

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Análise das parcerias público-privadas em projetos ferroviários sob a perspectiva da nova governança pública: os casos da Fiol (Brasil) e da ferrovia Huancayo-Huancavelica (Peru)

Carmen Lorena Marengo Luna
Magister Scientiae

VIÇOSA - MINAS GERAIS
2026

CARMEN LORENA MARENGO LUNA

Análise das parcerias público-privadas em projetos ferroviários sob a perspectiva da nova governança pública: os casos da Fiol (Brasil) e da ferrovia Huancayo-Huancavelica (Peru)

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Josiel Lopes Valadares

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

M324a
2026 Marengo Luna, Carmen Lorena, 1979-
Análise das parcerias público-privadas em projetos
ferroviários sob a perspectiva da nova governança pública: os
casos da Fiol (Brasil) e da Ferrovia Huancayo-Huancavelica
(Peru) / Carmen Lorena Marengo Luna. – Viçosa, MG, 2026.
1 dissertação eletrônica (126 f.): il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Josiel Lopes Valadares.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração e Contabilidade, 2026.

Referências bibliográficas: f. 85-93.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2026.448>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Governança pública. 2. Parceria público-privada - Brasil.
3. Parceria público-privada - Peru. 4. Ferrovias - Brasil -
Administração. 5. Ferrovias - Peru - Administração.
I. Valadares, Josiel Lopes, 1986-. II. Universidade Federal de
Viçosa. Departamento de Administração e Contabilidade.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 351.8

CARMEN LORENA MARENGO LUNA

Análise das parcerias público-privadas em projetos ferroviários sob a perspectiva da nova governança pública: os casos da Fiol (Brasil) e da ferrovia Huancayo-Huancavelica (Peru)

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 13 de maio de 2026.

Assentimento:

Carmen Lorena Marengo Luna
Autora

Josiel Lopes Valadares
Orientador

Essa dissertação foi assinada digitalmente pela autora em 05/08/2026 às 10:33:08 e pelo orientador em 05/08/2026 às 14:53:12. As assinaturas têm validade legal, conforme o disposto na Medida Provisória 2.200-2/2001 e na Resolução nº 37/2012 do CONARQ. Para conferir a autenticidade, acesse <https://siadoc.ufv.br/validar-documento>. No campo 'Código de registro', informe o código **WVPO.P21R.GF85** e clique no botão 'Validar documento'.

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por Sua presença constante, por me conceder força, sabedoria e esperança para superar cada desafio ao longo desta caminhada.

Aos meus pais, que permanecem vivos em minha memória e em meu coração. Sou profundamente grata pelo amor, pelos ensinamentos e pelos valores que me deixaram, os quais continuam guiando meus passos e inspirando minha trajetória.

Com amor e eterna gratidão, dedico esta conquista a vocês.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com o apoio das seguintes agências de pesquisa brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Este trabalho foi realizado com o apoio das seguintes agências de pesquisa brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me concedido a graça de chegar até este momento, ao longo de uma trajetória marcada por desafios, aprendizados e perseverança, iniciada ainda no Peru.

Expresso minha mais profunda gratidão à minha mãe que, embora não esteja fisicamente presente, sempre me incentivou a seguir meus sonhos com coragem, fé e determinação. Ao meu pai, que também não se encontra presente, mas cujos ensinamentos permanecem vivos em mim.

Agradeço, com carinho, à minha família, pelo apoio incondicional, pela confiança depositada em mim.

Registro meu sincero agradecimento ao meu orientador, Professor Josiel Lopes, por sua dedicação, orientação segura e valiosas contribuições, que foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Agradeço, igualmente, ao Professor Antônio Brunozi que, na condição de coordenador do Programa, me orientou desde o ingresso na maestria, guiando-me em todos os procedimentos e trâmites necessários.

De forma especial, desejo expressar minha profunda gratidão aos professores, colegas e demais membros do DAD que, em um momento particularmente difícil, marcado pelo falecimento de minha mãe, me ofereceram apoio incondicional, acolhimento e solidariedade.

Agradeço, igualmente, aos professores membros das bancas de qualificação e defesa, pelas observações, sugestões e contribuições relevantes, que enriqueceram e aprimoraram esta investigação. Aos demais professores do programa, pelo conhecimento transmitido e pelo compromisso com a formação acadêmica.

Aos meus colegas, minha sincera gratidão pela convivência, pelo apoio mútuo e pelas trocas de experiências ao longo desta jornada. De forma especial, agradeço a Davi Gomes, pelas conversas sempre enriquecedoras, que contribuíram significativamente para o desenvolvimento da minha confiança ao me expressar em português; a Guilherme Ferreira, pelas palavras de incentivo e pela paciência em me auxiliar na compreensão das atividades acadêmicas, bem como no apoio

em alguns trâmites universitários que, por serem novos para mim, inicialmente foram desafiadores de compreender; por sua amizade e pelas conversas sempre enriquecedoras, que me ajudaram a entender melhor a vida em Viçosa; a Marcelo Sedyama, pela constante disposição em ajudar, especialmente nas dificuldades relacionadas ao idioma; a Marcelo Almeida, cujo exemplo contribuiu para fortalecer minha confiança ao falar em público; e ao meu professor de inglês, Jhonata Cabral, cuja amizade e vocação para o ensino foram fundamentais para que eu acreditasse mais em mim mesma e me motivasse a continuar perseguindo meus sonhos.

Por fim, agradeço a todos os colegas e pessoas que, de alguma forma, com gestos simples, palavras de incentivo e apoio, contribuíram para que eu não me sentisse sozinha nesta caminhada.

RESUMO

LUNA, Carmen Lorena Marengo, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, maio de 2026. **Análise das parcerias público-privadas em projetos ferroviários sob a perspectiva da nova governança pública: os casos da Fiol (Brasil) e da ferrovia Huancayo-Huancavelica (Peru).** Orientador: Josiel Lopes Valadares.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a presença dos princípios da Nova Governança Pública em projetos ferroviários estruturados por meio de Parcerias Público-Privadas (PPPs), com foco nas dimensões de transparência, de accountability e de eficiência administrativa. A questão de pesquisa orienta-se para a compreensão de como esses princípios se manifestam na estruturação documental de projetos ferroviários, especificamente na Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL), no Brasil, e na Ferrovia Huancayo-Huancavelica (FHH), no Peru. Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada na análise documental de fontes oficiais relativas aos projetos selecionados. A partir da construção de indicadores e escalas de avaliação, buscou-se identificar a presença ou a ausência dos princípios da Nova Governança Pública em diferentes etapas dos projetos. Os resultados indicam que a transparência se manifesta de forma moderada em ambos os casos, com percentuais próximos, o que evidencia a existência de mecanismos formais de divulgação de informações, ainda que com limitações no acesso amplo e contínuo ao longo da execução dos projetos. No que se refere à accountability, os achados revelam níveis baixos, especialmente no caso brasileiro, o que aponta fragilidades nos mecanismos de controle, fiscalização e prestação de contas. Em relação à eficiência administrativa, observa-se uma diferença significativa entre os casos, com desempenho superior no projeto peruano, embora ambos apresentem limitações decorrentes de revisões contratuais, ajustes técnicos e desafios na coordenação institucional. Conclui-se que, apesar da incorporação formal dos princípios da Nova Governança Pública nos projetos analisados, sua aplicação prática permanece parcial e heterogênea. Os resultados evidenciam que a adoção desses princípios ainda se concentra em aspectos normativos e procedimentais, sem que haja uma implementação consistente dos mecanismos de transparência, accountability e eficiência administrativa ao longo da execução dos projetos. Esse cenário demonstra a necessidade de fortalecer a governança das Parcerias Público-Privadas ferroviárias por meio do aprimoramento dos mecanismos de controle, da ampliação da transparência efetiva e da maior articulação entre os atores envolvidos, contribuindo para uma gestão pública mais integrada, eficiente e

orientada para a geração de valor público.

Palavras-chave: Nova Governança Pública; Parcerias Público Privadas; transparência; accountability; infraestrutura ferroviária

ABSTRACT

LUNA, Carmen Lorena Marengo, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, May, 2026.
Analysis of public-private partnerships in railway projects from the perspective of new public governance: the cases of the Fiol (Brazil) and the Huancayo-Huancavelica railway (Peru). Adviser: Josiel Lopes Valadares.

This study aims to analyze the presence of New Public Governance principles in railway projects structured through Public-Private Partnerships (PPPs), focusing on the dimensions of transparency, accountability, and administrative efficiency. The research question seeks to understand how these principles are reflected in the documentary structuring of railway projects, specifically in the West-East Integration Railway (FIOL) in Brazil and the Huancayo-Huancavelica Railway (FHH) in Peru. Methodologically, the research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on the documentary analysis of official sources related to the selected projects. Through the development of indicators and evaluation scales, the study identifies the presence or absence of New Public Governance principles across different stages of the projects. The results indicate that transparency is moderate in both cases, with similar percentages, suggesting the presence of formal information disclosure mechanisms, though with limitations in broad, continuous access throughout project implementation. Regarding accountability, the findings reveal low levels, particularly in the Brazilian case, highlighting weaknesses in control, oversight, and accountability mechanisms. In terms of administrative efficiency, a significant difference is observed between the cases, with better performance in the Peruvian project, although both cases present limitations related to contractual revisions, technical adjustments, and challenges in institutional coordination. It is concluded that, although the principles of New Public Governance are formally incorporated into the analyzed projects, their practical implementation remains partial and uneven. The findings indicate that the adoption of these principles is still concentrated on normative and procedural aspects, without a consistent implementation of transparency, accountability, and administrative efficiency mechanisms throughout project execution. This scenario highlights the need to strengthen the governance of railway Public-Private Partnerships by improving accountability mechanisms, expanding effective transparency, and enhancing coordination among the actors involved, thereby contributing to a more integrated, efficient, and public value-oriented public management.

Keywords: New Public Governance; Public Private Partnerships;

transparency; accountability; railway infrastructure

LISTAS DE SIGLAS

GEE	Gases de efeito estufa
PPP	Parcerias Público Privadas
FIOL	Ferrovia de Integração Oeste Leste
FHH	Ferrovia Huancayo Huancavelica
NGP/ NPG	Nova Governança Pública / New Public Governance
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain, Operate
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
VALEC	Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.
T1	Indicador 1 de Transparência
T2	Indicador 2 de Transparência
T3	Indicador 3 de Transparência
T4	Indicador 4 de Transparência
A1	Indicador 1 de Accountability
A2	Indicador 2 de Accountability
A3	Indicador 3 de Accountability
A4	Indicador 4 de Accountability
EA1	Indicador 1 de Eficiência Administrativa
EA2	Indicador 2 de Eficiência Administrativa
EA3	Indicador 3 de Eficiência Administrativa
EA4	Indicador 4 de Eficiência Administrativa
EA5	Indicador 5 de Eficiência Administrativa
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
SUFIN	Superintendência Financeira
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SUDEM	Superintendência de Desenvolvimento de Empreendimentos

DOU	Diário Oficial da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
EDI	Estudo Definitivo de Engenharia
TUO	Texto Único Ordenado
OSITRAN	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Perú)
D	Dimensão
I	Indicador
EM	Escala de mensuração

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE PPP's.....	18
2.1	A Nova Governança Pública (NGP)	18
2.2	Limitações e desafios do Modelo.....	26
2.3	Planejamento, Complexidade Contratual e Governança nas PPPs Ferroviárias	30
3	METODOLOGIA	35
3.1	Tipo e abordagem da pesquisa	35
3.2	Delimitação e justificativa dos casos analisados	36
3.3	Procedimentos de coleta de dados.....	36
3.4	Dimensões analíticas.....	37
3.5	Procedimentos de análise	37
3.6	Crterios de interpretao dos resultados.....	39
4.	RESULTADOS E DISCUSSOES	39
4.1	Resultados do caso brasileiro	39
4.2.3	Transparncia	39
4.2.3.1	Publicao em meios oficiais (T1)	40
4.2.3.2	Diponibilidade das informaes (T2).....	40
4.2.3.3	Divulgao de esclarecimentos as consultas (T3).....	41
4.2.3.4	Acesso a informao durante a execuo do projeto (T4).....	42
4.2.3.5	Discussao dos resultados da dimenso de Transparncia.....	43
4.2.3	Accountability	44
4.2.3.1	Sanes ou penalidades por descumprimento (A1).....	44
4.2.3.2	Orgaos responsveis pela fiscalizao e controle (A2)	45
4.2.3.3	Relatrios e auditorias peridicas (A3)	47
4.2.3.4	Exigncia de prestao de contas (A4).....	48
4.2.3.5	Discussao dos resultados da dimenso de Accountability	49
4.2.3	Eficiencia Administrativa.....	50
4.2.3.1	Prazos e cronogramas de entrega (EA1)	51
4.2.3.2	Responsabilidades entre Estado e Concessionrio (EA2).....	52
4.2.3.3	Processos Simplificados (EA3).....	53
4.2.3.4	Crterios de seleo para o concessionrio mais capacitado (EA4)	54
4.2.3.5	Otimizao de custos e acelerao da execuo (EA5).....	55
4.2.3.6	Discussao dos resultados da dimenso de Eficiencia Administrativa	56
4.2.	Resultados do caso peruano	59
4.2.3	Transparncia	59
4.2.3.1	Publicao em meios oficiais (T1)	59

4.2.3.2	Diponibilidade das informações (T2).....	60
4.2.3.3	Divulgação de esclarecimentos às consultas (T3).....	61
4.2.3.4	Acesso à informação durante a execução do projeto (T4).....	62
4.2.3	Accountability	64
4.2.3.1	Sanções ou penalidades por descumprimento (A1).....	64
4.2.3.2	Órgãos responsáveis pela fiscalização e controle (A2)	66
4.2.3.3	Relatórios e auditorias periódicas (A3)	67
4.2.3.4	Exigência de prestação de contas (A4).....	69
4.2.3.5	Discussão dos resultados da dimensão de Accountability	70
4.2.3	Eficiência Administrativa.....	71
4.2.3.1	Prazos e cronogramas de entrega (EA1)	71
4.2.3.2	Responsabilidades entre Estado e Concessionário (EA2)	72
4.2.3.3	Processos Simplificados (EA3)	74
4.2.3.4	Crterios de seleção para o concessionário mais capacitado (EA4)	75
4.2.3.5	Otimização de custos e aceleração da execução (EA5).....	76
4.2.3.6	Discussão dos resultados da dimensão de Eficiência Administrativa	78
5.	DISCUSSÕES COMPARATIVAS ENTRE BRASIL E PERU	80
6.	CONCLUSÕES.....	84
	REFERENCIAS	85
	ANEXO 1	94
	ANEXO 2.....	99
	ANEXO 3.....	123

1 INTRODUÇÃO

Conforme Santamaría (2019a, 2024), o desenvolvimento ferroviário na América Latina esteve diretamente ligado à formação dos Estados nacionais, à especialização econômica e à participação de capital estrangeiro. Contudo, as mudanças estruturais ocorridas ao longo do século XX reduziram a competitividade das ferrovias frente aos modais rodoviário e aéreo, resultando em processos de nacionalização, desativação e posterior privatização do setor. De acordo com De Almeida e De Oliveira (2022) e Lisleandra Machado (2024) o modal ferroviário destaca-se pelo excelente custo-benefício, pois os vagões possuem elevada capacidade de carga em toneladas de forma eficiente e sustentável quando comparados aos caminhões. Locomotivas, vagões e vias férreas apresentam longa vida útil e custos de manutenção relativamente baixos.

Segundo Casapia (2020) apesar de ser um dos meios de transporte mais lentos, o transporte ferroviário oferece vantagens como menores custos operacionais para transportadores e embarcadores. Além disso, o modal ferroviário possui elevada capacidade de transporte, podendo superar significativamente a capacidade dos modais rodoviário e aeroviário. Por isso, justifica-se a implementação de políticas públicas que priorizem o transporte ferroviário, dado seu impacto positivo na segurança, na saúde ambiental e na responsabilidade social.

Conforme assinala Santamaria Garcia (2022) entre os anos de 1810 e 1824, período marcado pelos processos de independência, os países ainda não haviam alcançado estabilidade nem integração econômica, nem contavam com os recursos necessários, o que levou à priorização dos portos e do sistema rodoviário. Com isso, a rentabilidade das ferrovias foi reduzida. Posteriormente, o setor ferroviário passou por um processo de reativação, tornando-se uma necessidade estratégica para fortalecer a competitividade, melhorar a integração regional e promover sistemas logísticos mais sustentáveis, contribuindo de forma significativa para o crescimento econômico nos primeiros anos de sua existência, como alternativa para enfrentar os desafios do transporte rodoviário

No caso do Brasil, segundo Maulida e Nurmandi, (2022) o sistema ferroviário tem sido direcionado quase exclusivamente ao transporte de cargas, com exceção do transporte urbano em grandes metrópoles. Embora o país disponha de um território extenso e de um elevado potencial para a utilização do modal ferroviário e apesar dos esforços recentes para priorizar o transporte ferroviário, ainda enfrenta entraves significativos relacionados à modernização de sua malha, à gestão dos recursos disponíveis e à priorização dos investimentos públicos e privados, persistindo limitações estruturais decorrentes de um longo histórico de políticas

públicas que favoreceram o transporte rodoviário em detrimento de alternativas mais sustentáveis e eficientes. Esse cenário representa uma oportunidade para que o Brasil avance em direções políticas voltadas à gestão inteligente do transporte, ao planejamento da demanda de passageiros e à cooperação entre atores públicos e privados. A identificação de mecanismos de gestão mais eficazes e eficientes pode contribuir para melhorar a prestação dos serviços, aumentar a demanda entre os usuários e fortalecer a colaboração institucional, elevando a qualidade do transporte público.

Desde os seus primórdios, o sistema ferroviário do Peru desempenhou um papel central na redução dos custos de transporte e na melhoria da comunicação interna, especialmente diante de uma geografia marcada por obstáculos naturais significativos (Miller, 1976; Contreras, 2004; Deústua, 2009; Zegarra, 2011). Já nas primeiras décadas do século XX, a malha ferroviária conectava a costa à serra, superando parcialmente os desafios impostos pelas trilhas precárias e pelos meios tradicionais de transporte. As condições físicas adversas, como terrenos arenosos na costa e desníveis acentuados nos Andes, dificultavam o transporte terrestre (Tschudi, 1847; Wortley, 1851), ao passo que as alternativas fluviais e marítimas também apresentavam limitações, seja pela geografia, seja pela infraestrutura portuária deficiente (Zegarra, 2011). Diante desse cenário, a expansão das ferrovias consolidou-se como uma estratégia essencial para viabilizar o aproveitamento dos recursos naturais do país, sobretudo na região da Serra central (Gootenberg, 1993).

Contudo, apesar de sua expansão histórica, o sistema ferroviário peruano continua enfrentando obstáculos significativos, assim como os do Brasil. Esse panorama prepara o terreno para, a seguir, analisar a importância da integração regional e as estratégias contemporâneas para superar os desafios na gestão e no desenvolvimento das infraestruturas ferroviárias em ambos os países.

Para Kogan (2004) a integração regional apresenta-se como uma valiosa oportunidade para que os países fortaleçam sua escala de produção e melhorem sua competitividade nos mercados internacionais. O autor sustenta que avançar nesse processo requer superar desafios importantes, como a harmonização de interesses diversos, a redução de barreiras internas ao comércio e o aprimoramento dos sistemas regulatórios. Diante desse panorama, o desenvolvimento de uma infraestrutura física adequada e a facilitação do tráfego transfronteiriço consolidam-se como estratégias essenciais para configurar um espaço econômico mais eficiente e coeso.

De acordo com Rebelo (2012, com base em Baldez, 2011), no caso específico do Brasil, as experiências com concessões ferroviárias revelaram desafios importantes, como a

concentração de monopólios geográficos, investimentos limitados e dificuldades para promover maior concorrência nas redes ferroviárias. Situações semelhantes também são observadas em outros países, como o Peru, onde persistem obstáculos à modernização e à expansão da infraestrutura ferroviária, bem como à articulação de políticas que favoreçam um desenvolvimento ferroviário mais integrado e sustentável (Álvarez, 2022).

Nos últimos anos, Nogi (2023) argumenta que as Parcerias Público-Privadas (PPPs) têm se consolidado como uma alternativa estratégica para viabilizar investimentos em infraestrutura ferroviária, dadas as restrições orçamentárias dos governos e a complexidade técnica desses empreendimentos. Diante de um cenário global de transformações contínuas, as demandas por maior eficiência e inovação na gestão pública impulsionam novas formas de articulação setorial. Para o autor, as PPPs configuram-se como arranjos colaborativos voltados à otimização de recursos, à distribuição de riscos e à implementação de projetos de interesse coletivo.

Considerando a complexidade técnica, os elevados custos envolvidos e os longos prazos de maturação desse setor, as PPPs consolidam-se como instrumentos estratégicos para atrair investimentos. Contudo, esse modelo também evidencia a necessidade de arranjos institucionais robustos, capazes de garantir eficiência, transparência e controle público. Diante disso, a escolha por analisar projetos ferroviários estruturados sob essa modalidade justifica-se pela crescente adoção como alternativa viável para a ampliação da infraestrutura logística em economias emergentes. Essa análise permite compreender não apenas as potencialidades, mas também os limites da cooperação público e privado no contexto ferroviário latino-americano. No cenário regional, destacam-se duas iniciativas emblemáticas de modernização e expansão setorial: o projeto da Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL), no Brasil, e a concessão da Ferrovia Huancayo-Huancavelica (FHH), no Peru.

A perspectiva da NGP mostra-se especialmente relevante no contexto das PPPs, em que a cooperação entre os setores público e privado exige mecanismos eficazes de coordenação, controle e geração de valor público. Portanto, a Nova Governança Pública (NGP) oferece um referencial teórico pertinente para analisar dimensões como a transparência, a *accountability* e a eficiência administrativa na formulação e implementação de políticas públicas (Osborne, 2006; Rhodes, 2016; Kooiman, 2003) e são consideradas fundamentais para avaliar a qualidade da governança em iniciativas de infraestrutura complexa e de colaboração público-privada.

Osborne (2006; 2010) destaca que a NGP representa uma mudança de paradigma, ao deslocar o foco da eficiência fiscal para uma orientação voltada à coprodução e ao envolvimento da sociedade nos processos decisórios. Tal enfoque responde à crescente complexidade das redes de atores interdependentes que prestam serviços públicos. Dessa forma, torna-se relevante

investigar em que medida os princípios da Nova Governança Pública estão presentes, ainda que parcialmente, em projetos ferroviários desenvolvidos sob o modelo de PPPs.

Frente aos limites das abordagens tradicionais baseadas na administração burocrática, centrada no controle hierárquico e na rigidez institucional, e da Nova Gestão Pública, com ênfase na lógica de mercado e na busca por eficiência gerencial, a Nova Governança Pública (NGP) surge como um referencial teórico mais adequado para analisar projetos de infraestrutura complexa desenvolvidos por meio de Parcerias Público-Privadas. Ao reconhecer a interdependência entre atores públicos e privados, a NGP oferece instrumentos analíticos consistentes para compreender os desafios de governança que marcam essas iniciativas. Além disso, sua ênfase em arranjos colaborativos e mecanismos de articulação entre instituições públicas e demais stakeholders para um planejamento adequado e para a efetividade da parceria, fomentando uma relação produtiva e sinérgica entre os setores público e privado (McQuaid, 2000) contribuindo para um entendimento mais amplo da geração de valor público em contextos de alta complexidade.

Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: Como se manifestam os princípios da Nova Governança Pública se manifestam na estruturação de projetos ferroviários sob o modelo de Parceria Público-Privada (PPP), especialmente na Fiol (Brasil) e na Ferrovia Huancayo-Huancavelica (Peru)? Este estudo tem como objetivo geral **analisar a presença dos princípios da Nova Governança Pública nos projetos ferroviários da Fiol (Brasil) e da Ferrovia Huancayo-Huancavelica (Peru), estruturados por meio de Parcerias Público-Privadas, com foco nas dimensões da transparência, accountability e eficiência administrativa**. Para alcançar esse propósito, propõe-se:

1. Examinar os documentos oficiais dos dois projetos à luz dos constructos selecionados.
2. Comparar a incorporação dos princípios da NGP nos casos analisados.
3. Avaliar os desafios e os limites na implementação desses princípios em ambos os contextos.

