus procedimentos internos.

DS
TP

Rubricar
MFLM