Este estudo justifica-se pela relevância de analisar a aplicação dos princípios da Nova Governança Pública em projetos ferroviários estruturados por meio de Parcerias Público-Privadas, um tema ainda pouco explorado na literatura, especialmente em estudos comparativos na América Latina. Ao examinar os casos da FIO, no Brasil, e da Ferrovia Huancayo-Huancavelica, no Peru, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre como transparência, *accountability* e eficiência administrativa se manifestam na estruturação documental desses projetos. Além da contribuição teórica, o estudo oferece evidências que

podem subsidiar gestores públicos, formuladores de políticas e demais atores envolvidos no planejamento e na gestão de PPPs ferroviárias, apoiando o aprimoramento das práticas de governança e dos processos de tomada de decisão em projetos de infraestrutura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Nova Governança Pública (NGP)

A Nova Governança Pública (NGP) surgiu como resposta às transformações ocorridas na gestão pública nas últimas décadas, buscando atender de forma mais eficaz às demandas da sociedade. Diferentemente dos modelos tradicionais, fundamentados na hierarquia e no controle burocrático, a NGP propõe uma gestão mais horizontal, colaborativa e orientada para a criação de valor público. Nesse modelo, o Estado deixa de atuar como único responsável pela formulação e implementação das políticas públicas, assumindo o papel de coordenador de redes e facilitador da cooperação entre diferentes atores (Osborne, 2010).

Nessa perspectiva, a governança é compreendida como um processo de interação entre organizações públicas, setor privado e sociedade civil, que compartilham responsabilidades e negociam soluções para problemas coletivos. Para Kooiman (2003), essa atuação em rede torna-se essencial diante da crescente complexidade dos desafios públicos, especialmente em setores como a infraestrutura, que demandam investimentos elevados, planejamento de longo prazo e articulação entre múltiplos agentes.

Além da cooperação entre os diferentes atores, a NGP enfatiza a geração de valor público de forma sustentável. Segundo O'Toole (2012), a produção do bem público depende da participação conjunta do Estado, do mercado, das organizações sem fins lucrativos e da sociedade civil, fortalecendo processos colaborativos na formulação e execução das políticas públicas. De maneira complementar, a IFAC (2011) destaca que a governança sustentável requer organizações comprometidas com resultados econômicos, sociais e ambientais de longo prazo, incentivando a melhoria contínua dos processos, da inovação e da prestação de serviços públicos.

Nesse contexto, a NGP é estruturada com base em princípios que orientam tanto a formulação quanto a implementação de políticas. Entre os principais, destacam-se:

Princípios	Descrição
Participação	O que envolve a consulta e o engajamento dos usuários na prestação dos serviços, contribuindo para seu aprimoramento conforme as necessidades da população (Silvestre, 2019 p.9).
Transparência	De acordo com Reis (2017, p.2) contribui para fortalecer a prestação de contas e o controle social. No Brasil, esse princípio foi consolidado pelo

	Decreto Federal nº 9.203/2017 (Brasil, 2017b), que o estabelece como uma das diretrizes da governança na administração pública federal.
<i>Accountability</i>	Segundo Tavares e Romão (2021, p.13) e Dillard e Vinnari (2019 p.19), a <i>accountability</i> envolve transparência na tomada de decisões, divulgação de informações e responsabilidade pelos resultados alcançados, assegurando que os gestores prestem contas e respondam perante os diferentes grupos afetados por suas ações.
Redes colaborativas	De acordo com Paschoiotta (2025, p.15), as redes colaborativas de inovação constituem uma estratégia para reduzir as limitações do setor público e enfrentar os desafios cada vez mais complexos da administração pública contemporânea.
Eficiência Administrativa	Para Marx (2023, p.116), a eficiência administrativa é um elemento essencial para fortalecer a capacidade do Estado de implementar políticas públicas e atender às demandas do interesse público.

Fonte: Elaboração própria

Esses princípios não apenas fundamentam a análise teórica da Nova Governança Pública, mas também oferecem os constructos para análises empíricas, pois permitem examinar de que maneira as Parcerias Público-Privadas (PPPs) em projetos ferroviários integram (ou não) os elementos da Nova Governança Pública em sua concepção e execução. No entanto, este estudo se concentrará especificamente nos princípios de transparência, *accountability* e eficiência administrativa, por estarem diretamente relacionados à análise das Parcerias Público-Privadas (PPPs) nos projetos ferroviários em foco. Esses **três constructos** serão explorados como dimensões centrais da investigação, permitindo avaliar como os projetos em estudo incorporam os elementos da NGP tanto em sua estrutura quanto em sua implementação. Esses elementos derivam dos princípios e foram selecionados por sua relevância para compreender a qualidade da governança em projetos de Parcerias Público-Privadas (PPPs), especialmente no setor ferroviário.

Segundo Vieira (2012) e Silva e Bruni (2019), a **transparência** dos atos governamentais é fundamental para fortalecer o controle social e a democracia, pois o acesso a informações confiáveis favorece a participação ativa dos cidadãos na gestão pública.

Ramírez-Alujas, (2012) mencionou que a transparência é um elemento essencial para o controle social e a governança, pois permite que cidadãos, órgãos de controle, atores externos e demais stakeholders acompanhem, monitorem e fiscalizem a atuação do poder público e de seus parceiros privados.

Na visão de Sol, (2013) ao tornar visível o funcionamento interno das instituições, a transparência fortalece a confiança social e permite que agentes externos avaliem as ações desenvolvidas (Sol, 2013).

Nesse contexto, adota-se a definição proposta por Grimmelikhuijsen e Welch (2012), que a conceituam como a disponibilização de informações sobre uma organização ou ator, permitindo que agentes externos monitorem seu funcionamento interno e desempenho.

No contexto jurídico-administrativo brasileiro, Guerra destaca que:

A transparência possui alcance mais amplo que o princípio da publicidade. Enquanto este se limita à exigência de divulgação dos atos governamentais, a transparência implica não apenas tornar a informação pública, mas também assegurar que seu conteúdo possa ser compreendido pela sociedade (2003, p.91).

Nas PPPs, a transparência deve abranger não apenas a publicidade de contratos e licitações, mas também a divulgação de indicadores de desempenho, auditorias periódicas, critérios de remuneração dos parceiros privados e mecanismos de resolução de conflitos. Isso é especialmente relevante em contextos marcados por assimetrias de informação entre os setores público e privado, como frequentemente ocorre na área de infraestrutura ferroviária, em que os projetos envolvem elevada complexidade técnica e financeira.

No campo da governança pública, a transparência manifesta-se em diferentes níveis, desde iniciativas internacionais, como as Parcerias para Governo Aberto, até legislações nacionais e municipais de acesso à informação.

Michener e Bersch (2013) propõem compreender a transparência a partir de seus elementos constitutivos, identificando dois componentes necessários e conjuntamente suficientes: visibilidade e inferabilidade. A visibilidade envolve a completude das informações, isto é, a disponibilidade de dados suficientes para formar um panorama abrangente sobre determinado tema e a encontrabilidade, que se refere à facilidade com que tais informações podem ser localizadas. Já a inferabilidade diz respeito à possibilidade de compreender e interpretar adequadamente os dados disponibilizados.

No que se refere às modalidades, distingue-se entre transparência ativa e passiva; conforme o Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios da Controladoria-Geral da União (2013, p. 17), a transparência ativa parte da iniciativa do órgão público de divulgar dados de interesse coletivo, enquanto a passiva decorre de demandas específicas da sociedade.

De acordo com De Araújo e Marques (2019), a transparência ativa consiste na divulgação espontânea de informações públicas pela administração pública sobre sua gestão e suas ações. Em contrapartida, a transparência passiva refere-se ao fornecimento dessas informações mediante solicitação dos cidadãos, por meio dos Sistemas de Informação ao Cidadão (SIC).

De modo semelhante, o Informe Defensorial n.º 001-2023-DP-AAE-PDBG da Defensoría del Pueblo do Peru (2023, p.4) define transparência ativa como o conjunto de mecanismos e ações adotados pelas entidades públicas para informar os cidadãos por iniciativa própria, como portais institucionais e audiências públicas, ao passo que a transparência passiva se refere ao atendimento de solicitações formais específicas de informação de caráter público para a toma de decisões pelos cidadãos. O presente estudo concentra-se predominantemente na transparência ativa, ao analisar a publicação oficial e a disponibilidade pública de documentos relacionados às parcerias Público-Privadas ferroviárias.

Além disso, a transparência é examinada sob uma perspectiva processual e contratual, considerando a publicidade de editais, bases, contratos, aditivos e esclarecimentos divulgados durante o procedimento licitatório. Hood e Heald (2006) identificaram diferentes variedades de transparência, distinguindo entre transparência de eventos e de processos. Enquanto eventos específicos podem ser mensurados com mais facilidade, a transparência processual envolve o acompanhamento das diversas etapas que compõem a formulação e a implementação das políticas públicas.

Hood e Heald (2006) mencionaram também que os processos podem envolver: a definição de insumos (inputs), mensuráveis por meio de orçamentos e aquisições; os processos de transformação, relacionados à execução das atividades; os outputs, que podem ser aferidos por meio de indicadores vinculados às ações realizadas; os processos de vinculação, que conectam ações e resultados; e, por fim, os resultados propriamente ditos, cuja avaliação geralmente exige análise de longo prazo.

No presente trabalho, contempla-se também a transparência na fase de execução contratual, mediante a verificação da existência de mecanismos formais de acompanhamento e de acesso à informação ao longo da implementação dos projetos. Barros e Rodrigues, (2017) na literatura sobre compras públicas destacaram que a plena transparência envolve não apenas a divulgação das decisões relativas à seleção de fornecedores, mas também informações sobre os resultados e a execução contratual.

Por fim, no que se refere às direções da transparência, Hood e Heald (2006) distinguem entre transparência vertical e horizontal, interna e externa. A abordagem adotada neste estudo se aproxima da transparência voltada ao controle social (vertical), uma vez que os indicadores analisados se referem ao acesso público às informações por parte da sociedade e dos interessados em geral, contribuindo para o fortalecimento da *accountability* no contexto da Nova Governança Pública.

De acordo com Pinho e Sacramento (2009) não existe um termo único em português capaz de traduzir plenamente o conceito de *accountability*. Por essa razão, sua compreensão costuma envolver uma combinação de ideias relacionadas à responsabilidade, à obrigação e à responsabilização daqueles que ocupam cargos e devem prestar contas de suas ações conforme os parâmetros legais. Esse conceito também prevê sanções em caso de descumprimento dessas obrigações. Nesse sentido, a *accountability* refere-se ao dever de gestores públicos e privados de explicar e justificar suas ações, decisões e resultados. Esse processo envolve tanto mecanismos formais, como auditorias, relatórios e indicadores, quanto canais institucionais de responsabilização política e administrativa.

Além disso, a *accountability* assume papel particularmente relevante em arranjos institucionais híbridos, como as Parcerias Público-Privadas (PPPs), nos quais é necessário assegurar que o interesse público seja preservado mesmo diante da presença de lógicas e incentivos de mercado, conforme destacado por Osborne (2010). Em um trabalho anterior, Osborne (2006) indica que a *accountability* faz parte da Nova Governança Pública (NGP), especialmente em contextos de descentralização e de delegação de serviços públicos a atores privados, como nas Parcerias Público-Privadas (PPPs). Diferentemente do modelo burocrático tradicional, centrado no controle hierárquico, na visão de Bovens, (2007) a NGP enfatiza múltiplos mecanismos de responsabilização compartilhados, nos quais diferentes atores, estatais e sociais, participam do monitoramento e da avaliação do desempenho.

Pinho e Sacramento (2009) e Schedler (1999), mencionaram que a eficácia da *accountability* depende de três elementos fundamentais: informação, justificação e punição. Os dois primeiros, informação e justificação, estão relacionados ao que ele chama de *answerability*, ou seja, a obrigação dos ocupantes de cargos públicos de informar, explicar e responder por suas ações, o terceiro elemento, a punição, refere-se à capacidade de *enforcement*, isto é, à possibilidade de que instituições ou agências competentes imponham sanções e até a perda de poder àqueles que descumprirem seus deveres públicos.

Para Pinho e Sacramento (2009) e Schedler (1999), a *accountability* não se limita à produção de informações ou ao debate de argumentos. Ela também envolve a capacidade de responsabilizar efetivamente os agentes por comportamentos inadequados, processos de *accountability* que apenas revelam irregularidades, mas não resultam em penalidades, tendem a configurar-se como formas frágeis e limitadas de responsabilização.

Esse princípio requer a existência de instituições sólidas, de sistemas de monitoramento contínuo, de participação ativa de órgãos fiscalizadores e de instâncias de controle externo, como os tribunais de contas. Em alguns casos, a fragilidade institucional e a baixa capacidade

de enforcement ainda constituem obstáculos relevantes para o exercício efetivo da *accountability* nos contratos de PPP (Ramírez-Alujas, 2012; Hodge & Greve, 2005).

A literatura distingue diferentes modalidades de *accountability*. Conforme O'Donnell (1997) e Bovens (2007), é possível identificar, entre outras, a *accountability* horizontal e a *accountability* vertical. A *accountability* horizontal refere-se ao controle exercido por instituições estatais sobre outras entidades públicas ou privadas, por meio de mecanismos formais de fiscalização, auditoria e aplicação de sanções, e a *accountability* vertical relaciona-se à capacidade da sociedade de exigir informações, justificativas e responsabilização dos gestores públicos ou concessionários, seja por meio de mecanismos institucionais de participação, seja por instrumentos de controle social.

No âmbito das PPPs, a *accountability* horizontal manifesta-se por meio de dispositivos contratuais que estabelecem sanções ou penalidades por descumprimento, identificam claramente os órgãos responsáveis pela fiscalização e pelo controle e determinam a obrigatoriedade de entrega de relatórios ou de auditorias periódicas. Tais mecanismos são fundamentais para garantir que a delegação da execução do serviço não implique perda de capacidade de supervisão por parte do Estado. Assim, a existência e o grau de detalhamento dessas disposições constituem indicadores relevantes do nível de institucionalização da *accountability* nos projetos analisados.

Conforme argumentam Veloso e De Oliveira:

“A participação da sociedade civil constitui elemento central nos processos de democratização e no fortalecimento do desenvolvimento social. Nesse contexto, mecanismos como a *accountability* vertical devem ser compreendidos não apenas como instrumentos formais de controle, mas como processos de caráter emancipatório, capazes de abrir espaços de deliberação e influência social. Tais mecanismos permitem que a sociedade exerça pressão legítima sobre os agentes estatais, contribuindo para que suas ações estejam alinhadas a princípios democráticos e republicanos e orientadas à promoção do interesse coletivo. Além disso, a participação social desempenha uma função pedagógica, ao estimular a formação de cidadãos mais conscientes e preparados para intervir nas decisões públicas, fortalecendo o engajamento nos debates de interesse coletivo e na vida política nacional” (2015, p. 20).

Dessa forma, a análise da existência de cláusulas que assegurem a exigibilidade de prestação de contas permite avaliar em que medida os projetos incorporam não apenas controles administrativos, mas também dimensões democráticas da governança.

Neste estudo, adota-se como referencial analítico a distinção entre *accountability* horizontal e *accountability* vertical, por se tratar de categorias que permitem examinar tanto os mecanismos institucionais de controle estatal quanto as possibilidades de controle social presentes nos contratos de Parcerias Público-Privadas. Essa escolha justifica-se pela natureza

dos projetos analisados, nos quais a execução do serviço é delegada a um concessionário privado, o que exige, simultaneamente, supervisão administrativa e mecanismos de legitimação democrática.

A **eficiência administrativa** compreende a capacidade das organizações públicas de utilizar recursos de forma racional e produtiva, assegurando a qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade dos projetos. No campo da gestão pública, o conceito foi amplamente desenvolvido por autores como Hood (1991), que vinculou a eficiência às reformas gerenciais, e Pollitt (2007) que a relaciona à melhoria do desempenho organizacional e ao controle de resultados. No contexto das PPPs ferroviárias, esse constructo inclui a boa gestão contratual, a alocação adequada de riscos, o cumprimento das metas de desempenho e a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente institucional ou operacional (Klijn & Koppenjan, 2016; Willems & Van Dooren, 2016).

Também foca na prestação de serviços públicos de qualidade, dentro dos prazos e dos custos estabelecidos. A eficiência nas PPPs exige uma gestão contratual competente, com clara alocação de riscos, objetivos mensuráveis, cláusulas flexíveis e incentivos à inovação. A adoção do modelo DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate), por exemplo, tem sido associada a ganhos de eficiência ao permitir maior integração entre as fases do projeto e maior responsabilidade do parceiro privado ao longo de todo o ciclo contratual (Reynaers, 2014).

Neste estudo, na eficiência administrativa a ênfase recai sobre: definição clara de prazos, cronogramas e/ou marcos de entrega; responsabilidades entre Estado e concessionário; clareza e simplicidade dos processos, com redução de trâmites e requisitos objetivos; clareza dos critérios técnicos e financeiros, claramente definidos para a seleção do concessionário; e para a otimização de custos e/ou aceleração da execução dos contratos. Em projetos ferroviários estruturados sob o modelo de PPP, como a Fiol e a Ferrovia Huancayo-Huancavelica, esses elementos foram importantes para assegurar que o concessionário atue de acordo com os objetivos públicos estabelecidos. Assim, a eficiência administrativa é compreendida como a capacidade do arranjo contratual e institucional de garantir o cumprimento, o controle e a responsabilização.

Contudo, a busca pela eficiência não deve ser vista apenas sob uma ótica econômica ou de desempenho, mas também como um componente de valor público, associado à capacidade de resposta às demandas sociais, à equidade no acesso aos serviços e à sustentabilidade dos resultados. Como ressaltam Klijn e Koppenjan (2016), a eficiência nas PPPs depende da construção de relações colaborativas duradouras entre os parceiros: Estado e Concessionário e da capacidade de adaptação institucional diante de contextos dinâmicos.

A eficiência administrativa é compreendida como a capacidade de estruturar e implementar instrumentos de gestão e controle que assegurem o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos contratos de Parcerias Público-Privadas (PPPs), sempre alinhados ao interesse público, e está diretamente relacionada à forma como os processos são organizados e conduzidos no âmbito da gestão pública. Conforme apontam Ferraz (2017) e De Almeida (2023), a complexidade dos objetivos e a diversidade de atores envolvidos na ação estatal tornam desafiadora a concretização do interesse público de maneira pragmática no cotidiano. Nesse contexto, a simplificação dos processos administrativos emerge como um elemento central para o aprimoramento da gestão. É sob essa perspectiva, que a simplificação implica a adoção de mecanismos que tornem os procedimentos mais ágeis, flexíveis e acessíveis, reduzindo a burocracia excessiva e facilitando a interação entre o Estado e os diversos stakeholders. Isso envolve não apenas a racionalização de etapas e formalidades, mas também a melhoria na organização do fluxo de informações e na tomada de decisões ao longo do processo. Dessa forma, a qualidade dos resultados administrativos está fortemente condicionada à forma como se estrutura o conjunto de atos e procedimentos que antecedem e acompanham a execução das políticas e contratos. Processos mais simples, claros e bem definidos contribuem para maior previsibilidade, melhor coordenação entre os atores envolvidos e maior efetividade na entrega de resultados, reforçando, assim, a eficiência administrativa no contexto das PPPs.

A definição clara dos requisitos para a seleção do concessionário mais capacitado constitui um elemento fundamental para a eficiência administrativa e para a legitimidade do processo. A transparência e a objetividade nos critérios de seleção contribuem para ampliar a confiança da sociedade, ao permitir que se compreenda de forma mais clara por que determinado parceiro foi escolhido e em que medida ele atende às exigências estabelecidas para a adequada execução dos projetos. Nesse sentido, a clareza dos critérios não apenas favorece a competitividade e a isonomia entre os participantes, mas também aumenta as chances de seleção de um concessionário com maior capacidade técnica e operacional, o que impacta diretamente no desempenho e nos resultados da parceria, perspectiva alinhada ao princípio da eficiência, que orienta a atuação da Administração Pública para a busca do interesse público por meio de práticas imparciais, transparentes e voltadas à qualidade dos serviços prestados, evitando desperdícios e promovendo o melhor uso dos recursos disponíveis (Castro 2022; Moraes, 2016).

De forma complementar, Castro (2022) e Carvalho Filho (2018) destacam que a eficiência está associada a atributos como produtividade, economicidade, qualidade e

celeridade, além da necessidade de reduzir a burocracia e conferir maior flexibilidade aos processos administrativos. Assim, a definição objetiva e bem estruturada dos critérios de seleção do concessionário contribui para um processo mais ágil, transparente e orientado a resultados, reforçando a capacidade do Estado de selecionar parceiros mais qualificados e de maximizar o valor público gerado pelas PPPs.

Para garantir uma boa eficiência, é necessário melhorar a forma como as tarifas são estabelecidas nos contratos. Conforme destacam Junqueira (2017) e Schwind (2010), a existência de liberdade para o desenvolvimento de metodologias econômicas para definir as tarifas é essencial para a modelagem de cada projeto. Essa flexibilidade permite que as parcerias sejam desenhadas de acordo com as características e necessidades específicas de cada caso.

Em algumas situações, pode ser interessante estabelecer uma tarifa teto, ou seja, um valor máximo a ser cobrado dos usuários. Essa estratégia permite que o concessionário assuma maiores riscos, com a possibilidade de compartilhar parte de sua eficiência com os próprios usuários do serviço público. Por outro lado, caso a estratégia empresarial adotada não prospere, não caberá ao concessionário qualquer direito de solicitar a recomposição do equilíbrio econômico-financeiro do contrato. Ou seja, o risco assumido faz parte do negócio e suas consequências devem ser suportadas por quem optou por essa estratégia.

Em síntese, a eficiência administrativa aqui trabalhada não é medida pela velocidade ou pela redução de custos a qualquer preço, mas sim pela eficiência dos mecanismos de controle, supervisão e responsabilização. É a eficiência que emerge de contratos e estruturas de governança que, ao preverem sanções claras, fiscalizadores identificados, auditorias periódicas e canais abertos para a prestação de contas, criam as condições para que as Parcerias Público-Privadas, possam efetivamente cumprir seus objetivos de interesse público de forma íntegra e transparente.

2.2 Limitações e desafios da Nova Governança Pública

A forma de pensar a administração pública mudou ao longo do tempo. Inicialmente, modelos de governança mais tradicionais focavam na estrutura interna do Estado e no cumprimento de regras. Mais tarde, sob a influência de teorias econômicas, surgiu a Nova Gestão Pública, ou New Public Management (NPM), que trouxe para o setor público lógicas de mercado, como competição, contratos e busca por eficiência econômica. Conforme explica Osborne (2007), a NPM é herdeira da economia neoclássica e da teoria da escolha pública. Seu foco está quase totalmente voltado para os processos internos das organizações e para a gestão, com ênfase na economia e na eficiência das unidades na prestação de serviços públicos.

Esse modelo parte do princípio de que existem relações de competição entre unidades prestadoras de serviços, organizadas horizontalmente, como em um mercado, em que os mecanismos de governança são a competição, os preços e os contratos. Assim, a NPM aposta fortemente no capital econômico e na crescente competição nos mercados, enquanto a Nova Governança Pública, ou New Public Governance (NPG), idealiza o capital social para que a prestação de serviços apresente maior valor aos usuários. Nisso, os órgãos públicos assumem a missão de governança para que tal capital social possa, realmente, ser desenvolvido e aprimorado em favor da sociedade (Silvestre, 2019).

Diante das limitações desse modelo mais focado no mercado, estudiosos passaram a defender novas formas de organizar a prestação de serviços públicos. Autores como Bel, Hebdon e Warner (2018) destacam que é necessário discutir modelos alternativos para a prestação de serviços públicos, que permitam equilibrar os interesses dos cidadãos e das comunidades, garantindo que os serviços sejam prestados de forma eficiente e contínua. A proposta vai além da mera análise da eficiência dos serviços. Conforme aponta Casula (2016), busca-se ir mais fundo, promovendo a coordenação das atividades e dos interesses dos atores governamentais e não governamentais, com o objetivo claro de melhorar as condições de vida dos cidadãos.

Conforme destacam Osborne et al. (2013), a orientação estratégica da Nova Governança Pública tem suas bases nas teorias de estratégia organizacional, priorizando uma maior aproximação e participação do público na prestação de serviços. Essa perspectiva permeia tanto os elementos estruturais quanto os relacionais das organizações. Para eles, o marketing relacional deve ser compreendido de forma mais ampla, deixando de lado uma visão estritamente transacional, frequentemente associada às práticas de mercado e passando a valorizar a cooperação e a construção de capital social. Com o desenvolvimento das pesquisas sobre a Nova Governança Pública, os autores, identificam uma mudança de foco nos processos administrativos e na gestão interorganizacional. Se antes predominava uma visão mais fragmentada dessas relações, passou-se gradualmente a enfatizar o fortalecimento das estruturas relacionais entre organizações e atores envolvidos na prestação de serviços públicos.

Eles propõem uma abordagem, considerada princípio central, a produção de serviços públicos por meio da coprodução, baseada na interação entre diferentes organizações e setores. Nesse contexto, a cooperação aparece como um elemento essencial. No entanto, é importante reconhecer que cooperação e competição podem coexistir, reforçando a importância das interações estratégicas na coprodução de serviços públicos (Feiock, 2007 e Ostrom et. al, 1973) e, consequentemente, no funcionamento da própria Nova Governança Pública (Osborne, 2006).

Estudos sobre parcerias público-privadas voltadas à infraestrutura nos Estados Unidos também apontam aspectos ainda pouco explorados na literatura da Nova Governança Pública, embora ofereçam contribuições para o fortalecimento institucional. Entre os principais desafios identificados estão os altos custos dos projetos, a manutenção de sistemas e instalações e os riscos de corrupção. Apesar disso, a continuidade e o desenvolvimento dessas parcerias podem ser sustentados por fatores como a legitimidade, a confiança e a capacidade institucional (Casady et al., 2020).

Nesse contexto, os autores destacam que a legitimidade está relacionada à percepção de adequação dos objetivos e das ações das instituições, sendo sustentada tanto por estruturas institucionais quanto por crenças e valores compartilhados. Já a confiança é entendida como um processo gradual, que começa com uma aposta inicial por parte de quem decide confiar e se fortalece à medida que as expectativas são atendidas ao longo do tempo (Reina; Reina, 2006). Desta maneira, a capacidade institucional e as competências específicas dentro de um sistema de governança tendem a se complementar, influenciando o desempenho do Estado na formulação e no alcance de objetivos mais amplos, contribuindo, assim, para o fortalecimento da capacidade estatal.

De acordo com Casady et al. (2020), a capacidade institucional manifesta-se na habilidade de cumprir responsabilidades e alcançar resultados de forma satisfatória. Nesse sentido, a confiança torna-se um elemento central para o desenvolvimento da Nova Governança Pública, pois pode representar a diferença entre relações meramente formais e aquelas baseadas em cooperação efetiva. Além disso, aspectos como os custos de transação em ações coletivas (Feiock, 2005), bem como a necessidade de maior flexibilidade e agilidade nas relações institucionais, são fatores importantes para superar algumas das limitações presentes em sistemas excessivamente centrados no gerencialismo (Lindsay et al., 2014).

Apesar das contribuições da Nova Governança Pública para a compreensão da gestão pública contemporânea, diversos autores apontam limitações e desafios na sua implementação na prática. Um dos principais desafios refere-se à complexidade da coordenação entre múltiplos atores envolvidos na produção de serviços públicos. Como a NGP enfatiza a atuação em redes e a colaboração entre diferentes organizações e setores, o processo de tomada de decisão pode tornar-se mais lento e difícil de coordenar. Para De Carvalho, (2026), Pierre e Peters (2000) e Rhodes (1997), o Estado passa a atuar através das redes que envolvem atores públicos e privados, nas quais a autoridade não se concentra em um único agente, mas é compartilhada entre diferentes participantes. Nesse contexto, a coordenação das ações ocorre principalmente por meio de processos de negociação, confiança e interdependência. Dessa forma, reduz-se a

ênfase em mecanismos de comando hierárquico e fortalece-se a capacidade de articular agendas e promover a convergência entre organizações com interesses diversos.

Outro ponto frequentemente destacado na literatura está relacionado à dependência de elevados níveis de confiança entre os atores envolvidos. Embora a cooperação e a confiança sejam elementos centrais para o funcionamento da governança em rede, esses fatores nem sempre estão presentes ou são facilmente construídos no setor público. De acordo com Da Cunha (2004) e Bachmann et al. (2001), a existência de um nível de confiança entre instituições públicas, organizações privadas e a sociedade civil é fundamental para o desenvolvimento de relações organizacionais duradouras. Sem esse elemento, torna-se muito difícil estabelecer e manter parcerias estáveis e bem-sucedidas ao longo do tempo.

Além disso, alguns estudos apontam riscos associados às parcerias entre setor público e privado, especialmente em projetos de grande escala. Dessa forma, segundo Engel et. al, (2023), os contratos de parcerias público-privadas (PPPs) devem ser estruturados de maneira que os riscos sejam distribuídos de forma adequada entre os envolvidos. Nesse sentido, os riscos externos, como os relacionados à demanda, tendem a ficar sob responsabilidade do setor público, enquanto o setor privado assume os ligados aos custos de construção, operação e manutenção. Os autores também destacam a importância de elaborar contratos que evitem renegociações frequentes e reduzam a probabilidade de práticas de corrupção. Além disso, recomendam-se estabelecer padrões claros de qualidade e desempenho, acompanhados de mecanismos eficazes de fiscalização, bem como incluir cláusulas para resolução de conflitos e revisões periódicas. No final, ressaltam que os contratos devem prever um grau adequado de flexibilidade para permitir ajustes regulatórios e tarifários, garantindo a sustentabilidade do projeto sem prejudicar o interesse público.

A identificação da existência de subsistemas também levou ao entendimento de que, em cada um deles, surgem arranjos institucionais específicos voltados à coordenação, à cooperação e à comunicação entre os diferentes atores envolvidos. Como mencionado anteriormente, esses arranjos são compostos por instituições formais e informais que definem as bases da divisão do trabalho, da especialização das funções, dos processos de delegação e dos mecanismos de monitoramento. Além disso, incluem um conjunto de instrumentos e de espaços de interação que orientam a atuação e o relacionamento entre esses atores. Esse conjunto de instituições, bem como a forma como são interpretadas e aplicadas na prática, é conhecido como estrutura de governança (Calmon, 2013).

Dessa forma, embora a Nova Governança Pública represente um avanço importante na compreensão das dinâmicas contemporâneas da administração pública, sua implementação

ainda envolve desafios institucionais significativos, especialmente quanto à coordenação entre atores, à construção de confiança e ao fortalecimento da capacidade estatal.

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) têm se consolidado como mecanismos importantes para a provisão de infraestrutura e serviços públicos, especialmente em contextos marcados por restrições fiscais, por demandas crescentes da sociedade e pela necessidade de modernização do aparato estatal. Tradicionalmente compreendidas como arranjos contratuais de longo prazo entre o setor público e o setor privado, as PPPs envolvem a transferência de riscos, a partilha de responsabilidades e a realização de investimentos conjuntos para a entrega de bens ou serviços de interesse coletivo.

Sob a ótica da Nova Governança Pública (NGP), as PPPs podem ser entendidas não apenas como instrumentos de eficiência gerencial ou alternativas à privatização, mas, sobretudo, como expressões de um novo modelo de governança colaborativa, no qual diferentes atores — estatais, privados e da sociedade civil — interagem de forma coordenada para alcançar objetivos comuns. Nessa perspectiva, o foco desloca-se da simples delegação de funções ao setor privado para uma coprodução de políticas públicas, na qual os papéis e responsabilidades são compartilhados de maneira estratégica e negociada (Osborne, 2006; Kooiman, 2003).

A NGP oferece, portanto, um referencial analítico que permite compreender como esses arranjos funcionam não apenas no plano formal, isto é, nos contratos e na legislação, mas também nos planos relacional e institucional, incluindo aspectos como confiança, transparência, flexibilidade e mecanismos de controle compartilhado. Nesse sentido, as PPPs se configuram como espaços privilegiados para a aplicação dos princípios da NGP, na medida em que envolvem governos em diferentes níveis, agentes econômicos, usuários e comunidades locais, o que exige processos decisórios mais abertos, *accountability* ampliada e estruturas administrativas capazes de lidar com riscos e incertezas ao longo do tempo.

A adoção da lente da Nova Governança Pública permite, assim, analisar as PPPs ferroviárias não apenas como soluções técnicas e financeiras, mas também como construções institucionais que refletem formas contemporâneas de governar por meio de redes e colaboração intersetorial. Isso implica repensar os critérios de sucesso dessas parcerias, incluindo não apenas resultados de curto prazo, mas também a capacidade de gerar valor público duradouro por meio de práticas transparentes, eficientes e responsáveis.

2.3 Planejamento, Complexidade Contratual e Governança nas PPPs Ferroviárias

Os projetos de infraestrutura ferroviária, por sua escala, duração e relevância estratégica, representam um dos campos mais desafiadores para a implementação de Parcerias Público-

Privadas (PPPs). Envolver investimentos elevados, prazos de maturação longos, múltiplos stakeholders e um alto grau de incerteza, exigindo, portanto, um planejamento rigoroso e uma governança sólida ao longo de todo o ciclo contratual.

A literatura destaca que os contratos de PPPs apresentam uma complexidade significativamente maior em comparação com os contratos públicos tradicionais. Essa complexidade se manifesta na necessidade de detalhar as obrigações das partes, prever mecanismos de monitoramento, definir indicadores de desempenho e estabelecer cláusulas de renegociação e de reequilíbrio econômico-financeiro ao longo da vigência do contrato (Klijn & Koppenjan, 2016; Hodge & Greve, 2005). Tais dispositivos são especialmente relevantes em contratos de longo prazo, em que a incerteza tende a aumentar com o passar do tempo, tornando imprescindíveis instrumentos de flexibilidade e adaptação (Verweij, 2015).

No caso de projetos ferroviários, essa complexidade é ainda mais acentuada, dado o envolvimento de diferentes entes federativos, a necessidade de articulação entre órgãos reguladores, operadores logísticos, comunidades locais e investidores privados, além das demandas específicas relacionadas à gestão territorial e à mitigação de impactos socioambientais. A governança dessas parcerias, portanto, requer coordenação interinstitucional, mecanismos de transparência e capacidade administrativa robusta para lidar com conflitos, atrasos e ajustes ao longo do tempo.

A existência de marcos regulatórios específicos, como a Lei nº 11.079/2004 no Brasil e o Decreto Legislativo nº 1362/2018 no Peru reflete o reconhecimento institucional das particularidades desse tipo de contrato. Tais normativas visam proporcionar maior segurança jurídica, maior atratividade para o setor privado e melhores práticas de gestão pública, sobretudo em setores de infraestrutura de grande escala. No entanto, sua efetividade depende da capacidade dos agentes públicos de planejar adequadamente os projetos, estruturar contratos equilibrados e implementar sistemas de governança compatíveis com a complexidade dos arranjos estabelecidos.

Nesse cenário, o planejamento estratégico desempenha um papel central. Um projeto ferroviário estruturado sob a forma de PPP deve considerar, desde sua concepção, a viabilidade econômica, técnica, ambiental e social, além da definição clara de metas, critérios de desempenho e formas de mensuração dos resultados. A ausência desse planejamento compromete não apenas a eficiência dos contratos, mas também a credibilidade da política pública e o potencial de geração de valor público.

Portanto, ao analisar as PPPs ferroviárias sob a lente da Nova Governança Pública, torna-se fundamental compreender como os aspectos relacionados ao planejamento e à

governança contratual influenciam a qualidade e os resultados dos projetos, e de que forma a colaboração entre os diversos atores envolvidos pode mitigar riscos, garantir o cumprimento de objetivos.

A Nova Governança Pública (NGP) parte do reconhecimento de que os desafios contemporâneos da administração pública exigem modelos de gestão mais horizontais, participativos e interdependentes, nos quais diferentes atores colaboram para alcançar objetivos coletivos. Nesse contexto, a governança colaborativa e a gestão em redes tornam-se elementos centrais para compreender como se estruturam e operam as Parcerias Público-Privadas (PPPs), especialmente em setores de alta complexidade como o ferroviário.

Segundo Kooiman (2003), a governança pode ser entendida como um sistema de interações entre atores que compartilham responsabilidades e capacidades para resolver problemas públicos. Essa abordagem desloca o foco da autoridade formal para os processos de negociação, de confiança mútua, de coprodução e de interdependência. Rhodes (2016) reforça essa ideia ao definir a governança em redes como um modo de coordenação baseado na colaboração entre organizações autônomas, mas interligadas, que compartilham recursos e buscam soluções conjuntas. Ao tratar da “governança em redes”, reforça-se a ideia de que os governos modernos operam em contextos de interdependência entre instituições e setores. Assim, a implementação de políticas públicas exige mecanismos de coordenação e cooperação entre múltiplos atores, em que a confiança, a negociação e o aprendizado conjunto se tornam elementos-chave.

A literatura sobre governança em redes destaca que, em ambientes de elevada complexidade, como os projetos de infraestrutura ferroviária, a coordenação entre múltiplos stakeholders é fundamental para garantir a viabilidade e a sustentabilidade das parcerias (Rhodes, 2016; Klijn & Koppenjan, 2016).

Nas PPPs, essa lógica se expressa na necessidade de articular interesses diversos — governo, setor privado, usuários e sociedade civil — em torno de objetivos comuns, como a construção e operação de infraestrutura ferroviária eficiente, sustentável e socialmente legítima. Essa articulação exige estruturas flexíveis de coordenação, canais de comunicação permanentes, instâncias de deliberação e mecanismos de resolução de conflitos.

A efetividade das PPPs está fortemente relacionada à qualidade das redes institucionais e à capacidade de gestão colaborativa. Klijn e Koppenjan (2016) argumentam que os projetos bem-sucedidos são aqueles em que os atores desenvolvem relações duradouras, compartilham informações, ajustam expectativas ao longo do tempo e constroem confiança mútua. Isso é

particularmente importante em contratos de longa duração e de alto grau de incerteza, como os envolvendo ferrovias.

Além disso, a governança multinível surge como uma dimensão crítica nas PPPs ferroviárias, dado que esses projetos frequentemente envolvem articulação entre diferentes esferas de governo (federal, estadual e municipal), além de atores transnacionais em casos de cooperação internacional. A ausência de coordenação eficaz entre esses níveis compromete a padronização dos processos, a eficiência da fiscalização e a clareza das responsabilidades institucionais (Cutrim et al., 2017).

Por fim, destaca-se o papel da coprodução, conceito derivado da NGP que valoriza a participação ativa dos diversos atores na definição, implementação e avaliação das políticas públicas. Nas PPPs, isso pode se traduzir na participação de usuários em conselhos, na consulta pública sobre traçados ferroviários, ou em mecanismos de monitoramento participativo. Essas práticas fortalecem a legitimidade das parcerias e ampliam o potencial de geração de valor público.

Assim, a análise das PPPs sob a ótica da governança colaborativa e da gestão em redes permite compreender não apenas a estrutura formal dos contratos, mas também os processos relacionais e institucionais que determinam seu desempenho. Tais elementos são essenciais para avaliar a aderência desses arranjos aos princípios da Nova Governança Pública e sua capacidade de gerar resultados efetivos, legítimos e sustentáveis ao longo do tempo.

A gestão eficiente das Parcerias Público-Privadas (PPPs) requer não apenas o cumprimento das metas contratuais, mas também a capacidade de lidar com riscos complexos e dinâmicos ao longo de toda a vigência dos projetos. Em contratos de longa duração, como os que envolvem infraestrutura ferroviária, os riscos são inevitáveis e, se mal gerenciados, podem comprometer tanto a viabilidade financeira quanto a entrega de resultados à população. Dessa forma, a gestão de riscos é um componente central da eficiência administrativa, um dos pilares da Nova Governança Pública (NGP).

A literatura destaca que os riscos nas PPPs podem ser classificados em diferentes categorias: riscos financeiros, de construção, de operação, de demanda e políticos (Yescombe, 2007). A alocação adequada desses riscos — ou seja, garantir que cada parte assuma os riscos que está mais apta a gerenciar — é considerada uma boa prática de governança contratual e um fator determinante para o sucesso das parcerias (Ke et al., 2013). Quando os riscos são mal distribuídos, aumentam-se os custos, reduzem-se os incentivos à eficiência e elevam-se as chances de litígios.

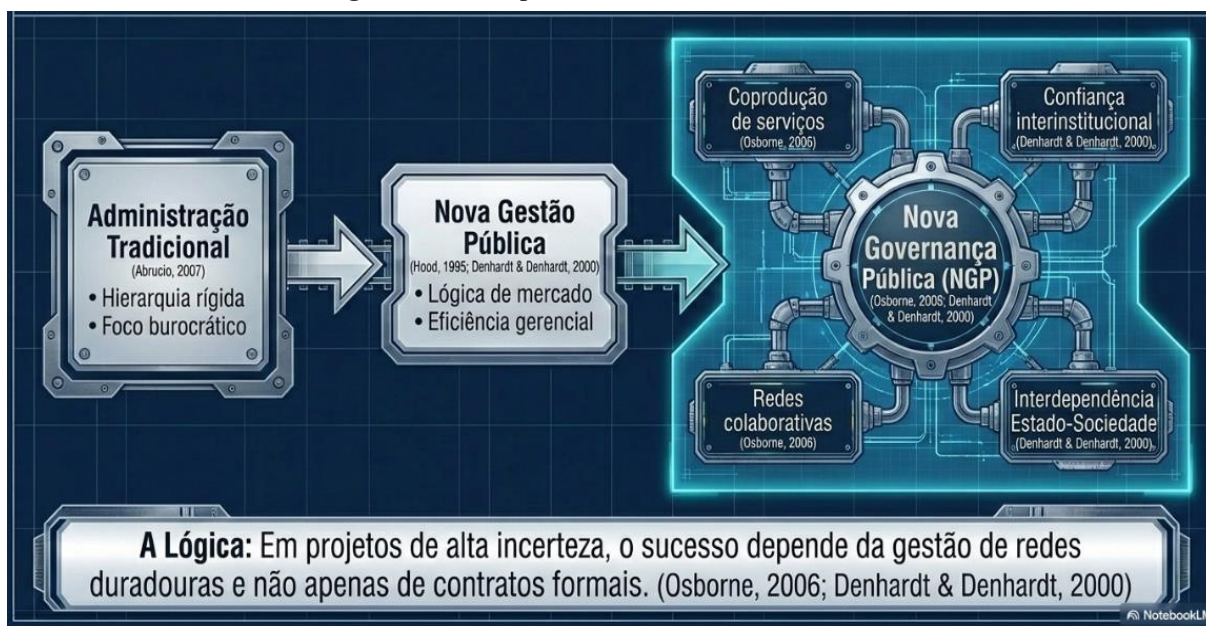
A NGP propõe uma administração pública orientada a resultados e sustentada na responsabilização e na adaptação institucional. Nesse sentido, a gestão de riscos nas PPPs deve ser entendida como uma prática que vai além de instrumentos técnicos: trata-se de uma expressão da capacidade estatal de planejar, monitorar e reagir de forma estratégica a incertezas, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e que os objetivos contratuais sejam atingidos.

Além disso, a instabilidade política, as fragilidades institucionais e as assimetrias de informação entre os parceiros públicos e privados ampliam os riscos associados a essas parcerias, sobretudo em países em desenvolvimento (Fernández et al., 2015). A literatura mostra que, em contextos de menor qualidade institucional, é comum que os governos ofereçam garantias mais robustas ao setor privado, o que aumenta o custo dos projetos e reduz a margem de manobra do poder público (Albalade et al., 2015). Em contrapartida, contextos com maior estabilidade e capacidade administrativa tendem a atrair investimentos privados com menor necessidade de garantias, o que reflete um ambiente de maior confiança e eficiência.

Outro desafio recorrente na gestão de riscos é a dificuldade de adaptação dos contratos ao longo do tempo. Projetos ferroviários estão sujeitos a variações tecnológicas, socioeconômicas e ambientais que exigem mecanismos de renegociação e de reequilíbrio econômico-financeiro. A eficiência administrativa, nesse caso, está ligada à capacidade de prever cláusulas flexíveis, estruturar incentivos adequados e manter canais de comunicação ativos entre as partes (Verweij, 2015; Koppenjan, 2005).

Por fim, cabe ressaltar que o adequado gerenciamento de riscos também está relacionado à continuidade administrativa, à articulação intergovernamental e à autonomia político-institucional dos entes federativos, fatores que influenciam a atratividade dos projetos e a confiança dos investidores (Cooper, 2003; Cutrim et al., 2017). Assim, analisar a gestão de riscos sob a perspectiva da eficiência administrativa permite compreender em que medida as PPPs ferroviárias são planejadas e conduzidas de forma proativa, resiliente e orientada ao interesse público.

Fig.1 A evolução para a Nova Governança Pública



Fonte: Abrucio, 2007; Hood, 1995; Denhardt e Denhardt, 2000; Osborne, 2006)

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com foco na análise documental de experiências de Parcerias Público-Privadas (PPPs) em dois projetos ferroviários, um no Brasil e outro no Peru. Essa abordagem é adequada para compreender aspectos institucionais e gerenciais da Nova Governança Pública (NGP), por meio da interpretação de documentos oficiais. No total foram 76 documentos da FIOLE de Brasil de duas organizações: ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) e VALEC (Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.); e 70 documentos analisados de Peru de PROINVERSIÓN. A relação completa dos documentos de ambos os casos se encontra organizada no Anexo 1 deste documento. Além disso, todos os documentos estão disponíveis em repositório digital, acessível por meio do seguinte link: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1KRGTFPG1gfpx-CuIaS2cY0d7d0VehbNt>

A pesquisa qualitativa permite investigar como se manifestam os princípios da NGP, como a transparência, a *accountability* e a eficiência administrativa, em contextos públicos concretos, a partir de registros formais já existentes. Como destacam Denzin e Lincoln (2006), esse tipo de investigação busca interpretar os fenômenos sociais em seus contextos naturais, com base nos significados atribuídos pelos próprios atores e pelas estruturas documentadas.

O caráter exploratório da pesquisa está relacionado à necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a aplicação da NGP em projetos ferroviários da América Latina, um tema

ainda pouco sistematizado na literatura. Da mesma forma, o caráter descritivo visa documentar e analisar as práticas administrativas presentes em duas experiências selecionadas, com base em informações registradas em documentos públicos, relatórios e legislações.

3.2 Delimitação e justificativa dos casos analisados

Foram selecionadas duas experiências de Parcerias Público-Privadas (PPPs) no setor ferroviário para análise: a Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL), no Brasil, e a Ferrovia Huancayo–Huancavelica, no Peru. A escolha desses projetos se justifica por sua relevância nacional e regional, bem como pela disponibilidade de documentação pública que permite investigar aspectos relacionados à Nova Governança Pública (NGP).

A FIOL representa um projeto de grande porte, voltado principalmente ao transporte de cargas e à integração econômica regional, conduzido por meio de uma concessão com ampla participação do setor privado. E a Ferrovia Huancayo–Huancavelica, apesar de menor escala, é voltada ao transporte de passageiros em uma região de alta vulnerabilidade social, tendo sido objeto de uma tentativa de concessão via PPP com forte envolvimento do Estado peruano.

Ambos os projetos possibilitam a observação de diferentes abordagens institucionais, estratégias de financiamento, mecanismos de controle e práticas de gestão pública. Essas diferenças tornam possível uma análise comparativa a partir das dimensões da NGP, permitindo identificar desafios, avanços e boas práticas em contextos distintos dos dois países.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados será realizada por meio de pesquisa documental, utilizando exclusivamente documentos disponíveis publicamente. O objetivo é reunir um conjunto representativo de documentos que permitam analisar, de forma qualitativa, como os princípios da Nova Governança Pública, em especial, a transparência, a *accountability* e a eficiência administrativa, foram incorporadas nas experiências selecionadas.

A pesquisa documental concentrou-se na análise de:

- Contratos de concessão, editais de licitação e aditivos contratuais dos projetos ferroviários FIOL (Brasil) e Ferrovia Huancayo–Huancavelica (Peru);
- Documentos institucionais oficiais da ANTT e da VALEC, no caso brasileiro, e da PROINVERSIÓN, no caso peruano;
- Legislações nacionais relacionadas às Parcerias Público-Privadas e à infraestrutura ferroviária;

- Artigos acadêmicos e estudos científicos sobre PPPs e ferrovias, utilizados como suporte teórico.

Os documentos foram organizados de forma sistemática em um repositório digital (utilizando o Google Drive), com registro de data, fonte, tipo, país de origem e a dimensão analítica a que se relacionam. Esse procedimento busca garantir a rastreabilidade dos dados e está alinhado às boas práticas de ciência aberta. Os documentos compreendem o período de **2010 a 2025**, correspondente às fases de planejamento e modificações das bases e edital dos projetos analisados.

A sistematização permitirá estruturar a análise por meio da identificação de conteúdo relevante em cada documento, de acordo com as dimensões analíticas estabelecidas, viabilizando a comparação qualitativa entre os dois projetos estudados.

3.4 Dimensões analíticas

A análise dos documentos será orientada pelas três dimensões escolhidas, alinhadas aos princípios da Nova Governança Pública: transparência, *accountability* e eficiência administrativa. Essas dimensões foram selecionadas por refletirem elementos centrais da atuação estatal contemporânea no contexto das Parcerias Público-Privadas (PPPs).

Fig.2 Quadro resumo dos construtos, indicadores e perguntas base



Fonte: Grimmelikhuijsen, 2012; Pinho e Sacramento, 2009; Bovens, 2007; O'Donnell, 1998; Abrucio, 2007; Denhardt y Denhardt; Hood, 1995

3.5 Procedimentos de análise

Depois de coletados e organizados os documentos serão classificados conforme sua origem (Brasil ou Peru), tipo, data e dimensão analítica correspondente. Essa sistematização permitirá identificar e agrupar as evidências relevantes relacionadas à transparência, à *accountability* e à eficiência administrativa nos projetos selecionados.

A análise **consistirá** em uma leitura crítica dos conteúdos, com foco na identificação de práticas institucionais, mecanismos de controle e estratégias administrativas documentadas nos materiais. A partir dessa leitura, serão destacados trechos, normas, procedimentos ou falhas que evidenciem a presença (ou ausência) dos princípios da Nova Governança Pública nas experiências analisadas.

Para a mensuração dos indicadores, foi utilizada uma escala ordinal de três pontos (0–1–2), na qual o valor 0 corresponde à ausência do critério no documento, o valor 1 à presença parcial e o valor 2 à presença plena do indicador. Essa escala foi aplicada de forma padronizada a todas as dimensões analisadas, permitindo a construção de índices comparativos entre os casos estudados. A adoção dessa escala permite graduar o nível de incorporação dos princípios nos casos estudados, mantendo coerência com a abordagem qualitativa comparativa da pesquisa. O quadro completo está no Anexo do presente trabalho.

A partir dos referenciais teóricos das dimensões escolhidas, realizou-se a operacionalização dos conceitos, por meio da construção de indicadores analíticos aplicáveis à análise documental. Esses indicadores permitiram verificar empiricamente a presença ou ausência de cada princípio nos documentos oficiais analisados.

No caso da transparência, foram considerados indicadores a publicidade dos atos em meios oficiais, a disponibilidade pública de contratos e editais e a existência de mecanismos formais de acesso à informação, conforme os critérios amplamente discutidos na literatura sobre governo aberto e transparência pública (Grimmelikhuijsen, 2012).

A categoria *accountability* foi analisada com base na identificação de mecanismos de controle, sanções, fiscalização institucional e exigência de prestação de contas, conforme os pressupostos teóricos de responsabilização e controle democrático do setor público (Pinho e Sacramento, 2009; Bovens, 2007; O'Donnell, 1998).

Já a eficiência administrativa foi operacionalizada por meio de indicadores relacionados à definição de prazos, clareza de responsabilidades, simplificação de procedimentos e critérios técnicos e financeiros de seleção, em consonância com os princípios da administração pública gerencial e da eficiência no setor público (Abrucio, 2007; Denhardt y Denhardt; Hood, 1995).

Posteriormente, os achados foram organizados em quadros comparativos para visualizar as semelhanças e diferenças entre os dois projetos. Esse processo de análise qualitativa busca compreender como os princípios da NGP foram aplicados (ou não) em cada contexto, bem como identificar boas práticas, limitações e oportunidades de melhoria para futuros projetos ferroviários conduzidos por meio de PPPs na América do Sul.

3.6 Critérios de interpretação dos resultados

Os resultados foram apresentados em percentuais obtidos a partir da frequência dos escores atribuídos aos documentos analisados. A interpretação dos achados baseou-se na presença, presença parcial ou ausência dos indicadores, bem como na comparação entre os casos analisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo é composto pelos principais resultados e discussões obtidos após a revisão dos documentos relacionados aos contratos dos projetos ferroviários FIOLE, no Brasil, e Ferrocarril Huancayo-Huancavelica, no Peru. Entre os documentos analisados encontram-se os Editais, Bases e os Contratos, que reúnem as informações preliminares destinadas aos licitantes, tais como normas aplicáveis, justificativas, objetivos e demais especificações técnicas, bem como circulares e comunicados que registram as sugestões e observações dos participantes, além dos documentos de resposta às dúvidas apresentadas durante o processo licitatório. Também foram examinados os instrumentos legais que demonstram o cumprimento da legislação vigente em ambos os países e o consolidado final elaborado após a consideração das contribuições e questionamentos dos interessados. Os quadros com os documentos analisados encontram-se em Anexo 1 no final do documento.

4.1 Resultados do caso brasileiro

A análise referente à Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOLE), no Brasil, foi realizada a partir dos documentos disponíveis nas páginas da ANTT e da VALEC. Foram 76 documentos no total: 21 da ANTT e 55 da VALEC. A seguir, apresentam-se os resultados por dimensão e indicadores.

4.2.3 Transparência

No caso da ANTT, foram analisados dois grandes grupos: Documentos de Gestão e Relatórios. No primeiro grupo, foram identificados os documentos referentes ao próprio contrato, organizados em três pastas: a primeira, denominada Processo Licitatório, na qual

foram analisados oito documentos; a segunda, Contrato de Subconcessão, com dois documentos; e a terceira, Anexos da Subconcessão, composta por oito documentos. No segundo grupo, foram identificados os relatórios, organizados em uma única pasta denominada Demonstrações Financeiras, contendo três documentos. No caso da VALEC foram analisados três grupos (VALEC 1 00100-2010; VALEC 2 00006-2014 e VALEC 3 00001-2020)

4.2.3.1 Publicação em meios oficiais (T1)

Quadro 01: Resultados (T1)

D	I	EM	ND	%
Transparência	T1	0/2	0	0%
		1/2	0	0%
		2/2	76	100%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos dos dois grupos da ANTT, bem como dos três grupos de documentos da VALEC, foi atribuída a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 100%, para todos os documentos, sem exceção. Esse resultado indica que os instrumentos institucionais avaliados atendem plenamente ao critério de publicação em meios oficiais, evidenciando que os atos administrativos e as informações institucionais são formalmente divulgados por meio de canais oficiais. A pontuação máxima (2/2) reflete, portanto, um alto nível de conformidade com as práticas de transparência formal, sugerindo que há garantia de publicidade institucional e acesso às informações por parte dos interessados.

Nesse sentido, destaca-se a publicação em meios oficiais como um elemento fundamental para a promoção da transparência no setor público, na medida em que possibilita o acompanhamento, monitoramento e fiscalização por parte de diferentes atores (Ramírez-Alujas, 2012; Sol, 2013). Além disso, ao tornar visível o funcionamento das instituições, essa prática contribui para o fortalecimento da confiança social e para uma avaliação mais informada das ações desenvolvidas (Sol, 2013).

4.2.3.2 Disponibilidade das informações (T2)

Quadro 02: Resultados (T2)

D	I	EM	ND	%
Transparência	T2	0/2	0	0%
		1/2	0	0%
		2/2	76	100%

Fonte: Elaboração própria.

Neste caso, foram analisados os mesmos documentos considerados no indicador anterior. Verificou-se novamente a atribuição da pontuação máxima de 2/2 (100%) para todos os documentos analisados. Esse resultado indica que o acesso inicial às informações, por meio dos portais institucionais e dos canais oficiais, encontra-se plenamente assegurado, evidenciando que os documentos relevantes estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. A pontuação máxima (2/2) reflete, portanto, um elevado nível de disponibilidade da informação, sugerindo não apenas a existência de mecanismos formais de divulgação, mas também a efetiva acessibilidade dos conteúdos.

Nesse sentido, os resultados estão relacionados com a literatura, que destaca que a disponibilidade da informação é essencial para o fortalecimento do controle social, ao possibilitar que cidadãos e demais atores acompanhem e fiscalizem a atuação estatal (Ramírez-Alujas, 2012). De forma complementar, Sol (2013) ressalta que a divulgação sistemática de informações institucionais contribui para tornar visível o funcionamento interno das organizações públicas, fortalecendo a confiança social e permitindo uma avaliação mais informada das ações desenvolvidas.

4.2.3.3 Divulgação de esclarecimentos às consultas (T3)

Quadro 03: Resultados (T3)

D	I	EM	ND	%
Transparência	T3	0/2	73	96,05%
		1/2	0	0%
		2/2	3	3,95%

Fonte: Elaboração própria.

Os documentos previamente analisados foram também avaliados à luz deste indicador. Observou-se que a grande maioria dos documentos (73 de 76) obteve a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 96,05%, enquanto apenas 3 dos 76 documentos analisados alcançaram a pontuação máxima de 2/2 (3,95%). Esse resultado evidencia um padrão bastante desigual (dispar) na divulgação de esclarecimentos às consultas. A predominância da pontuação mínima (0/2) indica que, na maior parte dos casos, não foram identificadas evidências de divulgação pública de respostas a questionamentos ou pedidos de esclarecimento, sugerindo lacunas significativas nesse aspecto da transparência. Por outro lado, a presença pontual de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que essa prática não é inexistente, mas sim adotada de forma limitada e não sistemática. Assim, a distribuição das pontuações revela fragilidades na comunicação institucional com os interessados ao longo do processo, indicando que, embora

existam iniciativas isoladas de divulgação, não há um padrão consistente que assegure a publicidade dessas informações. Em termos analíticos, isso sugere que os documentos não incorporam, de maneira uniforme, disposições ou mecanismos voltados à transparência ativa no que se refere à divulgação de esclarecimentos no âmbito do processo administrativo analisado.

A transparência envolve o grau de divulgação de informações relevantes sobre os procedimentos, o funcionamento e o desempenho de uma entidade (Gerring; Thacker, 2004; Welch et al., 2005). A baixa incidência de evidências de divulgação de esclarecimentos observada neste indicador sugere, portanto, limitações no nível de transparência alcançado, especialmente no que se refere à comunicação ativa com os interessados. Além disso, conforme a definição proposta por Grimmelikhuijsen e Welch (2012), a transparência diz respeito à disponibilização de informações que permitam a agentes externos monitorar o funcionamento interno e o desempenho das organizações. À luz dessa perspectiva, os resultados indicam que a ausência sistemática de divulgação de respostas a consultas pode restringir a capacidade de monitoramento externo, comprometendo um dos elementos centrais da transparência no setor público.

4.2.3.4 Acesso à informação durante a execução do projeto (T4)

Quadro 04: Resultados (T4)

D	I	EM	ND	%
Transparência	T4	0/2	76	100%
		1/2	0	0%
		2/2	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Neste caso, foram analisados os mesmos documentos considerados no indicador anterior. Verificou-se a atribuição da pontuação mínima de 0/2 (0%) para a totalidade dos documentos analisados, sem variações entre eles. Esse resultado indica que, embora haja evidências de transparência na fase inicial de divulgação dos instrumentos contratuais, não foram identificados mecanismos formais claramente definidos que assegurem o acesso contínuo às informações durante a execução do projeto. A pontuação mínima (0/2) reflete, portanto, a ausência de dispositivos institucionais voltados à garantia da transparência ao longo da fase de implementação, evidenciando uma lacuna importante nessa dimensão. Em termos analíticos, esse achado sugere que a transparência observada se concentra predominantemente nas etapas iniciais do processo, não se estendendo de forma consistente à fase de execução

contratual. Isso pode limitar o acompanhamento contínuo por parte dos interessados, reduzindo as possibilidades de monitoramento e controle ao longo do desenvolvimento do projeto.

Nesse sentido, os resultados estão relacionados com a literatura, que enfatiza a importância de se considerar a transparência não apenas na fase inicial, mas também durante a execução dos contratos. No presente trabalho, contempla-se a transparência na fase de execução contratual mediante a verificação da existência de mecanismos formais de acompanhamento e de acesso à informação ao longo da implementação dos projetos. Conforme destacado por Barros e Rodrigues (2017) e Hood e Heald (2006), a plena transparência em compras públicas envolve não apenas a divulgação das decisões relativas à seleção de fornecedores, mas também a disponibilização de informações sobre os resultados e a execução contratual.

4.2.3.5 Discussão dos resultados da dimensão de Transparência

Quadro 05: Resultados Transparência

D	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%
Transparência	T1	0/2	0	0%	T2	0/2	0	0%	T3	0/2	73	96.05%	T4	0/2	76	100%
		1/2	0	0%		1/2	0	0%		1/2	0	0%		1/2	0	0%
		2/2	76	100%		2/2	76	100%		2/2	3	3.95%		2/2	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, os resultados evidenciam que a transparência nos documentos analisados apresenta um padrão assimétrico entre os diferentes indicadores. Observa-se que todos os 76 documentos atendem plenamente aos dois primeiros indicadores: Publicação em meios oficiais (T1) e Disponibilidade das informações (T2), o que demonstra um alto nível de conformidade com os requisitos de transparência formal. No entanto, essa consistência não se mantém nos indicadores subsequentes. Apenas 3 dos 76 documentos (3,95%) atendem ao terceiro indicador: Divulgação de esclarecimentos às consultas (T3), enquanto a grande maioria não apresenta evidências dessa prática. De forma ainda mais crítica, nenhum dos documentos analisados atende ao quarto indicador: Acesso à informação durante a execução do projeto (T4). Como resultado, somente esses 3 documentos alcançam um nível de transparência de 75%, enquanto os demais permanecem em 50%.

Esse cenário indica que a transparência observada está predominantemente concentrada na publicidade formal dos instrumentos administrativos, não sendo acompanhada por mecanismos mais rigorosos de transparência ativa ao longo do ciclo do projeto. Em particular, a ausência de práticas sistemáticas de divulgação de esclarecimentos e de acesso contínuo à informação durante a execução evidencia limitações na comunicação institucional quanto à

disponibilização de informações complementares e de mecanismos de acompanhamento público das iniciativas analisadas ao longo da execução do projeto. À luz da literatura, esse padrão pode ser interpretado como uma ênfase na visibilidade das informações, especialmente no que se refere à sua disponibilização e encontrabilidade, em detrimento da inferabilidade, ou seja, da possibilidade de compreender e acompanhar de forma contínua os processos analisados (Michener; Bersch, 2013).

Além disso, os resultados sugerem uma predominância da transparência ativa na sua forma mais básica, associada à divulgação inicial de documentos em meios oficiais, conforme definido pela Controladoria-Geral da União (2013) e pela Defensoría del Pueblo do Peru (2023) para os dois países. No entanto, a baixa incidência de divulgação de esclarecimentos e a ausência de mecanismos de acesso à informação durante a execução indicam limitações na adoção de práticas mais abrangentes de transparência ativa, especialmente aquelas voltadas à interação contínua com os interessados.

Sob a perspectiva processual, os achados também revelam que a transparência está concentrada nas etapas iniciais dos projetos, como a publicação de editais e contratos, mas não se estende de forma consistente à fase de execução. Conforme destacam Hood e Heald (2006), a transparência de processos envolve o acompanhamento das diferentes etapas das políticas públicas, incluindo sua implementação. Nesse sentido, a ausência de mecanismos de acesso à informação durante a execução limita a visibilidade sobre os processos de transformação e os resultados dos projetos.

No contexto das parcerias público-privadas ferroviárias analisadas, essa limitação é particularmente relevante, uma vez que a literatura enfatiza que a transparência em contratos públicos deve abranger não apenas a seleção de parceiros, mas também a execução contratual e seus resultados (Barros; Rodrigues, 2017; Hood; Heald, 2006). Por fim, observa-se que a transparência identificada neste estudo se aproxima de uma perspectiva predominantemente formal e inicial, o que pode restringir seu potencial de contribuir para o controle social (transparência vertical) e para o fortalecimento da accountability ao longo de todo o ciclo dos projetos (Hood; Heald, 2006).

4.2.3 Accountability

Nesta parte, tal como na dimensão anterior, foram analisados os 76 documentos, tanto da ANTT como da VALEC.

4.2.3.1 Sanções ou penalidades por descumprimento (A1)

Quadro 06: Resultados A1

D	I	EM	ND	%
Accountability	A1	0/2	69	90,79%
		1/2	1	1,32%
		2/2	6	7,89%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da ANTT, bem como dos documentos da VALEC, observou-se que 69 dos 76 documentos analisados obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 90,79%. Apenas 1 documento apresentou pontuação intermediária de 1/2 (1,32%), enquanto somente 6 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 7,89%. Esse resultado evidencia uma distribuição desigual das pontuações, indicando que, na grande maioria dos casos, não foram identificadas disposições claras relacionadas à aplicação de sanções ou penalidades em caso de descumprimento. A predominância da pontuação mínima (0/2) sugere, portanto, fragilidades significativas nos mecanismos formais de responsabilização, especialmente no que se refere à previsão de consequências para eventuais irregularidades ou falhas na execução dos contratos. Por outro lado, a existência pontual de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que tais mecanismos não são inexistentes, mas sim adotados de forma limitada e não sistemática. A pontuação intermediária (1/2), ainda que residual, indica a presença parcial de disposições relacionadas à responsabilização, porém sem atender plenamente aos critérios estabelecidos para este indicador.

Os resultados tem relação com a literatura, que destaca que a eficácia da *accountability* depende de três elementos fundamentais: informação, justificação e punição (Pinho; Sacramento, 2009; Schedler, 1999). Enquanto os dois primeiros estão associados à *answerability*, isto é, à obrigação de informar e justificar as ações, o terceiro elemento refere-se à capacidade de *enforcement*, ou seja, à possibilidade de impor sanções aos responsáveis por irregularidades. À luz dessa perspectiva, os achados deste estudo indicam que, embora possam existir avanços em termos de disponibilização de informações, a ausência predominante de mecanismos de sanção compromete a efetividade da *accountability*. Como apontam os autores, processos que apenas tornam públicas as informações, mas não resultam em penalidades, tendem a configurar formas frágeis e limitadas de responsabilização, reduzindo sua capacidade de promover controle efetivo e de inibir comportamentos inadequados.

4.2.3.2 Órgãos responsáveis pela fiscalização e controle (A2)

Quadro 07: Resultados A2

D	I	EM	ND	%
---	---	----	----	---

Accountability	A2	0/2	40	52.63%
		1/2	7	9.21%
		2/2	29	38.16%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da ANTT, bem como dos documentos da VALEC, observou-se que 40 dos 76 documentos analisados obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 52,63%. Por sua vez, 7 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (9,21%), enquanto 29 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 38,16%. Esses resultados evidenciam uma distribuição heterogênea quanto à identificação e à formalização dos órgãos responsáveis pela fiscalização e controle. A predominância da pontuação mínima (0/2) indica que, em mais da metade dos documentos, não há menção clara ou suficiente aos atores institucionais encarregados do monitoramento e da supervisão. Por outro lado, a presença de um número significativo de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que, em parte dos casos, há identificação adequada desses órgãos, evidenciando práticas mais estruturadas de controle institucional.

A pontuação intermediária (1/2), ainda que menos expressiva, sugere situações em que os mecanismos de fiscalização são apenas parcialmente descritos, sem atender integralmente aos critérios estabelecidos para o indicador. Assim, o conjunto dos resultados aponta para avanços pontuais, mas também para inconsistências na institucionalização dos mecanismos de controle ao longo dos documentos analisados. Em termos analíticos, essa variação nas pontuações indica que a definição de responsabilidades institucionais para fiscalização e controle não é tratada de forma uniforme, o que pode comprometer a efetividade dos processos de monitoramento e supervisão, especialmente em contextos mais complexos, como as parcerias público-privadas.

Aqui os resultados tem relação com a literatura, a que ressalta que a efetividade da accountability depende da existência de instituições sólidas, sistemas de monitoramento contínuo e da atuação ativa de órgãos fiscalizadores e instâncias de controle externo, como os tribunais de contas (Ramírez-Alujas, 2012; Hodge; Greve, 2005). Conforme apontam os autores, em contextos de parcerias público-privadas, fragilidades institucionais e baixa capacidade de “*enforcement*” ainda representam obstáculos relevantes para o exercício efetivo da *accountability*. À luz dessa perspectiva, os achados deste estudo sugerem que, embora existam iniciativas que evidenciam a atuação de órgãos de controle, a ausência ou insuficiência dessa informação em parte significativa dos documentos pode limitar a transparência dos

processos de fiscalização e enfraquecer os mecanismos de responsabilização ao longo da execução dos contratos.

4.2.3.3 Relatórios e auditorias periódicas (A3)

Quadro 08: Resultados A3

D	I	EM	ND	%
Accountability	A3	0/2	69	90.79%
		1/2	1	1.32%
		2/2	6	7.89%

Fonte: Elaboração própria.

Foram analisados os documentos da ANTT, bem como os da VALEC, observando-se que 69 dos 76 documentos obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 90,79%. Apenas 1 documento apresentou pontuação intermediária de 1/2 (1,32%), enquanto 6 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 7,89%. Esses resultados evidenciam uma distribuição bastante concentrada nas pontuações mais baixas, indicando que, na grande maioria dos documentos, não foram identificadas evidências de previsão ou divulgação de relatórios e auditorias periódicas. A predominância da pontuação mínima (0/2) sugere, portanto, a ausência de mecanismos sistemáticos de acompanhamento contínuo por meio de instrumentos formais de monitoramento, como relatórios regulares ou auditorias estruturadas. Por outro lado, a existência pontual de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que tais práticas não são inexistentes, mas ocorrem de forma limitada e não padronizada. A pontuação intermediária (1/2), embora residual, indica a presença parcial desses mecanismos, sem atender plenamente aos critérios estabelecidos para o indicador.

Esses achados sugerem fragilidades no monitoramento contínuo dos contratos, além disso, considerando que os poucos casos identificados fazem referência a relatórios e auditorias solicitados por instâncias estatais, os resultados indicam uma predominância de mecanismos associados à accountability horizontal, isto é, ao controle exercido por órgãos do próprio Estado sobre a execução dos contratos. Nesse sentido, observa-se uma menor evidência de mecanismos voltados à accountability vertical, relacionados ao acesso da sociedade a informações que permitam o controle social.

Essa interpretação está em consonância com a literatura, que distingue diferentes modalidades de accountability. Conforme O'Donnell (1997) e Bovens (2007), a accountability horizontal refere-se ao controle exercido por instituições estatais por meio de mecanismos formais de fiscalização, auditoria e sanção, enquanto a accountability vertical está associada à

capacidade da sociedade de exigir informações, justificativas e responsabilização dos gestores públicos ou concessionários. À luz dessa perspectiva, os resultados deste estudo indicam que, embora existam iniciativas pontuais de controle institucional, a ausência predominante de mecanismos sistemáticos de relatórios e auditorias, especialmente aqueles acessíveis ao público, pode limitar tanto o fortalecimento da *accountability* horizontal quanto, de forma mais acentuada, da *accountability* vertical, reduzindo as possibilidades de monitoramento contínuo e de controle social ao longo da execução dos projetos.

4.2.3.4 Exigência de prestação de contas (A4)

Quadro 09: Resultados A4

D	I	EM	ND	%
Accountability	A4	0/2	76	100%
		1/2	0	0%
		2/2	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Foram analisados os documentos da ANTT, bem como os da VALEC, observando-se que a totalidade dos 76 documentos obteve a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 100% dos casos analisados. Esse resultado evidencia, de forma consistente, a ausência de mecanismos formais relacionados à exigência de prestação de contas nos documentos examinados. A pontuação mínima (0/2) reflete que não foram identificadas disposições que estabeleçam obrigações explícitas de reportar, justificar ou prestar contas sobre a execução dos projetos, seja à sociedade, seja a outras instâncias institucionais.

Esses achados sugerem que os instrumentos documentais analisados não incorporam mecanismos estruturados de monitoramento periódico nem dispositivos que assegurem a responsabilização contínua dos atores envolvidos. Tal ausência representa uma limitação relevante no âmbito da *accountability*, especialmente no que se refere à criação de canais institucionais que promovam transparência, controle e responsabilização ao longo do ciclo dos projetos. Além disso, a inexistência de exigências formais de prestação de contas indica uma fragilidade particular na dimensão da *accountability* vertical, uma vez que não se observam mecanismos que possibilitem à sociedade acompanhar, questionar ou influenciar a atuação dos gestores e concessionários.

Nesse sentido, os resultados tem relação com a literatura, que enfatiza a importância da participação social como elemento central nos processos de *accountability*. Conforme argumentam Veloso e De Oliveira (2015), a *accountability* vertical deve ser compreendida não

apenas como um instrumento formal de controle, mas como um processo com potencial emancipatório, capaz de ampliar os espaços de deliberação e influência da sociedade sobre as ações estatais. Segundo os autores, mecanismos de prestação de contas permitem que a sociedade exerça pressão legítima sobre os agentes públicos, contribuindo para alinhar suas ações aos princípios democráticos e ao interesse coletivo, além de desempenhar uma função pedagógica ao fomentar o engajamento cívico.

À luz dessa perspectiva, a ausência sistemática de exigência de prestação de contas nos documentos analisados indica que os projetos estudados incorporam de forma limitada as dimensões democráticas da governança, restringindo as possibilidades de controle social e de participação cidadã no acompanhamento das parcerias público-privadas.

4.2.3.5 Discussão dos resultados da dimensão de Accountability

Quadro 10: Resultados Accountability

D	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%
Accountability	A1	0/2	69	90,79%	A2	0/2	40	52.63%	A3	0/2	69	90.79%	A4	0/2	76	100%
		1/2	1	1,32%		1/2	7	9.21%		1/2	1	1.32%		1/2	0	0%
		2/2	6	7,89%		2/2	29	38.16%		2/2	6	7.89%		2/2	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, os resultados mostram pontuações diferentes, variando entre 0/2, 1/2 e 2/2 em todos os indicadores, o que demonstra que a dimensão de *accountability* nos documentos analisados apresenta fragilidades significativas, com baixa incidência de mecanismos formais de responsabilização ao longo dos diferentes indicadores avaliados.

No indicador Sanções ou penalidades por descumprimento A1, observou-se que a grande maioria dos documentos não prevê sanções ou penalidades por descumprimento, indicando limitações no componente de *enforcement*. De forma semelhante, o indicador Relatórios e auditorias periódicas A3, revelou a ausência predominante de relatórios e auditorias periódicas, o que sugere fragilidades no monitoramento contínuo da execução dos projetos. No indicador Exigência de prestação de contas A4, a situação é ainda mais crítica, uma vez que nenhum dos documentos analisados apresentou mecanismos formais de exigência de prestação de contas, evidenciando a inexistência de dispositivos institucionais voltados à responsabilização sistemática dos atores envolvidos. Por outro lado, o indicador Órgãos responsáveis pela fiscalização e controle A2 apresentou resultados mais heterogêneos, com parte dos documentos identificando órgãos responsáveis pela fiscalização e controle. Esse

achado indica a existência de iniciativas pontuais de institucionalização da supervisão, embora ainda de forma não uniforme entre os documentos analisados.

De modo geral, os resultados sugerem que a *accountability* está estruturada de forma parcial, com maior ênfase na identificação de instâncias de controle do que na efetiva aplicação de mecanismos de responsabilização, monitoramento contínuo e prestação de contas. Essa configuração indica uma assimetria entre os diferentes componentes da *accountability*, na qual elementos como sanção, acompanhamento sistemático e exigibilidade de prestação de contas permanecem subdesenvolvidos.

À luz da literatura, tais achados reforçam a compreensão de que a *accountability* efetiva depende da articulação entre informação, justificação e punição (Schedler, 1999; Pinho; Sacramento, 2009). Nesse sentido, a ausência predominante de mecanismos de sanção e prestação de contas indica limitações tanto na dimensão de *answerability* quanto, sobretudo, na capacidade de *enforcement*, comprometendo a efetividade dos processos de responsabilização.

Adicionalmente, observa-se uma predominância de mecanismos associados à *accountability* horizontal, especialmente nos casos em que há menção a órgãos de controle e auditorias conduzidas por instâncias estatais. No entanto, a limitada presença de instrumentos que promovam a transparência contínua e a exigência de prestação de contas evidencia fragilidades na *accountability* vertical, restringindo as possibilidades de controle social e de participação cidadã (O'Donnell, 1997; Bovens, 2007).

No contexto das parcerias público-privadas, essas limitações tornam-se particularmente relevantes, uma vez que tais arranjos exigem estruturas robustas de monitoramento e responsabilização, dada a complexidade contratual e o envolvimento de múltiplos atores. Conforme destacam estudos sobre o tema, fragilidades institucionais e baixa capacidade de *enforcement* podem comprometer a efetividade da *accountability* nesses contratos (Hodge; Greve, 2005; Ramírez-Alujas, 2012).

Dessa forma, os resultados indicam que, embora existam avanços pontuais na definição de instâncias de controle, a ausência de mecanismos integrados de sanção, monitoramento contínuo e prestação de contas limita o alcance da *accountability*, comprometendo seu potencial de promover controle efetivo, transparência e alinhamento das ações ao interesse público ao longo do ciclo dos projetos analisados.

4.2.3 Eficiência Administrativa

Aqui também foram analisados os 76 documentos, tanto da ANTT como da VALEC.

4.2.3.1 Prazos e cronogramas de entrega (EA1)

Quadro 11: Resultados EA1

D	I	EM	ND	%
Eficiencia Administrativa	EA1	0/2	22	28,95%
		1/2	13	17,10%
		2/2	41	53,95%

Fonte: Elaboração própria.

Do total de documentos analisados, 22 obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 28,95%. Por sua vez, 13 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (17,1%), enquanto 41 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 53,95%. Esses resultados evidenciam uma distribuição relativamente heterogênea, embora com predominância de pontuações elevadas. A maioria dos documentos (2/2) indica que, em mais da metade dos casos, há definição clara de prazos e cronogramas de entrega, o que sugere a existência de planejamento estruturado e de diretrizes temporais bem estabelecidas para a execução dos projetos. Por outro lado, a presença de documentos com pontuação intermediária (1/2) revela situações em que tais informações são apenas parcialmente especificadas, indicando possíveis lacunas na clareza ou no detalhamento dos cronogramas. Já a proporção de documentos com pontuação mínima (0/2) aponta para a ausência dessas definições em uma parcela relevante dos casos, o que pode comprometer a previsibilidade e o acompanhamento da execução contratual.

Em termos analíticos, a pontuação máxima (2/2) está associada a um maior nível de eficiência administrativa, uma vez que a definição clara de prazos contribui para o controle do andamento dos projetos, a coordenação entre os atores envolvidos e a redução de incertezas. Em contraste, as pontuações mais baixas (0/2 e 1/2) indicam fragilidades no planejamento temporal, podendo afetar negativamente a gestão e o desempenho dos contratos.

Nesse sentido, os resultados concordam com a literatura, que destaca que a eficiência em parcerias público-privadas está diretamente relacionada à capacidade de cumprir prazos, controlar custos e assegurar a qualidade dos serviços prestados. Conforme argumenta Reynaers (2014), a eficiência nas PPPs requer uma gestão contratual competente, com definição clara de objetivos, adequada alocação de riscos e mecanismos que favoreçam a integração entre as diferentes fases do projeto. Modelos como o DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) são frequentemente associados a ganhos de eficiência justamente por promoverem maior coordenação e responsabilidade do parceiro privado ao longo de todo o ciclo contratual.

À luz dessa perspectiva, os achados deste estudo sugerem que, embora haja avanços importantes na definição de prazos e cronogramas em parte significativa dos documentos, ainda persistem lacunas que podem limitar a eficiência administrativa, especialmente nos casos em que tais elementos não são plenamente especificados.

4.2.3.2 Responsabilidades entre Estado e Concessionário (EA2)

Quadro 12: Resultados EA2

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA2	0/2	57	75%
		1/2	15	19,74%
		2/2	4	5,26%

Fonte: Elaboração própria.

Do total de documentos analisados, 57 obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 75%. Por sua vez, 15 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (19,74%), enquanto apenas 4 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 5,26%. Esses resultados evidenciam uma predominância significativa de pontuações baixas, indicando que, na maioria dos casos, não há definição clara e detalhada das responsabilidades entre o Estado e o concessionário. A pontuação mínima (0/2) sugere a ausência de delimitação precisa das atribuições de cada parte, o que pode gerar ambiguidades na execução contratual e dificultar a coordenação entre os atores envolvidos. A presença de documentos com pontuação intermediária (1/2) indica que, em alguns casos, há menção parcial às responsabilidades, porém sem o nível de detalhamento necessário para assegurar uma divisão clara e funcional das atribuições. Já a reduzida quantidade de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que a definição adequada e completa das responsabilidades constitui uma prática ainda pouco disseminada nos instrumentos analisados.

Em termos analíticos, a baixa incidência de pontuações elevadas revela fragilidades na estruturação dos contratos, especialmente no que se refere à alocação de responsabilidades, elemento essencial para a eficiência administrativa. A ausência ou insuficiência dessa definição pode comprometer a gestão dos projetos, aumentar riscos operacionais e dificultar a responsabilização em caso de falhas ou descumprimentos.

Nesse sentido, os resultados concordam com a literatura, que ressalta que a eficiência em parcerias público-privadas não deve ser compreendida apenas sob uma ótica econômica, mas também como um componente de valor público, relacionado à capacidade de resposta às demandas sociais, à equidade e à sustentabilidade dos resultados. Conforme destacam Klijn e Koppenjan (2016), a eficiência nas PPPs depende da construção de relações colaborativas

duradouras entre Estado e concessionário, bem como de uma clara definição de papéis e da capacidade de adaptação institucional em contextos dinâmicos.

À luz dessa perspectiva, os achados deste estudo indicam que a ausência de delimitação clara de responsabilidades pode comprometer não apenas a eficiência operacional dos projetos, mas também a qualidade das relações institucionais e a geração de valor público ao longo do ciclo contratual.

4.2.3.3 Processos Simplificados (EA3)

Quadro 13: Resultados EA3

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA3	0/2	42	55,26%
		1/2	21	27,63%
		2/2	13	17,11%

Fonte: Elaboração própria.

Do total de documentos analisados, 42 obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 55,26%. Por sua vez, 21 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (27,63%), enquanto 13 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 17,11%. Esses resultados evidenciam uma predominância de pontuações baixas, indicando que, na maioria dos casos, não foram identificados mecanismos claros de simplificação dos processos administrativos. A pontuação mínima (0/2) sugere a existência de procedimentos mais burocráticos, com ausência de iniciativas voltadas à racionalização de etapas, à flexibilização de rotinas ou à facilitação do acesso às informações. A presença de documentos com pontuação intermediária (1/2) indica que, em alguns casos, há esforços parciais de simplificação, ainda que de forma limitada e não sistemática. Já a menor proporção de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que a adoção de processos efetivamente simplificados constitui uma prática ainda pouco disseminada nos instrumentos analisados.

Em termos analíticos, a predominância de pontuações baixas revela fragilidades na organização e condução dos processos administrativos, o que pode impactar negativamente a eficiência na gestão das parcerias público-privadas. Procedimentos excessivamente complexos tendem a dificultar a tomada de decisão, reduzir a agilidade na execução e comprometer a coordenação entre os diferentes atores envolvidos.

Nesse sentido, os resultados estão relacionados com a literatura, que compreende a eficiência administrativa como a capacidade de estruturar e implementar instrumentos de gestão e controle alinhados ao interesse público, estando diretamente relacionada à forma como os

processos são organizados e conduzidos (Ferraz, 2017; De Almeida, 2023). Diante da complexidade dos objetivos e da diversidade de atores envolvidos nas PPPs, os autores destacam que a simplificação dos processos administrativos se torna um elemento central para o aprimoramento da gestão.

Sob essa perspectiva, a simplificação implica a adoção de mecanismos que tornem os procedimentos mais ágeis, flexíveis e acessíveis, reduzindo a burocracia e melhorando o fluxo de informações e a tomada de decisões. Assim, a baixa incidência de práticas de simplificação identificada neste estudo sugere limitações na capacidade dos instrumentos analisados de promover maior previsibilidade, coordenação e efetividade na execução dos projetos, impactando diretamente o nível de eficiência administrativa alcançado.

4.2.3.4 Critérios de seleção para o concessionário mais capacitado (EA4)

Quadro 14: Resultados EA4

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA4	0/2	73	96,05%
		1/2	0	0%
		2/2	3	3,95%

Fonte: Elaboração própria.

Do total de documentos analisados, 73 obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 96,05%. Nenhum documento apresentou pontuação intermediária (1/2), enquanto apenas 3 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 3,95%. Esses resultados evidenciam uma forte concentração nas pontuações mais baixas, indicando que, na grande maioria dos casos, não foram identificados critérios claros e bem definidos para a seleção do concessionário mais capacitado. A predominância da pontuação mínima (0/2) sugere ausência de diretrizes explícitas que orientem a escolha do parceiro com base em requisitos técnicos, operacionais ou de desempenho, o que pode comprometer a transparência e a qualidade do processo de seleção. Por outro lado, a presença pontual de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que, embora tais práticas existam, sua adoção é bastante limitada e não sistemática. A inexistência de pontuações intermediárias (1/2) reforça a ideia de que, na maior parte dos casos, há uma ausência quase total ou, em poucos casos, uma definição plenamente estruturada desses critérios, sem gradações intermediárias.

Em termos analíticos, a baixa incidência de pontuações elevadas revela fragilidades importantes na estruturação dos processos de seleção, o que pode afetar diretamente a eficiência administrativa das parcerias público-privadas. A ausência de critérios claros tende a reduzir a

previsibilidade, dificultar a comparação entre propostas e limitar a capacidade do Estado de selecionar o parceiro mais qualificado, impactando o desempenho e os resultados dos projetos.

Nesse sentido, os resultados tem relação com a literatura, que destaca que a definição clara dos requisitos para a seleção do concessionário mais capacitado é fundamental tanto para a eficiência administrativa quanto para a legitimidade do processo. A transparência e a objetividade nos critérios de seleção contribuem para ampliar a confiança da sociedade, ao tornar mais compreensível a escolha do parceiro e sua adequação às exigências do projeto (Castro, 2022; Moraes, 2016).

Além disso, conforme ressaltam Castro (2022) e Carvalho Filho (2018), a eficiência está associada a atributos como produtividade, economicidade, qualidade e celeridade, bem como à redução da burocracia e à maior flexibilidade dos processos administrativos. À luz dessa perspectiva, a ausência predominante de critérios estruturados de seleção identificada neste estudo indica limitações na capacidade dos instrumentos analisados de promover processos mais transparentes, competitivos e orientados a resultados, comprometendo o potencial de geração de valor público nas PPPs.

4.2.3.5 Otimização de custos e aceleração da execução (EA5)

Quadro 15: Resultados EA5

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA5	0/2	51	67,10%
		1/2	5	6,58%
		2/2	20	26,32%

Fonte: Elaboração própria.

Do total de documentos analisados, 51 obtiveram a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 67,1%. Por sua vez, 5 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (6,58%), enquanto 20 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 26,32%. Esses resultados evidenciam uma predominância de pontuações baixas, indicando que, na maioria dos casos, não foram identificados mecanismos claros voltados à otimização de custos e à aceleração da execução dos projetos. A pontuação mínima (0/2) sugere a ausência de estratégias estruturadas para promover maior eficiência econômica e operacional, o que pode impactar negativamente o desempenho das parcerias público-privadas. A presença de documentos com pontuação intermediária (1/2) revela a existência de iniciativas pontuais, ainda que limitadas, relacionadas à melhoria da eficiência. Já a proporção de documentos com pontuação máxima (2/2) indica que, em parte dos casos, há previsão de mecanismos mais

robustos de otimização e gestão eficiente, embora essas práticas ainda não estejam amplamente disseminadas.

Em termos analíticos, a baixa incidência de pontuações elevadas sugere que a incorporação de estratégias voltadas à eficiência econômica e à celeridade da execução ainda é desigual entre os documentos analisados. A ausência desses mecanismos pode resultar em maior rigidez contratual, menor capacidade de adaptação e possíveis ineficiências na alocação de recursos ao longo do ciclo do projeto.

Nesse sentido, os resultados estão relacionados com a literatura, que enfatiza a importância da flexibilidade na modelagem econômico-financeira das PPPs como condição para a eficiência. Conforme destacam Junqueira (2017) e Schwind (2010), a possibilidade de desenvolver metodologias econômicas adequadas a cada projeto, especialmente na definição de tarifas, permite maior alinhamento entre custos, riscos e desempenho.

Adicionalmente, instrumentos como a definição de tarifas-teto podem incentivar ganhos de eficiência ao transferir maiores responsabilidades ao concessionário, estimulando a otimização de custos e a busca por melhores resultados. Nesse arranjo, eventuais ganhos de eficiência podem ser compartilhados com os usuários, enquanto os riscos assumidos pelo concessionário permanecem sob sua responsabilidade, reforçando a lógica de eficiência e desempenho nas parcerias. À luz dessa perspectiva, os achados deste estudo indicam que, embora existam iniciativas relevantes em alguns documentos, a ausência predominante de mecanismos de otimização de custos e aceleração da execução limita o potencial de eficiência administrativa das PPPs analisadas.

4.2.3.6 Discussão dos resultados da dimensão de Eficiência Administrativa

Quadro 16: Resultados Eficiência Administrativa

D	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA1	0/2	22	28,95%	EA2	0/2	57	75%	EA3	0/2	42	55,26%	EA4	0/2	73	96,05%	EA5	0/2	51	67,10%
		1/2	13	17,10%		1/2	15	19,74%		1/2	21	27,63%		1/2	0	0%		1/2	5	6,58%
		2/2	41	53,95%		2/2	4	5,26%		2/2	13	17,11%		2/2	3	3,95%		2/2	20	26,32%

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, os resultados evidenciam que a eficiência administrativa nos documentos analisados apresenta um padrão heterogêneo, com avanços pontuais em alguns indicadores, mas fragilidades relevantes em outros aspectos fundamentais para a gestão das parcerias público-privadas.

O indicador EA1 (Prazos e cronogramas de entrega) apresentou o melhor desempenho relativo, com predominância de pontuações elevadas, sugerindo que parte significativa dos documentos contempla a definição de prazos e cronogramas, elemento essencial para o planejamento e o acompanhamento da execução dos projetos. Esse resultado indica a existência de certa estruturação temporal dos contratos, contribuindo para maior previsibilidade e coordenação entre os atores envolvidos.

Por outro lado, os indicadores EA2 (Responsabilidades entre Estado e concessionário) e EA3 (Processos simplificados) evidenciaram predominância de pontuações baixas, indicando fragilidades na delimitação clara de papéis e na simplificação dos procedimentos administrativos. Esses aspectos são fundamentais para a eficiência, uma vez que a ausência de definição precisa de responsabilidades e a existência de processos excessivamente burocráticos podem comprometer a coordenação, aumentar riscos operacionais e dificultar a tomada de decisões.

De forma ainda mais crítica, o indicador EA4 (Critérios de seleção para o concessionário mais capacitado) apresentou uma concentração quase total na pontuação mínima, revelando a ausência generalizada de critérios claros e estruturados para a escolha do parceiro privado. Esse achado sugere limitações importantes na capacidade de seleção de concessionários com maior qualificação técnica e operacional, o que pode impactar diretamente o desempenho e os resultados das parcerias.

O indicador EA5 (Otimização de custos e aceleração da execução) também apresentou predominância de pontuações baixas, embora com presença moderada de casos com pontuação máxima. Esse resultado indica que, apesar da existência de algumas iniciativas voltadas à eficiência econômica e operacional, tais práticas ainda não estão amplamente incorporadas de forma sistemática nos documentos analisados.

De modo geral, os resultados sugerem que a eficiência administrativa está parcialmente desenvolvida, com maior ênfase em aspectos formais de planejamento, como a definição de prazos, e menor atenção a elementos estratégicos, como a alocação clara de responsabilidades, a simplificação de processos, a definição de critérios de seleção e a adoção de mecanismos de otimização de custos.

À luz da literatura, esses achados reforçam a compreensão de que a eficiência nas parcerias público-privadas depende não apenas do cumprimento de prazos, mas também da qualidade da gestão contratual, da clareza na definição de papéis, da flexibilidade dos processos e da capacidade de adaptação às especificidades de cada projeto (Klijn; Koppenjan, 2016; Reynaers, 2014). Além disso, a simplificação dos processos administrativos é apontada como

um elemento central para a melhoria da gestão, especialmente em contextos caracterizados pela complexidade institucional e pela diversidade de atores envolvidos (Ferraz, 2017; De Almeida, 2023).

Adicionalmente, a ausência de critérios claros de seleção e de mecanismos consistentes de otimização de custos indica limitações na incorporação de princípios fundamentais da eficiência, como economicidade, qualidade e orientação a resultados (Castro, 2022; Carvalho Filho, 2018; Moraes, 2016). No contexto das PPPs, tais fragilidades podem comprometer a capacidade do Estado de estruturar contratos mais eficientes, selecionar parceiros mais qualificados e assegurar melhores resultados ao longo do ciclo dos projetos. Dessa forma, os achados deste estudo indicam que, embora existam avanços pontuais, ainda há espaço significativo para o aprimoramento da eficiência administrativa, especialmente no que se refere à integração de mecanismos que promovam maior clareza, agilidade e orientação a resultados na gestão das parcerias.

No final, na Síntese dos Resultados do Caso Brasileiro,

Quadro 17: Resumo dos documentos da FIOLE Brasil (ANTT e VALEC)

D	I	EM	ND	%	D	I	EM	ND	%	D	I	EM	ND	%		
Transparência	T1	0/2	0	0%	Accountability	A1	0/2	69	90,79%	Eficiência Administrativa	EA1	0/2	22	28,95%		
		1/2	0	0%			1/2	1	1,32%			1/2	13	17,10%		
		2/2	76	100%			2/2	6	7,89%			2/2	41	53,95%		
	T2	0/2	0	0%		A2	0/2	40	0%		EA2	0/2	57	75%		
		1/2	0	0%			1/2	7	0%			1/2	15	19,74%		
		2/2	76	100%			2/2	29	100%			2/2	4	5,26%		
	T3	0/2	73	96,05%		A3	0/2	69	96,05%		EA3	0/2	42	55,26%		
		1/2	0	0%			1/2	1	0%			1/2	21	27,63%		
		2/2	3	3,95%			2/2	6	3,95%			2/2	13	17,11%		
	T4	0/2	76	100%		A4	0/2	76	100%		EA4	0/2	73	96,05%		
		1/2	0	0%			1/2	0	0%			1/2	0	0%		
		2/2	0	0%			2/2	0	0%			2/2	3	3,95%		
											EA5	0/2	51	67,10%		
												1/2	5	6,58%		
												2/2	20	26,32%		

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da análise dos documentos da FIOLE no Brasil evidenciam um desempenho desigual entre as dimensões avaliadas.

Na dimensão de **transparência**, observa-se um alto nível de cumprimento em relação à **publicação em meios oficiais (T1)** e à **disponibilidade das informações (T2)**, ambas com 100% dos documentos claramente definidos (2/2). Por outro lado, a **divulgação de esclarecimentos às consultas (T3)** apresenta forte limitação, com 96,05% dos documentos sem

evidências (0/2). De forma semelhante, o **acesso à informação durante a execução do projeto (T4)** é inexistente, com 100% dos documentos sem informação disponível (0/2).

Na dimensão de **accountability**, os resultados indicam fragilidades importantes. A maioria dos documentos não apresenta **sanções ou penalidades por descumprimento (A1)** (90,79% em 0/2), nem **relatórios e auditorias periódicas (A3)** (96,05% em 0/2). Além disso, não há **exigência de prestação de contas (A4)** em nenhum dos casos analisados (100% em 0/2). Apenas o indicador **órgãos responsáveis pela fiscalização e controle (A2)** apresenta melhor desempenho relativo, com presença clara em parte dos documentos (2/2).

Por fim, na dimensão de **eficiência administrativa**, os resultados são mais heterogêneos. O indicador **prazos e cronogramas de entrega (EA1)** apresenta maior equilíbrio, com 53,95% claramente definidos (2/2). Em contraste, as **responsabilidades entre Estado e concessionário (EA2)** mostram baixa clareza, com 75% sem definição (0/2). Os **processos simplificados (EA3)** apresentam resultados intermediários, enquanto os **critérios de seleção do concessionário (EA4)** são majoritariamente inexistentes (96,05% em 0/2). Já a **otimização de custos e aceleração da execução (EA5)** apresenta presença parcial, mas ainda com predominância de baixa definição.

Em síntese, enquanto a transparência inicial dos documentos é elevada, há limitações significativas na fase de execução, nos mecanismos de controle e na clareza de aspectos administrativos, o que indica desafios na consolidação de uma governança pública mais robusta no projeto FIOL.

4.2. Resultados do caso peruano

A análise referente à Ferrovia Huancayo - Huancavelica, no Peru, foi realizada a partir dos documentos disponíveis na página da PROINVERSION. Foram 70 documentos no total neste caso.

4.2.3 Transparência

Foram analisados os documentos disponíveis na página da PROINVERSIÓN divididos em 3 pastas: Bases com 3 documentos, Circulares com 49 documentos e Contrato com 18 documentos. A seguir, apresentam-se os resultados por indicadores.

4.2.3.1 Publicação em meios oficiais (T1)

Quadro 18: Resultados T1

D	I	EM	ND	%
Transparência	T1	0/2	0	0%
		1/2	0	0%

		2/2	70	100%
--	--	-----	----	------

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos das três pastas da PROINVERSIÓN, observou-se que a totalidade dos 70 documentos analisados obteve a pontuação máxima de 2/2, o que corresponde a 100% dos casos. Esse resultado indica que todos os documentos atendem plenamente ao critério de publicação em meios oficiais, evidenciando que os atos administrativos e as informações institucionais são formalmente divulgados por meio de canais oficiais. A pontuação máxima (2/2) reflete, portanto, um elevado nível de conformidade com as práticas de transparência formal, assegurando a publicidade institucional e o acesso inicial às informações por parte dos interessados.

Também sugere a existência de mecanismos consolidados de divulgação oficial, o que contribui para a padronização dos processos de comunicação institucional e para a ampliação da visibilidade das informações relacionadas aos projetos analisados.

Nesse sentido, os resultados tem relação com a literatura, que destaca a publicação em meios oficiais como um elemento essencial para o fortalecimento do controle social e da governança. Conforme apontam Ramírez-Alujas (2012) e Sol (2013), a transparência permite que cidadãos, órgãos de controle e demais stakeholders acompanhem, monitorem e fiscalizem a atuação do poder público e de seus parceiros privados. Além disso, ao tornar visível o funcionamento interno das instituições, a divulgação sistemática de informações contribui para o fortalecimento da confiança social e para uma avaliação mais informada das ações desenvolvidas (Sol, 2013).

4.2.3.2 Disponibilidade das informações (T2)

Quadro 19: Resultados T2

D	I	EM	ND	%
Transparência	T2	0/2	0	0%
		1/2	0	0%
		2/2	70	100%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, observou-se que a totalidade dos 70 documentos analisados obteve a pontuação máxima de 2/2, o que corresponde a 100% dos casos. Esse resultado indica que todos os documentos atendem plenamente ao critério de disponibilidade das informações, evidenciando que o acesso inicial aos conteúdos, por meio de portais institucionais e canais oficiais, encontra-se plenamente assegurado. A pontuação

máxima (2/2) reflete, portanto, um elevado nível de acessibilidade, garantindo que os documentos relevantes estejam disponíveis de forma pública e ao alcance dos interessados.

Também mostra a existência de mecanismos eficazes de disponibilização da informação, o que contribui não apenas para a visibilidade dos dados, mas também para a sua encontrabilidade e acesso por parte dos usuários. Tal configuração reforça a transparência em sua dimensão operacional, ao assegurar que as informações não apenas existam, mas estejam efetivamente acessíveis.

Nesse sentido, os resultados tem relação com a literatura, que aponta a disponibilidade das informações como um elemento essencial para o fortalecimento do controle social e da governança. Conforme destacam Ramírez-Alujas (2012) e Sol (2013), a transparência possibilita que cidadãos, órgãos de controle e demais stakeholders acompanhem, monitorem e fiscalizem a atuação do poder público e de seus parceiros privados. Além disso, ao tornar visível o funcionamento interno das instituições, a ampla disponibilização de informações contribui para o fortalecimento da confiança social e para uma avaliação mais informada das ações desenvolvidas (Sol, 2013).

4.2.3.3 Divulgação de esclarecimentos às consultas (T3)

Quadro 20: Resultados T3

D	I	EM	ND	%
Transparência	T3	0/2	64	91,42%
		1/2	3	4,29%
		2/2	3	4,29%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, observou-se que, dos 70 documentos analisados, a grande maioria (64) obteve a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 91,42%. Por sua vez, 3 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (4,29%) e apenas 3 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2 (4,29%). Esses resultados evidenciam um padrão predominantemente baixo no que se refere à divulgação de esclarecimentos às consultas. A elevada incidência da pontuação mínima (0/2) indica que, na maior parte dos casos, não foram identificadas evidências de divulgação pública de respostas a questionamentos ou pedidos de esclarecimento, sugerindo limitações significativas nesse aspecto da transparência. A presença de pontuações intermediárias (1/2) indica que, em alguns casos, essa prática ocorre de forma parcial, ainda que sem atender plenamente aos critérios estabelecidos para o indicador. Por outro lado, a reduzida proporção de documentos com

pontuação máxima (2/2) demonstra que a divulgação sistemática de esclarecimentos existe, porém de maneira bastante limitada e não padronizada.

Além disso, esse achado aponta para fragilidades na comunicação institucional com os interessados, o que pode contribuir para a manutenção de assimetrias de informação e dificultar o acompanhamento dos processos por parte de atores externos. A ausência predominante dessa prática indica que a transparência, nesse aspecto, não se consolida de forma efetiva ao longo do processo analisado.

Nesse sentido, os resultados se relacionam com a literatura quando reconhece a transparência como o grau de divulgação de informações relevantes sobre procedimentos, funcionamento e desempenho das organizações (Gerring; Thacker, 2004; Welch et al., 2005). Conforme a definição de Grimmelikhuijsen e Welch (2012), a transparência envolve a disponibilização de informações que permitam aos agentes externos monitorar o funcionamento interno e o desempenho institucional. À luz dessa perspectiva, a baixa incidência de divulgação de esclarecimentos observada neste estudo limita a capacidade de monitoramento externo e evidencia fragilidades na consolidação de práticas de transparência no setor público.

4.2.3.4 Acesso à informação durante a execução do projeto (T4)

Quadro 21: Resultados T4

D	I	EM	ND	%
Transparência	T4	0/2	63	90%
		1/2	0	0%
		2/2	7	10%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, observou-se que, dos 70 documentos analisados, a maioria (63) obteve a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 90%. Nenhum documento apresentou pontuação intermediária (1/2), enquanto 7 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 10%. Esses resultados evidenciam uma predominância significativa de pontuações baixas, indicando que, na maior parte dos casos, não foram identificados mecanismos formais que garantam o acesso contínuo à informação durante a execução dos projetos. A pontuação mínima (0/2) reflete, portanto, a ausência de dispositivos institucionais voltados ao acompanhamento informacional ao longo da fase de implementação.

Por outro lado, a existência pontual de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que tais mecanismos não são inexistentes, mas sua adoção é limitada e não sistemática. A ausência de pontuações intermediárias (1/2) sugere que os documentos tendem

a apresentar ou uma ausência total ou uma estruturação completa desses mecanismos, sem níveis graduais de implementação.

Esse achado indica que a transparência se concentra predominantemente nas fases iniciais do processo, não se estendendo de forma consistente à execução contratual. Essa limitação pode comprometer o monitoramento contínuo por parte dos interessados, reduzir a visibilidade sobre o desempenho dos projetos e enfraquecer os mecanismos de controle ao longo do ciclo de implementação.

Nesse sentido, os resultados dialogam com a literatura, que enfatiza a importância da transparência também na fase de execução contratual. No presente trabalho, considera-se a necessidade de mecanismos formais de acompanhamento e de acesso à informação durante a implementação dos projetos. Conforme destacam Barros e Rodrigues (2017) e Hood e Heald (2006), a plena transparência em compras públicas não se restringe à divulgação das decisões iniciais, mas deve abranger também informações sobre os resultados e a execução contratual.

À luz dessa perspectiva, a ausência predominante de mecanismos de acesso à informação durante a execução observada neste estudo indica limitações relevantes na consolidação de práticas abrangentes de transparência, especialmente no que se refere ao acompanhamento contínuo e à avaliação dos projetos ao longo do tempo.

4.1.1.5 Discussão dos resultados da dimensão de Transparência

Quadro 22: Resultados Transparência

D	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%
Transparência	T1	0/2	0	0%	T2	0/2	0	0%	T3	0/2	64	91,42%	T4	0/2	63	90%
		1/2	0	0%		1/2	0	0%		1/2	3	4,29%		1/2	0	0%
		2/2	70	100%		2/2	70	100%		2/2	3	4,29%		2/2	7	10%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, observou-se que, dos 70 documentos analisados, a maioria (63) obteve a pontuação mínima de 0/2, o que corresponde a 90%. Nenhum documento apresentou pontuação intermediária (1/2), enquanto 7 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, equivalente a 10%. Esses resultados evidenciam uma predominância significativa de pontuações baixas, indicando que, na maior parte dos casos, não foram identificados mecanismos formais que garantam o acesso contínuo à informação durante a execução dos projetos. A pontuação mínima (0/2) reflete, portanto, a ausência de dispositivos institucionais voltados ao acompanhamento informacional ao longo da fase de implementação.

Por outro lado, a existência pontual de documentos com pontuação máxima (2/2) demonstra que tais mecanismos não são inexistentes, mas sua adoção é limitada e não sistemática. A ausência de pontuações intermediárias (1/2) sugere que os documentos tendem a apresentar ou uma ausência total ou uma estruturação completa desses mecanismos, sem níveis graduais de implementação.

De acordo com o que foi encontrado, a transparência se concentra predominantemente nas fases iniciais do processo, não se estendendo de forma consistente à execução contratual. Essa limitação pode comprometer o monitoramento contínuo por parte dos interessados, reduzir a visibilidade sobre o desempenho dos projetos e enfraquecer os mecanismos de controle ao longo do ciclo de implementação.

Nesse sentido, os resultados dialogam com a literatura, que enfatiza a importância da transparência também na fase de execução contratual. No presente trabalho, considera-se a necessidade de mecanismos formais de acompanhamento e de acesso à informação durante a implementação dos projetos. Conforme destacam Barros e Rodrigues (2017) e Hood e Heald (2006), a plena transparência em compras públicas não se restringe à divulgação das decisões iniciais, mas deve abranger também informações sobre os resultados e a execução contratual.

À luz dessa perspectiva, a ausência predominante de mecanismos de acesso à informação durante a execução observada neste estudo indica limitações relevantes na consolidação de práticas abrangentes de transparência, especialmente no que se refere ao acompanhamento contínuo e à avaliação dos projetos ao longo do tempo.

4.2.3 Accountability

Nesta parte, tal como na dimensão anterior, foram analisados os 70 documentos do PROINVERSIÓN.

4.2.3.1 Sanções ou penalidades por descumprimento (A1)

Quadro 23: Resultados A1

D	I	EM	ND	%
Accountability	A1	0/2	46	65,71%
		1/2	4	5,72%
		2/2	20	28,57%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando os 70 documentos examinados, observou-se que a maioria, 46 documentos, obteve pontuação 0/2, o que corresponde a 65,71%. Outros 4 documentos receberam pontuação intermediária de 1/2 (5,72%), enquanto 20 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando

28,57% do total. Esses resultados indicam uma predominância significativa de ausência de menção clara a sanções ou penalidades em caso de descumprimento, revelando fragilidades importantes nos mecanismos de responsabilização previstos na documentação analisada. A elevada proporção de documentos com pontuação 0/2 sugere que, na maior parte dos casos, não há referência explícita a consequências institucionais diante de eventuais falhas ou descumprimentos, o que limita a efetividade dos instrumentos de controle. Por outro lado, o percentual de documentos com pontuação máxima 2/2 demonstra que, embora existam iniciativas que incorporam mecanismos mais robustos de sanção, estas ainda não constituem uma prática predominante. Já os documentos com pontuação intermediária 1/2 indicam a presença de menções genéricas ou pouco detalhadas sobre penalidades, o que reduz sua aplicabilidade prática e sua capacidade de produzir efeitos concretos.

A predominância de baixas pontuações evidencia a inexistência de dispositivos de sanção, comprometendo diretamente a capacidade de *enforcement*; a pontuação intermediária reflete a presença de mecanismos incipientes ou pouco claros, que dificultam sua implementação efetiva; e a pontuação mais alta indica a existência de sanções bem definidas, com maior potencial de garantir a responsabilização dos agentes envolvidos. Assim, o predomínio de pontuações baixas reforça a ideia de que os instrumentos analisados ainda carecem de mecanismos mais consistentes de punição para assegurar o cumprimento das obrigações estabelecidas.

Esse padrão empírico tem relação com a literatura sobre *accountability*. Conforme apontam os autores: Pinho e Sacramento (2009) e Schedler (1999) mencionaram que a eficácia da *accountability* depende de três elementos fundamentais: informação, justificação e punição. Os dois primeiros, informação e justificação, estão relacionados à *answerability*, ou seja, a obrigação de informar, explicar e responder por as ações. O terceiro elemento, a punição, refere-se à capacidade de *enforcement*, isto é, à possibilidade de impor sanções aos responsáveis por irregularidades.

À luz dessa abordagem teórica, os resultados encontrados sugerem que a dimensão de *enforcement* da *accountability* é ainda insuficientemente desenvolvida nos documentos analisados. A predominância de pontuações baixas evidencia justamente a ausência do terceiro elemento destacado por Schedler (1999), isto é, a punição, o que compromete a integralidade dos mecanismos de *accountability*. Mesmo nos casos em que há alguma menção a sanções, a falta de clareza ou detalhamento reduz sua efetividade, aproximando-se do que os autores descrevem como formas limitadas de responsabilização.

Dessa forma, a análise evidencia uma desconexão parcial entre a prática documental observada e o referencial teórico, sugerindo que, embora existam avanços pontuais, a ausência generalizada de dispositivos de sanção limita a efetividade da accountability nos projetos analisados, tornando-a, em muitos casos, mais formal do que substantiva.

4.2.3.2 Órgãos responsáveis pela fiscalização e controle (A2)

Quadro 24: Resultados A2

D	I	EM	ND	%
Accountability	A2	0/2	50	71,42%
		1/2	4	5,72%
		2/2	16	22,86%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que a maioria, 50 documentos, obteve pontuação 0/2, o que corresponde a 71,42%. Outros 4 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (5,72%), enquanto 16 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando 22,86% do total. Esses resultados evidenciam uma baixa presença de definições claras sobre os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle dos projetos.

A predominância de documentos com pontuação baixa indica que, na maior parte dos casos, não há identificação explícita das entidades encarregadas da supervisão, o que dificulta a atribuição de responsabilidades institucionais. Os documentos com pontuação intermediária sugerem menções genéricas ou pouco detalhadas, sem especificação clara de competências ou funções, limitando sua efetividade. Por sua vez, os documentos com pontuação mais alta apresentam definições mais precisas dos órgãos responsáveis, contribuindo para um arranjo institucional mais estruturado de controle.

A pontuação mais baixa evidencia a ausência de definição institucional para a fiscalização, comprometendo a clareza sobre quem deve exercer o controle; a pontuação intermediária indica a existência de referências incompletas ou pouco operacionais; e a pontuação mais alta reflete a presença de atribuições claramente estabelecidas, com maior potencial de garantir a supervisão dos contratos. O predomínio de pontuações baixas revela, portanto, fragilidades relevantes na estrutura institucional de controle dos projetos analisados.

Esse padrão tem relação diretamente com a literatura sobre a accountability que não se limita à produção de informações ou ao debate de argumentos, mas envolve a capacidade de responsabilizar efetivamente os agentes por comportamentos inadequados. Processos que

apenas identificam irregularidades, sem gerar consequências ou sem definir claramente quem deve atuar, tendem a configurar formas frágeis de responsabilização. Nesse sentido, o princípio da accountability exige a existência de instituições sólidas, sistemas de monitoramento contínuo e a atuação ativa de órgãos fiscalizadores e instâncias de controle externo, como tribunais de contas.

À luz dessa abordagem, os resultados indicam uma limitação importante na capacidade institucional de controle. A ausência predominante de definição dos órgãos responsáveis, sugere fragilidade institucional, na medida em que não se estabelece de forma clara quem deve monitorar e fiscalizar a execução dos contratos. Mesmo nos casos com pontuação intermediária, a falta de detalhamento reduz a efetividade do controle, dificultando a atuação coordenada das instituições envolvidas. Por outro lado, os documentos com pontuação máxima, se aproximam do que a literatura considera uma estrutura adequada de accountability, ao definirem claramente os atores responsáveis pela fiscalização. Esses casos demonstram maior potencial de enforcement, pois a atribuição clara de responsabilidades é condição essencial para a supervisão efetiva. No entanto, como representam uma parcela minoritária, observa-se que tais práticas ainda não estão consolidadas.

Assim, em consonância com autores como Ramírez-Alujas (2012) e Hodge e Greve (2005), os resultados sugerem que a fragilidade institucional e a baixa capacidade de enforcement permanecem como obstáculos relevantes para o exercício efetivo da accountability nos contratos analisados. A ausência ou indefinição dos órgãos de controle compromete não apenas a fiscalização, mas também a possibilidade de responsabilização efetiva, enfraquecendo a governança dos projetos.

4.2.3.3 Relatórios e auditorias periódicas (A3)

Quadro 25: Resultados A3

D	I	EM	ND	%
Accountability	A3	0/2	46	65,71%
		1/2	2	2,86%
		2/2	22	31,43%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que 46 documentos obtiveram pontuação 0/2, o que corresponde a 65,71%. Apenas 2 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (2,86%), enquanto 22 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando 31,43% do total. Esses resultados evidenciam que, embora exista um grupo relevante de

documentos com mecanismos bem definidos, ainda predomina a ausência de disposições claras sobre a obrigatoriedade de relatórios e auditorias periódicas.

A predominância de documentos com pontuação 0/2 indica que, em grande parte dos casos, não há previsão explícita de mecanismos regulares de monitoramento, o que limita o acompanhamento contínuo da execução dos projetos. Os documentos com pontuação 1/2 revelam menções pontuais ou pouco detalhadas, sem definição clara de periodicidade ou procedimentos, o que reduz sua aplicabilidade. Por outro lado, os documentos com pontuação 2/2 demonstram a existência de instrumentos mais estruturados, com maior capacidade de garantir o controle sistemático.

A pontuação 0/2 evidencia a ausência de instrumentos formais de monitoramento contínuo; a pontuação 1/2 indica mecanismos incipientes e pouco operacionais; e a pontuação 2/2 reflete a presença de dispositivos bem definidos, com maior potencial de assegurar a fiscalização periódica. Apesar do aumento relativo de casos com pontuação máxima, o predomínio de pontuações baixas ainda revela fragilidades na institucionalização desses mecanismos.

Esse padrão tem relação direta com a literatura sobre *accountability*, que distingue diferentes modalidades de controle. Conforme O'Donnell (1997) e Bovens (2007), a *accountability* pode ser compreendida em suas dimensões horizontal e vertical. A *accountability* horizontal refere-se ao controle exercido por instituições estatais por meio de mecanismos formais, como fiscalização, auditorias e aplicação de sanções, enquanto a *accountability* vertical está relacionada à capacidade da sociedade de exigir informações e responsabilização. No contexto das PPPs, a *accountability* horizontal se materializa justamente por meio de dispositivos contratuais que definem sanções, identificam os órgãos responsáveis pela fiscalização e estabelecem a obrigatoriedade de relatórios e auditorias periódicas, sendo esses elementos fundamentais para garantir que a delegação da execução dos serviços não implique perda de capacidade de supervisão por parte do Estado.

À luz dessa abordagem, os resultados indicam que a dimensão horizontal da *accountability* ainda é parcialmente limitada nos documentos analisados. A predominância de pontuações 0/2 sugere que, em muitos casos, não há mecanismos formais suficientes para assegurar o monitoramento contínuo. Mesmo sendo minoritários, os casos com pontuação 2/2 demonstram avanços importantes, pois incorporam instrumentos que fortalecem a capacidade de supervisão estatal.

Assim, a coexistência de documentos com ausência total de mecanismos e outros com estrutura mais robusta indica um nível desigual de institucionalização da *accountability*. Em

linha com a literatura, a presença e o grau de detalhamento de relatórios e auditorias periódicas se confirmam como indicadores centrais da capacidade de controle, sendo sua ausência um fator que compromete tanto a fiscalização institucional quanto a transparência e o controle social dos projetos.

4.2.3.4 Exigência de prestação de contas (A4)

Quadro 26: Resultados A4

D	I	EM	ND	%
Accountability	A4	0/2	70	100%
		1/2	0	0%
		2/2	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que todos os documentos obtiveram pontuação 0/2, o que corresponde a 100% do total. Esses resultados evidenciam a ausência completa de dispositivos que estabeleçam, de forma explícita, a exigência de prestação de contas nos projetos analisados.

A inexistência desse tipo de cláusula indica que não há mecanismos formais que obriguem os responsáveis pelos projetos a informar, justificar ou responder por suas ações perante instâncias institucionais ou à sociedade. Em termos analíticos, a pontuação 0/2 reflete a ausência total de instrumentos de prestação de contas, evidenciando uma lacuna crítica na estrutura de accountability dos documentos analisados.

Esse resultado se relaciona diretamente com a literatura sobre accountability, especialmente no que se refere à sua dimensão vertical. Conforme argumentam Veloso e De Oliveira (2015), a participação da sociedade civil constitui um elemento central nos processos de democratização e no fortalecimento do desenvolvimento social. Nesse sentido, mecanismos como a accountability vertical não devem ser compreendidos apenas como instrumentos formais de controle, mas como processos de caráter emancipatório, capazes de ampliar espaços de deliberação e influência social. Esses mecanismos permitem que a sociedade exerça pressão legítima sobre os agentes públicos, contribuindo para alinhar suas ações aos princípios democráticos e ao interesse coletivo. Além disso, desempenham uma função pedagógica, ao fomentar cidadãos mais conscientes e preparados para intervir nas decisões públicas.

À luz dessa abordagem, a ausência total de exigência de prestação de contas (0/2) indica que os projetos analisados não incorporam de forma efetiva a dimensão democrática da accountability. A inexistência de mecanismos que possibilitem a cobrança, o questionamento e

a participação social limitam significativamente o controle social e reduz as oportunidades de engajamento da sociedade.

Dessa forma, os resultados evidenciam que a accountability nos documentos analisados permanece restrita a dimensões mais formais ou administrativas, sem incorporar plenamente mecanismos que promovam a participação social e o controle democrático. Em consonância com a literatura, a ausência de cláusulas de prestação de contas compromete não apenas a transparência, mas também a capacidade de fortalecer processos participativos e de garantir uma governança mais inclusiva e responsiva.

4.2.3.5 Discussão dos resultados da dimensão de Accountability

Quadro 27: Resultados Accountability

D	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%
Accountability	A1	0/2	46	65,71%	A2	0/2	50	71,42%	A3	0/2	46	65,71%	A4	0/2	70	100%
		1/2	4	5,72%		1/2	4	5,72%		1/2	2	2,86%		1/2	0	0%
		2/2	20	28,57%		2/2	16	22,86%		2/2	22	31,43%		2/2	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

A análise da dimensão de accountability nos documentos da PROINVERSIÓN evidencia fragilidades relevantes na institucionalização dos mecanismos de controle e responsabilização. De forma geral, observa-se um padrão heterogêneo, com avanços pontuais, mas com predominância de lacunas, especialmente no que se refere à capacidade de enforcement e à incorporação de mecanismos de controle social.

No caso das sanções ou penalidades por descumprimento (A1), embora parte dos documentos apresente dispositivos mais estruturados, predomina a ausência ou insuficiência de mecanismos claros de punição. Esse resultado indica limitações na capacidade de enforcement, elemento central da accountability segundo Schedler (1999) e Pinho e Sacramento (2009), que destacam a punição como condição necessária para a responsabilização efetiva dos agentes.

Em relação aos órgãos responsáveis pela fiscalização e controle (A2), a ausência predominante de definição explícita das entidades fiscalizadoras evidencia fragilidade institucional. Conforme argumentam Ramírez-Alujas (2012) e Hodge e Greve (2005), a baixa capacidade institucional e a indefinição de responsabilidades constituem obstáculos importantes para o exercício efetivo da accountability em contratos de PPP.

Quanto aos relatórios e auditorias periódicas (A3), os resultados indicam uma situação mista: apesar da existência de casos com mecanismos bem definidos, ainda predomina a

ausência de instrumentos formais de monitoramento contínuo. Esse achado revela limitações na dimensão horizontal da accountability, que, segundo O'Donnell (1997) e Bovens (2007), depende da existência de mecanismos institucionais de fiscalização, como auditorias e sistemas regulares de controle.

Por fim, a exigência de prestação de contas (A4) apresenta o cenário mais crítico, com ausência total desse tipo de dispositivo. Esse resultado evidencia que a dimensão vertical da accountability não está incorporada, o que, conforme Veloso e De Oliveira (2015), limita a participação da sociedade e enfraquece os processos democráticos de controle e responsabilização.

Em conjunto, os achados indicam que a accountability nos projetos analisados é parcial e desigual, com presença limitada de mecanismos de enforcement, fragilidade institucional no controle e ausência de instrumentos de participação social. Em linha com a literatura, a falta de articulação entre os diferentes componentes da accountability compromete a consolidação de uma governança mais transparente, responsiva e orientada ao interesse público.

4.2.3 Eficiência Administrativa

Aqui também foram analisados os 70 documentos de PROINVERSIÓN.

4.2.3.1 Prazos e cronogramas de entrega (EA1)

Quadro 28: Resultados EA1

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA1	0/2	21	30%
		1/2	10	14,29%
		2/2	39	55,71%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que 21 documentos obtiveram pontuação 0/2, o que corresponde a 30%. Outros 10 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (14,29%), enquanto 32 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando 55,71% do total. Esses resultados evidenciam uma presença relativamente consolidada de disposições relacionadas a prazos e cronogramas de entrega, ainda que persistam lacunas em parte dos documentos.

A predominância de documentos com pontuação 2/2 indica que, na maioria dos casos, há definição clara de prazos e cronogramas, o que contribui para maior previsibilidade e organização na execução dos projetos. Por outro lado, os documentos com pontuação 0/2 revelam a ausência desses elementos, o que pode comprometer o planejamento e dificultar o

acompanhamento do cumprimento das etapas. Já os casos com pontuação 1/2 sugerem a presença de prazos de forma parcial ou pouco detalhada, limitando sua utilidade como instrumento de gestão.

A pontuação 0/2 evidencia a ausência de planejamento temporal estruturado; a pontuação 1/2 indica a existência de cronogramas incompletos ou pouco claros; e a pontuação 2/2 reflete a presença de prazos bem definidos, com maior potencial de orientar a execução e o monitoramento dos contratos. O predomínio de pontuações elevadas sugere um nível mais avançado de institucionalização desses mecanismos em comparação com outras dimensões analisadas.

Esse padrão tem relação com a literatura sobre eficiência administrativa nas PPPs. A eficiência não se limita à redução de custos, mas envolve a prestação de serviços de qualidade dentro dos prazos estabelecidos. Nesse sentido, a definição clara de cronogramas constitui um elemento central da gestão contratual eficiente, ao permitir o acompanhamento do desempenho e a coordenação das diferentes etapas do projeto.

Conforme argumenta Reynaers (2014), a eficiência nas PPPs está associada à existência de uma gestão contratual competente, com objetivos mensuráveis, adequada alocação de riscos e mecanismos que promovam integração ao longo do ciclo do projeto, como no modelo DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate). À luz dessa abordagem, os resultados indicam que uma parcela significativa dos documentos analisados incorpora esse tipo de lógica, ao estabelecer prazos e cronogramas claros.

No entanto, a presença ainda relevante de documentos sem esses dispositivos (0/2) ou com definições incompletas (1/2) demonstra que a adoção de práticas de eficiência não é homogênea. Assim, embora haja avanços importantes, os resultados revelam que a consolidação de uma gestão contratual plenamente eficiente ainda enfrenta desafios nos projetos analisados.

4.2.3.2 Responsabilidades entre Estado e Concessionário (EA2)

Quadro 29: Resultados EA2

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA2	0/2	42	60%
		1/2	9	12,86%
		2/2	19	27,14%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que 42 documentos obtiveram pontuação 0/2, o que corresponde a 60%. Outros 9 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (12,86%), enquanto 19 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando 27,14% do total. Esses resultados evidenciam uma predominância de lacunas na definição clara das responsabilidades entre o Estado e o concessionário.

A elevada proporção de documentos com pontuação 0/2 indica que, na maioria dos casos, não há delimitação explícita das atribuições de cada parte, o que pode gerar ambiguidades na execução contratual e dificultar a gestão dos projetos. Os documentos com pontuação 1/2 sugerem definições parciais ou pouco detalhadas, que não garantem uma divisão de responsabilidades suficientemente clara. Por outro lado, os documentos com pontuação 2/2 apresentam uma estrutura mais organizada, com atribuições bem definidas, favorecendo a coordenação entre os atores envolvidos.

A pontuação 0/2 evidencia a ausência de clareza na alocação de responsabilidades, comprometendo a gestão contratual; a pontuação 1/2 indica definições incompletas, com potencial limitado de orientação prática; e a pontuação 2/2 reflete a presença de atribuições claramente estabelecidas, com maior capacidade de reduzir conflitos e melhorar o desempenho do projeto. O predomínio de pontuações baixas revela, portanto, fragilidades importantes na organização das relações contratuais.

Esse padrão se relaciona com a literatura sobre eficiência administrativa nas PPPs, que destaca a importância da clareza na divisão de responsabilidades como condição para o bom desempenho dos projetos. A eficiência não deve ser compreendida apenas sob uma ótica econômica, mas também como um componente de valor público, relacionado à capacidade de resposta às demandas sociais, à equidade e à sustentabilidade dos resultados.

Conforme argumentam Klijn e Koppenjan (2016), a eficiência nas PPPs depende da construção de relações colaborativas duradouras entre Estado e concessionário, bem como da capacidade de adaptação institucional em contextos dinâmicos. À luz dessa abordagem, os resultados indicam que a ausência de definições claras de responsabilidades (0/2) compromete justamente essa dimensão relacional, dificultando a cooperação entre os parceiros e aumentando o risco de ineficiências na execução dos contratos.

Por outro lado, os documentos com pontuação máxima (2/2) demonstram maior alinhamento com a literatura, ao estabelecerem uma divisão clara de funções, o que contribui para reduzir incertezas e fortalecer a governança contratual. No entanto, como esses casos são minoritários, observa-se que a consolidação de práticas mais eficientes ainda não é

predominante. Assim, os resultados evidenciam que a fragilidade na definição de responsabilidades constitui um obstáculo relevante para a eficiência administrativa, limitando a capacidade de coordenação entre os atores e comprometendo a geração de valor público nos projetos analisados.

4.2.3.3 Processos Simplificados (EA3)

Quadro 30: Resultados EA2

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA3	0/2	23	32,86%
		1/2	30	42,86%
		2/2	17	24,28%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que 23 documentos obtiveram pontuação 0/2, o que corresponde a 32,86%. Outros 30 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (42,86%), enquanto 17 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando 24,28% do total. Esses resultados evidenciam uma predominância de níveis intermediários na simplificação dos processos, indicando avanços parciais, porém ainda insuficientes.

A maior concentração de documentos com pontuação 1/2 sugere que, na maioria dos casos, existem iniciativas de simplificação, mas estas ainda são incompletas ou pouco consolidadas. Os documentos com pontuação 0/2 indicam a manutenção de processos mais burocráticos e complexos, o que pode dificultar a gestão e a execução dos projetos. Por outro lado, os documentos com pontuação 2/2 demonstram a adoção de mecanismos mais claros e organizados, favorecendo maior agilidade e eficiência administrativa.

A pontuação 0/2 evidencia a ausência de simplificação, com processos mais rígidos e burocráticos; a pontuação 1/2 indica simplificações parciais, com melhorias limitadas na organização dos procedimentos; e a pontuação 2/2 reflete a presença de processos mais ágeis, claros e bem estruturados, com maior potencial de melhorar a gestão. O predomínio de pontuações intermediárias revela, portanto, um estágio de transição, no qual há esforços de melhoria, mas ainda sem plena consolidação.

Esse padrão se relaciona com a literatura sobre eficiência administrativa nas PPPs, que destaca a importância da organização dos processos como elemento central da gestão pública. A eficiência administrativa está diretamente relacionada à capacidade de estruturar e implementar instrumentos que assegurem o cumprimento dos objetivos contratuais, sempre

alinhados ao interesse público. Nesse contexto, a simplificação dos processos emerge como um fator fundamental para reduzir a burocracia e melhorar a tomada de decisões.

Conforme apontam Ferraz (2017) e De Almeida (2023), a complexidade dos objetivos e a diversidade de atores envolvidos tornam desafiadora a concretização do interesse público, exigindo a adoção de mecanismos que tornem os processos mais ágeis, flexíveis e acessíveis. À luz dessa abordagem, os resultados indicam que, embora existam avanços na simplificação (1/2 e 2/2), a presença ainda significativa de processos pouco simplificados (0/2) limita a eficiência administrativa.

Assim, os achados sugerem que a simplificação dos processos nos documentos analisados ainda não está plenamente institucionalizada. Em consonância com a literatura, a ausência de processos claros e bem estruturados compromete a previsibilidade, a coordenação entre os atores e a efetividade na entrega de resultados, indicando a necessidade de maior consolidação de práticas administrativas orientadas à eficiência.

4.2.3.4 Critérios de seleção para o concessionário mais capacitado (EA4)

Quadro 31: Resultados EA4

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA4	0/2	56	80%
		1/2	9	12,86%
		2/2	5	7,14%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que 56 documentos obtiveram pontuação 0/2, o que corresponde a 80%. Outros 9 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (12,86%), enquanto apenas 5 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando 7,14% do total. Esses resultados evidenciam uma baixa presença de critérios claros e bem definidos para a seleção do concessionário mais capacitado.

A elevada predominância de documentos com pontuação 0/2 indica que, na maioria dos casos, não há definição explícita ou detalhada dos critérios de seleção, o que pode comprometer a transparência e a qualidade do processo decisório. Os documentos com pontuação 1/2 sugerem a existência de critérios parciais ou pouco objetivos, limitando sua capacidade de orientar adequadamente a escolha do parceiro privado. Por outro lado, os poucos casos com pontuação 2/2 demonstram a presença de critérios mais estruturados e objetivos, contribuindo para uma seleção mais qualificada.

Em termos analíticos, a pontuação 0/2 evidencia a ausência de critérios claros de seleção, comprometendo a objetividade e a transparência do processo; a pontuação 1/2 indica critérios incompletos ou pouco detalhados, com capacidade limitada de garantir uma escolha adequada; e a pontuação 2/2 reflete a presença de critérios bem definidos, com maior potencial de assegurar a seleção de concessionários mais capacitados. O predomínio de pontuações baixas revela, portanto, fragilidades significativas nesse aspecto da eficiência administrativa.

Esse padrão tem relação com a literatura, que destaca a importância da definição clara de requisitos para a seleção do concessionário como elemento fundamental tanto para a eficiência administrativa quanto para a legitimidade do processo. A transparência e a objetividade nos critérios permitem compreender as razões da escolha do parceiro privado e avaliar sua capacidade de executar adequadamente o projeto.

Conforme argumentam Castro (2022) e Moraes (2016), a clareza dos critérios de seleção contribui para a competitividade, a isonomia entre os participantes e o fortalecimento da confiança social, além de aumentar as chances de escolha de um concessionário com maior capacidade técnica e operacional. À luz dessa abordagem, os resultados indicam que a ausência predominante desses critérios (0/2) compromete diretamente a eficiência administrativa, ao reduzir a qualidade da seleção e aumentar o risco de escolhas subótimas.

Assim, os achados evidenciam que a definição de critérios de seleção ainda não está adequadamente institucionalizada nos documentos analisados. Em consonância com a literatura, essa fragilidade limita não apenas a transparência e a legitimidade do processo, mas também o desempenho e os resultados das parcerias, ao comprometer a escolha do parceiro mais capacitado.

4.2.3.5 Otimização de custos e aceleração da execução (EA5)

Quadro 32: Resultados EA5

D	I	EM	ND	%
Eficiência Administrativa	EA5	0/2	44	62,86%
		1/2	8	11,43%
		2/2	18	25,71%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos documentos da PROINVERSIÓN, considerando o conjunto de 70 documentos examinados, verificou-se que 44 documentos obtiveram pontuação 0/2, o que corresponde a 62,86%. Outros 8 documentos apresentaram pontuação intermediária de 1/2 (11,43%), enquanto 18 documentos alcançaram a pontuação máxima de 2/2, representando

25,71% do total. Esses resultados evidenciam uma predominância de lacunas na incorporação de mecanismos voltados à otimização de custos e à aceleração da execução dos projetos.

A elevada proporção de documentos com pontuação 0/2 indica que, na maioria dos casos, não há previsão explícita de estratégias que promovam eficiência econômica ou redução de prazos, o que pode comprometer o desempenho dos projetos. Os documentos com pontuação 1/2 sugerem a existência de iniciativas parciais ou pouco desenvolvidas, com impacto limitado na melhoria da eficiência. Por outro lado, os documentos com pontuação 2/2 demonstram a presença de mecanismos mais estruturados, que contribuem para uma gestão mais eficiente em termos de custos e tempo de execução.

A pontuação 0/2 evidencia a ausência de instrumentos voltados à eficiência econômica e à celeridade; a pontuação 1/2 indica mecanismos incipientes, com baixa capacidade de gerar ganhos concretos; e a pontuação 2/2 reflete a presença de estratégias mais robustas, com maior potencial de otimizar recursos e acelerar a execução dos projetos. O predomínio de pontuações baixas revela, portanto, limitações importantes na incorporação de práticas voltadas à eficiência administrativa.

Esse padrão se relaciona com a literatura, que destaca a importância da flexibilidade e da adequada modelagem econômica para garantir eficiência nas PPPs. A definição de mecanismos que permitam otimizar custos e distribuir riscos de forma equilibrada é central para o bom desempenho dos contratos e para a geração de valor público.

Conforme apontam Junqueira (2017) e Schwind (2010), a liberdade para o desenvolvimento de metodologias econômicas na definição de tarifas constitui um elemento essencial para adaptar os contratos às especificidades de cada projeto. Nesse sentido, a adoção de estratégias como a tarifa teto pode incentivar maior eficiência por parte do concessionário, ao permitir que ganhos sejam compartilhados com os usuários, ao mesmo tempo em que transfere riscos ao parceiro privado. À luz dessa abordagem, os resultados indicam que a ausência predominante desses mecanismos (0/2) limita a capacidade de estruturar contratos mais eficientes e adaptáveis.

Assim, os achados evidenciam que a otimização de custos e a aceleração da execução ainda não estão plenamente incorporadas nos documentos analisados. Em consonância com a literatura, a ausência de estratégias econômicas claras e de mecanismos de incentivo à eficiência compromete o desempenho das parcerias, reduzindo sua capacidade de gerar melhores resultados em termos de tempo, custo e qualidade dos serviços prestados.

4.2.3.6 Discussão dos resultados da dimensão de Eficiência Administrativa

Quadro 33: Resultados Eficiência Administrativa

D	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%	I	EM	ND	%
Eficiência	EA1	0/2	21	30%	EA2	0/2	42	60%	EA3	0/2	23	32,86%	EA4	0/2	56	80%	EA5	0/2	44	62,86%
		1/2	10	14,29%		1/2	9	12,86%		1/2	30	42,86%		1/2	9	12,86%		1/2	8	11,43%
		2/2	39	55,71%		2/2	19	27,14%		2/2	17	24,28%		2/2	5	7,14%		2/2	18	25,71%

Fonte: Elaboração própria.

A análise da dimensão de eficiência administrativa nos documentos da PROINVERSIÓN revela um cenário heterogêneo, com avanços pontuais, mas ainda marcado por fragilidades relevantes na estruturação dos instrumentos de gestão. De modo geral, observa-se que os mecanismos associados ao planejamento apresentam melhor desenvolvimento do que aqueles relacionados à coordenação, à simplificação e à eficiência econômica.

No indicador de prazos e cronogramas (EA1), predomina a presença de disposições bem definidas, o que sugere um nível relativamente mais avançado de planejamento temporal e maior previsibilidade na execução dos projetos. Esse resultado indica alinhamento com a literatura, que associa a eficiência à capacidade de cumprir prazos e organizar adequadamente as etapas contratuais.

Por outro lado, os indicadores de responsabilidades entre Estado e concessionário (EA2) e processos simplificados (EA3) evidenciam limitações importantes. A ausência ou definição incompleta de responsabilidades compromete a coordenação entre os atores, enquanto a predominância de níveis intermediários na simplificação dos processos indica que ainda persistem entraves burocráticos. Conforme destacam Klijn e Koppenjan (2016), a eficiência nas PPPs depende de relações colaborativas bem estruturadas, o que exige clareza institucional e processos mais ágeis.

Nos indicadores de critérios de seleção (EA4) e otimização de custos e aceleração da execução (EA5), os resultados são mais críticos. A ausência predominante de critérios claros para a escolha do concessionário limita a qualidade das decisões e a legitimidade do processo, enquanto a falta de mecanismos voltados à eficiência econômica reduz a capacidade de otimizar recursos e melhorar o desempenho dos projetos. Em linha com Castro (2022), Moraes (2016), Junqueira (2017) e Schwind (2010), a definição de critérios objetivos e de estratégias econômicas adequadas é fundamental para garantir eficiência, competitividade e melhores resultados nas parcerias.

Em conjunto, os achados indicam que a eficiência administrativa nos projetos analisados ainda não está plenamente consolidada. Embora haja avanços no planejamento, persistem

fragilidades na coordenação institucional, na simplificação dos processos e na incorporação de mecanismos econômicos. Assim, em consonância com a literatura, a ausência de uma abordagem integrada de gestão limita a capacidade de gerar valor público, comprometendo a efetividade, a qualidade e a sustentabilidade dos resultados das PPPs.

No final, na Síntese dos Resultados do Caso Peruano.

Quadro 34: Resumo dos documentos do Ferrocarril Huancayo Huancavelica (PROINVERSIÓN)

D	I	EM	ND	%	D	I	EM	ND	%	D	I	EM	ND	%
Transparência	T1	0/2	0	0%	Accountability	A1	0/2	46	65,71%	Eficiência Administrativa	EA1	0/2	21	30%
		1/2	0	0%			1/2	4	5,72%			1/2	10	14,29%
		2/2	70	100%			2/2	20	28,57%			2/2	39	55,71%
	T2	0/2	0	0%		A2	0/2	50	71,42%		EA2	0/2	42	60%
		1/2	0	0%			1/2	4	5,72%			1/2	9	12,86%
		2/2	70	100%			2/2	16	22,86%			2/2	19	27,14%
	T3	0/2	64	91,42%		A3	0/2	46	65,71%		EA3	0/2	23	32,86%
		1/2	3	4,29%			1/2	2	2,86%			1/2	30	42,86%
		2/2	3	4,29%			2/2	22	31,43%			2/2	17	24,28%
	T4	0/2	63	90%		A4	0/2	70	100%		EA4	0/2	56	80%
		1/2	0	0%			1/2	0	0%			1/2	9	12,86%
		2/2	7	10%			2/2	0	0%			2/2	5	7,14%
										EA5	0/2	44	62,86%	
											1/2	8	11,43%	
											2/2	18	25,71%	

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da análise dos documentos do Ferrocarril Huancayo–Huancavelica (Peru) mostram um padrão semelhante ao observado no caso brasileiro, com avanços na transparência inicial, mas limitações nas demais dimensões.

Na dimensão de **transparência**, destaca-se um alto nível de cumprimento na **publicação em meios oficiais (T1)** e na **disponibilidade das informações (T2)**, ambas com 100% dos documentos claramente definidos (2/2). No entanto, a **divulgação de esclarecimentos às consultas (T3)** apresenta limitações, com 91,42% dos documentos sem evidência (0/2). De forma semelhante, o **acesso à informação durante a execução do projeto (T4)** é reduzido, com 90% dos documentos sem informação disponível, embora exista uma pequena presença de casos claramente definidos.

Na dimensão de **accountability**, observa-se um desempenho intermediário, mas ainda com fragilidades relevantes. A maioria dos documentos não apresenta **sanções ou penalidades por descumprimento (A1)** nem **relatórios e auditorias periódicas (A3)**, embora uma parte menor dos documentos mostre esses elementos de forma clara. Os **órgãos responsáveis pela**

fiscalização e controle (A2) também apresentam baixa presença. Além disso, não há **exigência de prestação de contas (A4)** em nenhum dos documentos analisados (100% em 0/2), evidenciando uma lacuna importante nos mecanismos de controle.

Por fim, na dimensão de **eficiência administrativa**, os resultados são variados. O indicador **prazos e cronogramas de entrega (EA1)** apresenta melhor desempenho, com mais da metade dos documentos claramente definidos. Já as **responsabilidades entre Estado e concessionário (EA2)** e a **otimização de custos e aceleração da execução (EA5)** mostram predominância de baixa definição. Os **processos simplificados (EA3)** apresentam um nível intermediário, com maior concentração em definições parciais (1/2). Por outro lado, os **critérios de seleção do concessionário (EA4)** são majoritariamente inexistentes, indicando baixa clareza nesse aspecto.

Em síntese, embora exista um bom nível de transparência na fase inicial dos documentos, persistem limitações nos mecanismos de controle, prestação de contas e definição de aspectos administrativos, o que sugere desafios na consolidação de uma governança pública eficiente no projeto FHH.

5. DISCUSSÕES COMPARATIVAS ENTRE BRASIL E PERU

A análise comparativa entre os projetos FIOL (Brasil) e Ferrocarril Huancayo–Huancavelica (Peru) revela semelhanças importantes, mas também algumas diferenças relevantes nas três dimensões avaliadas.

Quadro 03: Comparativa da FIOL (Brasil) e do Ferrocarril Huancayo-Huancavelica (Peru)

D	I	EM	BRASIL	PERU	D	I	EM	BRASIL	PERU	D	I	EM	BRASIL	PERU		
Transparência	T1	0/2	0%	0%	Accountability	A1	0/2	90,79%	65,71%	Eficiência Administrativa	EA1	0/2	28,95%	30%		
		1/2	0%	0%			1/2	1,32%	5,72%			1/2	17,10%	14,29%		
		2/2	100%	100%			2/2	7,89%	28,57%			2/2	53,95%	55,71%		
	T2	0/2	0%	0%		A2	0/2	0%	71,42%		EA2	0/2	75%	60%		
		1/2	0%	0%			1/2	0%	5,72%			1/2	19,74%	12,86%		
		2/2	100%	100%			2/2	100%	22,86%			2/2	5,26%	27,14%		
	T3	0/2	96,05%	91,42%		A3	0/2	96,05%	65,71%		EA3	0/2	55,26%	32,86%		
		1/2	0%	4,29%			1/2	0%	2,86%			1/2	27,63%	42,86%		
		2/2	3,95%	4,29%			2/2	3,95%	31,43%			2/2	17,11%	24,28%		
	T4	0/2	100%	90%		A4	0/2	100%	100%		EA4	0/2	96,05%	80%		
		1/2	0%	0%			1/2	0%	0%			1/2	0%	12,86%		
		2/2	0%	10%			2/2	0%	0%			2/2	3,95%	7,14%		
											EA5	0/2	67,10%	62,86%		
												1/2	6,58%	11,43%		
												2/2	26,32%	25,71%		

Fonte: Elaboração própria.

Na dimensão de **transparência**, ambos os projetos apresentam alto nível de cumprimento nos indicadores iniciais, especialmente na **publicação em meios oficiais (T1)** e na **disponibilidade das informações (T2)**, com 100% dos documentos claramente definidos em ambos os casos. Conforme apontam Ramírez-Alujas (2012) e Sol (2013), a transparência permite que cidadãos, órgãos de controle e demais stakeholders acompanhem, monitorem e fiscalizem a atuação do poder público e de seus parceiros privados. Além disso, ao tornar visível o funcionamento interno das instituições, a divulgação sistemática de informações contribui para o fortalecimento da confiança social e para uma avaliação mais informada das ações desenvolvidas (Sol, 2013).

No entanto, tanto no Brasil quanto no Peru, há limitações na **divulgação de esclarecimentos às consultas (T3)** e no **acesso à informação durante a execução (T4)**. Ainda assim, o caso peruano apresenta um desempenho ligeiramente melhor, pois possui alguns documentos com informações parciais e claras, enquanto no Brasil esses aspectos são quase inexistentes. No caso da T3, Gerring e Thacker (2004) e Welch et al., (2005) reconhecem a transparência como o grau de divulgação de informações relevantes sobre procedimentos, funcionamento e desempenho das organizações. Conforme a definição de Grimmelikhuijsen e Welch (2012), a transparência envolve a disponibilização de informações que permitam aos agentes externos monitorar o funcionamento interno e o desempenho institucional. À luz dessa perspectiva, a baixa incidência de divulgação de esclarecimentos observada neste estudo limita a capacidade de monitoramento externo e evidencia fragilidades na consolidação de práticas de transparência no setor público. No caso da T4, considera-se a necessidade de mecanismos formais de acompanhamento e de acesso à informação durante a implementação dos projetos. De acordo com Barros e Rodrigues (2017) e Hood e Heald (2006), a plena transparência em compras públicas não se restringe à divulgação das decisões iniciais, mas deve abranger também informações sobre os resultados e a execução contratual.

Na dimensão de **accountability**, os dois projetos evidenciam fragilidades significativas. Em ambos os casos, há ausência total de **exigência de prestação de contas (A4)**. No entanto, o Peru apresenta um desempenho relativamente melhor em **sanções (A1)** e **relatórios e auditorias (A3)**, com maior presença de documentos claramente definidos, enquanto no Brasil predomina amplamente a ausência desses mecanismos. Por outro lado, o indicador **órgãos de fiscalização (A2)** mostra alguma presença em ambos, embora ainda limitada. No caso do indicador A1 conforme apontam os autores: Pinho e Sacramento (2009) e Schedler (1999)

mencionaram que a eficácia da accountability depende de três elementos fundamentais: informação, justificação e punição. Os dois primeiros, informação e justificação, estão relacionados à answerability, ou seja, a obrigação de informar, explicar e responder por as ações. O terceiro elemento, a punição, refere-se à capacidade de enforcement, isto é, à possibilidade de impor sanções aos responsáveis por irregularidades. A predominância de pontuações baixas evidencia justamente a ausência do terceiro elemento destacado por Schedler (1999), isto é, a punição, o que compromete a integralidade dos mecanismos de accountability. Mesmo nos casos em que há alguma menção a sanções, a falta de clareza ou detalhamento reduz sua efetividade, aproximando-se do que os autores descrevem como formas limitadas de responsabilização.

Para o indicador A2 em consonância com autores como Ramírez-Alujas (2012) e Hodge e Greve (2005), os resultados sugerem que a fragilidade institucional e a baixa capacidade de enforcement permanecem como obstáculos relevantes para o exercício efetivo da accountability nos contratos analisados. A ausência ou indefinição dos órgãos de controle compromete não apenas a fiscalização, mas também a possibilidade de responsabilização efetiva, enfraquecendo a governança dos projetos.

Conforme O'Donnell (1997) e Bovens (2007), no caso do indicador A3, a accountability pode ser compreendida em suas dimensões horizontal e vertical. A accountability horizontal refere-se ao controle exercido por instituições estatais por meio de mecanismos formais, como fiscalização, auditorias e aplicação de sanções, enquanto a accountability vertical está relacionada à capacidade da sociedade de exigir informações e responsabilização. Para o indicador A3 no contexto das PPPs, a accountability horizontal se materializa justamente por meio de dispositivos contratuais que definem sanções, identificam os órgãos responsáveis pela fiscalização e estabelecem a obrigatoriedade de relatórios e auditorias periódicas, sendo esses elementos fundamentais para garantir que a delegação da execução dos serviços não implique perda de capacidade de supervisão por parte do Estado. Conforme argumentam Veloso e De Oliveira (2015) para o caso do indicador A4, a participação da sociedade civil constitui um elemento central nos processos de democratização e no fortalecimento do desenvolvimento social. Nesse sentido, mecanismos como a accountability vertical não devem ser compreendidos apenas como instrumentos formais de controle, mas como processos de caráter emancipatório, capazes de ampliar espaços de deliberação e influência social. Esses mecanismos permitem que a sociedade exerça pressão legítima sobre os agentes públicos, contribuindo para alinhar suas ações aos princípios democráticos e ao interesse coletivo. Além

disso, desempenham uma função pedagógica, ao fomentar cidadãos mais conscientes e preparados para intervir nas decisões públicas.

Na dimensão de **eficiência administrativa**, os resultados são heterogêneos nos dois casos. Tanto no Brasil quanto no Peru, o indicador **prazos e cronogramas (EA1)** apresenta melhor desempenho. Conforme argumenta Reynaers (2014), a eficiência nas PPPs está associada à existência de uma gestão contratual competente, com objetivos mensuráveis, adequada alocação de riscos e mecanismos que promovam integração ao longo do ciclo do projeto, como no modelo DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate).

No entanto, o Peru demonstra maior presença de definições parciais e claras em indicadores como **processos simplificados (EA3)** e **responsabilidades (EA2)**, enquanto o Brasil apresenta maior concentração de ausência nesses aspectos. Em contrapartida, ambos os projetos mostram fragilidade nos **critérios de seleção do concessionário (EA4)** e na **otimização de custos (EA5)**.

Para o caso da EA2, conforme argumentam Klijn e Koppenjan (2016), a eficiência nas PPPs depende da construção de relações colaborativas duradouras entre Estado e concessionário, bem como da capacidade de adaptação institucional em contextos dinâmicos. Já no caso da EA3 conforme apontam Ferraz (2017) e De Almeida (2023), a complexidade dos objetivos e a diversidade de atores envolvidos tornam desafiadora a concretização do interesse público, exigindo a adoção de mecanismos que tornem os processos mais ágeis, flexíveis e acessíveis. Por fim, no caso da EA4 conforme argumentam Castro (2022) e Moraes (2016), a clareza dos critérios de seleção contribui para a competitividade, a isonomia entre os participantes e o fortalecimento da confiança social, além de aumentar as chances de escolha de um concessionário com maior capacidade técnica e operacional.

Por fim, a análise comparativa evidencia que ambos os projetos incorporam, de forma mais consistente, mecanismos de transparência relacionados à divulgação inicial de informações, demonstrando conformidade com exigências formais de publicidade. Entretanto, a menor presença de mecanismos associados à transparência durante a execução, à accountability e à eficiência administrativa indica que essas dimensões ainda não estão plenamente integradas à estrutura documental das parcerias. Esse cenário sugere que, embora os projetos contemplem elementos fundamentais da Nova Governança Pública, sua implementação permanece concentrada em aspectos formais, com limitações quanto ao fortalecimento do controle, da responsabilização e da gestão orientada por resultados ao longo da execução contratual. Comparativamente, o projeto peruano apresenta um desempenho mais

equilibrado, evidenciando maior incorporação desses mecanismos em relação ao caso brasileiro, especialmente nas dimensões de accountability e eficiência administrativa.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo partiu da seguinte questão de pesquisa: compreender como a Nova Governança Pública se manifesta, por meio das dimensões de transparência, accountability e eficiência administrativa, na estruturação documental de projetos ferroviários sob o modelo de Parceria Público-Privada, especificamente nos casos da FIOF (Brasil) e da Ferrovia Huancayo–Huancavelica (Peru). Nesse sentido, o objetivo geral foi analisar a presença desses elementos nos dois projetos, complementado pelos objetivos específicos de examinar os documentos oficiais, comparar os casos e avaliar os desafios e limites na implementação desses princípios.

Os resultados evidenciam que ambos os projetos apresentam um alto nível de transparência formal inicial, especialmente na publicação em meios oficiais e na disponibilidade das informações. No entanto, foram identificadas limitações relevantes na divulgação de esclarecimentos, no acesso à informação durante a execução e, principalmente, na dimensão de accountability, marcada pela baixa presença de mecanismos como sanções, auditorias periódicas e exigência de prestação de contas. Em relação à eficiência administrativa, observa-se um desempenho heterogêneo, com melhor definição de prazos e cronogramas, mas fragilidades na clareza das responsabilidades, nos critérios de seleção e na otimização de custos.

Esses achados indicam que, embora os princípios da Nova Governança Pública estejam parcialmente incorporados na fase inicial dos projetos, sua aplicação ao longo da execução ainda apresenta limitações significativas. Evidencia-se, assim, uma lacuna entre a formalização documental e a efetiva implementação de práticas de governança, especialmente no que diz respeito ao controle, à responsabilização e à eficiência na gestão.

Entre as contribuições deste estudo, destaca-se, em primeiro lugar, a identificação de uma diferença entre a transparência formal e sua aplicação prática. Embora haja ampla divulgação inicial dos documentos, a continuidade e a clareza das informações ao longo do processo são limitadas. Esse resultado dialoga com Guerra (2003), ao reforçar que a transparência não se restringe à publicidade, mas exige que a informação seja compreensível e acessível à sociedade.

Adicionalmente, o estudo evidencia fragilidades na accountability, com baixa presença de mecanismos efetivos de controle, contribuindo com evidências empíricas para discussões teóricas sobre governança pública. No caso peruano, destaca-se o uso recorrente de documentos do tipo “circulares” para ajustes, especialmente nos cronogramas de seleção do concessionário,

o que sugere limitações na definição inicial, mas também uma capacidade de adaptação institucional. Esse achado se relaciona com a literatura sobre eficiência administrativa, que envolve não apenas o uso racional de recursos, mas também a capacidade de resposta a mudanças (Hood, 1991; Pollitt, 2007; Klijn & Koppenjan, 2016; Willems & Van Dooren, 2016).

No caso brasileiro, observou-se a alteração do concessionário ao longo do processo, sem explicitação clara nos documentos analisados. Esse aspecto pode ser compreendido à luz da literatura sobre governança em rede, que enfatiza a importância da confiança entre os atores para a estabilidade das parcerias. Conforme Da Cunha (2004) e Bachmann et al. (2001), a ausência desse elemento pode dificultar a consolidação de relações duradouras.

Como limitações, destaca-se que a análise se concentrou na estruturação documental dos projetos, não abrangendo a implementação prática ou seus resultados efetivos. Dessa forma, pesquisas futuras podem aprofundar a investigação com dados empíricos, entrevistas ou análise da fase de execução.

Por fim, recomenda-se o fortalecimento de mecanismos de prestação de contas, fiscalização contínua e maior clareza na definição de responsabilidades nos projetos de PPP, de modo a reduzir lacunas entre planejamento e execução.

Em síntese, este estudo reforça que a consolidação da Nova Governança Pública em projetos de infraestrutura não depende apenas da transparência formal, mas da integração efetiva de práticas de accountability e eficiência administrativa, fundamentais para o fortalecimento da governança e da confiança nas parcerias público-privadas.

REFERENCIAS

ALBALATE, D.; BEL, G.; GEDDES, R. R. Recovery risk and labor costs in public–private partnerships: Contractual choice in the US water industry. *Local Government Studies*, v. 39, n. 3, p. 332-351, 2013. DOI: 10.1080/03003930.2013.778831

ALCALÁ, L. A. (2023). Transparencia y rendición de cuentas ante la crisis de legitimidad del Estado democrático. *Revista española de la transparencia*, (16), 145-172.

ALUJAS, Alvaro Vicente Ramírez. Gobierno abierto y modernización de la gestión Pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. **Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública**, v. 9, n. 15, p. 99-125, 2011.

ÁLVAREZ, Daniel. **Trenes de carga inteligentes en América Latina**. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022.

ANTUNES DA MATA, Murilo. Cidadania social e direitos sociais: o papel fundamental do estado de bem-estar. **REVISTA BRASILEIRA DE DIREITO SOCIAL**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 88–98, 2024. Disponível em: <https://rbds.ieprev.com.br/rbds/article/view/296>. Acesso em: 28 out. 2025.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de economia e sociologia rural**, v. 51, p. 745-764, 2013.

BACHMANN, R. et. al, Trust and control in organizational relations. *Organization Studies*, March, 2001.

BALDEZ, L. H. Associação Nacional de Usuários de Transporte (anut). World Bank-Ministry of Transport Logistics Seminar, Brasília, diciembre 2011.

BARROS, M.; RODRIGUES, K. F. Transparência em compras públicas no âmbito local no Brasil. In: MOHALLEM, M. F.; RAGAZZO, C. E. J. (Ed.). **Diagnóstico institucional: primeiros passos para um plano nacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2017. p. 95-124.

BEL, Germà; HEBDON, Robert; WARNER, Mildred. Beyond privatisation and cost savings: alternatives for local government reform. *Local Government Studies*, v. 44, n. 2, p. 173–182, 4 mar. 2018.

BOTTOMORE, Thomas; MARSHALL, Thomas Humphrey. *Citizenship and Social Class*. Cambridge University Press, 1950.

BOVENS, Mark. Analysing and assessing accountability: A conceptual framework
1. **European law journal**, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007.

BRASIL. Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios. 1ª ed. Brasília: Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, 2013. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasiltransparente/arquivos/manual_lai_estadosmunicipios.pdf>. Acesso em 01 Jul. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2024.

BUTA, B. O., TEIXEIRA, M. A. C., & SCHURGELIES, V. (2018). Accountability nos atos da administração pública federal. **Revista Pretexto**, 46-62.

CALMON, Paulo; COSTA, Arthur Trindade Maranhão. Redes e governança das políticas públicas. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, v. 1, n. 1, p. 1-29, 2013.

CARVALHO FILHO, José D. S. Manual de Direito Administrativo. 32ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CASADY, Carter B. *et al.* (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, v. 22, n. 2, p. 161–183, 2020.

CASULA, Mattia. Between national constraints and the legacies of the past: explaining variations in inter-municipal cooperation in Italian regions. *Regional Studies, Regional Science*, v. 3, n. 1, p. 482–490, 1 jan. 2016.

CASTRO, Luigi Teles Alcântara de. O princípio da eficiência e o critério de menor preço como influenciadores da qualidade nas licitações públicas. 2022.

CONTRERAS, C. El aprendizaje del capitalismo. Estudios de historia económica y social del Perú Republicano. Lima, IEP. 2004.

COOPER, Phillip J. *Governing by Contract*. Washington, DC: CQ Press. 2003.

CRESWEL, J. W. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUTRIM, S.; TRISTÃO, José Américo Martelli; TRISTÃO, Virgínia Talaveira Valentini. Aplicação do método Delphi para identificação e avaliação dos fatores restritivos à realização de parcerias público-privadas (PPPs). *Revista Espacios*, v. 38, n. 22, p. 29-43, 2017.

DA CUNHA, Cleverson Renan. A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil. 2004.

DA SILVA, Dina Carla Vasconcelos Sena; VACOVSKI, Eduardo. A transparência na administração pública como instrumento facilitador para o controle social. *Gestão Pública*, v. 7, n. 4, 2015.

DE ALMEIDA, Adriana Dias Ferreira Sabença. **Simplicidade e eficiência administrativas: (novas) perspectivas sobre a conferência procedimental**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto (Portugal).

DE ALMEIDA BARBOZA, Lucas; DE OLIVEIRA, Lorena Regina. **Vantagens econômicas e sustentáveis da logística ferroviária brasileira**. *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 2022, vol. 27, no 1, p. e10368-e10368.

DE ARAÚJO, Luís Paulo Maia; MARQUES, Rodrigo Moreno. Uma análise da transparência ativa nos sites ministeriais do Poder Executivo Federal brasileiro. 2019.

DE CARVALHO JUNQUEIRA, Cesar Augusto. A capacidade de coordenação governamental: evolução conceitual, mecanismos institucionais e desafios contemporâneos. *Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília*, v. 12, p. e026001-e026001.

DE LIMA, João Sérgio Beserra; RODRIGUES, Fabio Almeida. SETORES E SINERGIAS: Explorando as Condições de Sucesso e Comunicação nas Parcerias Público-Privadas no Brasil. *Síntese*, v. 1, n. 1, p. 9-39, 2024.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DEUSTUA, J. El embrujo de la plata. La economía social de la minería en el Perú del siglo xix. Lima, BCRP, IEP. 2009.

ENGEL, E.; FISCHER, R.; GALETOVIC, A. The regulation of public-private partnerships. In: **Handbook on Transport Pricing and Financing**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 311-329, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800375550.00024>. Disponível em: https://www.eduardoengel.com/papers/61Handbook_2021_09_12_EE_RF_Final.pdf. Acesso em: 08 jul. 2025.

FEIOCK, Richard C. Institutional collective action and local government collaboration. *Working Group on Interlocal Services Cooperation*, v. Paper 5, 2005.

FEIOCK, Richard C. Rational choice and regional governance. *Journal of Urban Affairs*, v. 29, n. 1, p. 47–63, 2007

FERNANDEZ, Rodrigo Nobre et al. Impacto dos determinantes das parcerias público-privadas em economias emergentes. 2015.

FERRAZ C, Juliana. O Público e o Privado na Organização Administrativa: da relevância do sujeito à especialidade da função., Coimbra, Almedina, 2017

GHERE, R. K. “Probing the Strategic Intricacies of Public-Private Partnership: The Patent as a Comparative Reference.” *Public Administration Review* 61(4): 441–451, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOOTEMBERG, P. Imagining development. Economic ideas in Peru’s “FICTITIOUS prosperity” of Guano, 1840- 1880. Berkeley, Los Angeles. London, University of California Press. 1993.

GRIMMELIKHUIJSEN, Stephan. Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: An experiment. **International Review of Administrative Sciences**, v. 78, n. 1, p. 50-73, 2012.

GRIMMELIKHUIJSEN SG and Welch EW (2012) Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments. **Public Administration Review** (forthcoming).

GUERRA, Evandro Martins. **Os Controles Externo e Interno da Administração Pública e os Tribunais de Contas**. Belo Horizonte: Fórum, 2003.

HIRSCHMAN A.O., Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

HODGE, G. A.; GREVE, C., *The Challenge of Public–Private Partnerships*, (Edward Elgar), 2005.

HODGE, G. A.; GREVE, C. Public-private partnerships: an international performance review. *Public Administration Review*, v. 67, n. 3, p. 545-558, 2007. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00736. x

HOOD, C.; HEALD, D. (Ed.). **Transparency: The key to better governance?** Oxford: Oxford University Press, 2006.

IEA -International Agency of Energy -(2019). The Future of Rail –Analysis –IEA. Disponível em: < <https://www.iea.org/reports/the-future-of-rail>>. Acesso em: 17/11/2024

IFAC. International Federation of Accountants - PSC/IFAC. (2011). Study 13. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. Disponível em: www.ifac.org. Recuperado em 15 jun. 2022.

IOSSA, E., & MARTIMORT, D. The Simple Microeconomics of Public-Private Partnerships. *Journal of Public Economic Theory*, 17 (1), 2015. 4-48. doi: 10.1111/jpet.12114

JUNQUEIRA, André Rodrigues. **Arbitragem na Administração Pública: estudo de caso sobre a eficiência do instituto nas Parcerias Público-Privadas do Estado de São Paulo**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KE, Y.; WANG, S.; CHAN, A. P. C. Risk misallocation in public-private partnership projects in China. *International Public Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 438-460, 2013. DOI: 10.1080/10967494.2013.825508

KIVLENIECE, Ilze; QUELIN, Bertrand V. Creating and capturing value in public-private ties: a private actor's perspective. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 2, p. 272-299, 2012

KLIJN, E. and G. R. TEISMAN. 2003. "Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases." *Public Money & Management* 23(3): 137–146.

KLIJN, E. H. & KOPPENJAN, J. (2016) The impact of contract characteristics on the performance of public–private partnerships (PPPs), *Public Money, Management*, 36(6), 455-462. doi: 10.1080/09540962.2016.1206756

KOGAN, Jorge. Rieles con futuro. Desafios para los ferrocarriles de América del Sur. **Books**, 2004.

KOHON, Jorge; ABAD, Julieta. 25 años de concesiones ferroviarias de cargas en América Latina: ¿Qué anduvo bien? ¿Qué anduvo mal? 2021.

KOPPENJAN, J.F.M., (2005) The formation of public-private partnerships: lessons from nine transport infrastructure projects in The Netherlands, in: *Public Administration*, Vol. 83, nr. 1, pp.135-157

LINDSAY, Colin; OSBORNE, Stephen P.; BOND, Sue. The "New Public Governance" and employability services in an era of crisis: Challenges for third sector organizations in Scotland. *Public Administration*, v. 92, n. 1, p. 192–207, 2014.

LISLEANDRA MACHADO, Lisleandra. Comparativo entre os Modais Ferroviários Brasileiro e Chinês: Desenvolvimento, Indicadores e Desafios. **REVISTA DE CIÊNCIAS**

SOCIAIS DA UEMS - ISSN 2764-0655, [S. l.], v. 4, n. 4, p. p. 34–66, 2024. DOI: 10.61389/rcs.v4i4.9243. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/rcs/article/view/9243>. Acesso em: 8 jul. 2025.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACQUAID, R. W. 2000. “The Theory of Partnership: Why Have Partnerships?” Pp. 9–35 in S. P. Osborne, ed., *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. New York: Routledge.

MARX, César Augusto. A nova governança pública e os princípios ESG. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, v. 3, n. 6, p. 115-125, 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.

MAULIDA, Irham; NURMANDI, Achmad. Comparative Analysis of Public Transportation Development in Developing and Developed Countries. **Human Interaction & Emerging Technologies (IHET 2022): Artificial Intelligence & Future Applications**, v. 68, n. 68, 2022.

MICHENER, R. G.; BERSCH, K. Identifying transparency. **Information Polity**, v. 18, n. 3, p. 233-242, 2013.

MILLER, R. “Railways and economic development in central Peru, 1890-1930”, en R. Miller, C. Smith and J. Fisher (Eds.), *Social and economic change in modern Peru*. Liverpool: Center for Latin American Studies, **The University of Liverpool**, Monograph Series No. 6. 1976

MONBEIG, P. Estudo monográfico duma Estrada de Ferro. **Boletim Geográfico**, Rio de Janeiro, v.4, n.45, p.1147-1150, dez. de 1946.

MORAES, Alexandre D. Direito Constitucional. 32^a. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

NOGI, David Ferreira De Oliveira et al. REVISÃO INTEGRATIVA E SISTEMÁTICA SOBRE PARCERIAS PÚBLICA-PRIVADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. In: **Colloquium Socialis**. ISSN: 2526-7035. 2023. p. e234843-e234843.

OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development. “Public Governance Policy Framework for Investment User’s Toolkit”. **OECD** [2011]. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: 25 /09/2023.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua nova: revista de cultura e política**, n. 44, p. 27-54, 1998.

OSBORNE, S. P. **The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**. London: Routledge, 2010.

OSBORNE, Stephen P.; RADNOR, Zoe; NASI, Greta. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. **American Review of Public Administration**, v. 43, n. 2, p. 135–158, 2013.

OSTROM, Elinor; PARKS, Roger B.; WHITAKER, Gordon P. Do We Really Want to Consolidate Urban Police Forces? A Reappraisal of Some Old Assertions. **Public Administration Review**, v. 33, n. 5, p. 423, 1973.

O'TOOLE, L. (2010). The ties that bind? Networks, public administration, and political science. *Political Science & Politics*, 43 (1), 714.
<https://doi.org/10.1017/S1049096510990574>

PASCHOIOTTO, Waldemir Paulino et al. O processo de liderança em redes interorganizacionais de inovação: o caso da Rede InovagovSC. 2025.

PENTERICH, Eduardo. **Competências organizacionais para a oferta da educação a distância no ensino superior: um estudo descritivo-exploratório de IES brasileiras credenciadas pelo MEC**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PERU. Defensoría del Pueblo. INFORME DEFENSORIAL N° 001-2023-DP-AAE-PDBG: “Transparencia activa en los gobiernos locales y regionales: datos esenciales para la ciudadanía ante el cambio de autoridades subnacionales”. Primera edición: Lima, Perú, julio de 2023

PIERRE, Jon; PETERS, B. Guy. Governance, Politics and the State. **New York: St. Martin's Press**, 2000.

PINHO, J. G., & SACRAMENTO, A. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, 1343-1368.

REBELO, Jorge. Brazil, A Review of the Rail Regulatory Framework, Noviembre de 2012

REINA, Dennis; REINA, Michelle. *Trust & Betrayal in the workplace*. 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

REIS, Eder Oliveira et al. O princípio da transparência na governança pública no Brasil: Uma revisão bibliométrica. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

RESENDE, Nélia de Souza Mayrink et al. O valor público no contexto da nova governança pública: uma análise bibliométrica. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 17, n. 49, p. 196-218, 2024.

REYNAERS, A.-M. (2014), Public Values in Public–Private Partnerships. *Public Admin Rev*, 74: 41-50. <https://doi.org/10.1111/puar.12137>

RHODES, R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. **Buckingham: Open University Press**, 1997.

RODRIGUES, Karina Furtado. Desvelando o conceito de transparência: seus limites, suas variedades e a criação de uma tipologia. **Cadernos Ebape. br**, v. 18, n. 2, p. 237-253, 2020.

ROMZEK, Barbara, and Jocelyn M. JOHNSTON. 2002. Effective Contract Implementation and Management. A Preliminary Model. *Journal of Public Administration Research and Theory* 12 (3): 423 – 53.

SANTAMARÍA GARCÍA, Antonio. Reviewing Latin American railway historiography: new trends and research avenues. **The Journal of Transport History**, v. 43, n. 3, p. 479-502, 2022.

SANTAMARÍA GARCÍA, Antonio. Historiografia ferroviaria de América Latina. Nuevas tendencias y estado de la cuestión. 2024.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro Dos. As parcerias público-privadas no contexto educacional amazônico: novas formas para velhas questões. Margens: Revista Interdisciplinar, Abaetetuba/PA, v. 11, n. 16, p. 9-24, jun. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18542/rmi.v11i16.5380>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SILVA, Walber Alexandre de Oliveira e; BRUNI, Adriano Leal. Variáveis socioeconômicas determinantes para a transparência pública passiva nos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 415-431, 2019.

SILVESTRE, Hugo Consciência. A (Nova) governança pública. 2019.

SOL, D. A. D. The institutional, economic and social determinants of local government transparency. *Journal of Economic Policy Reform*, 16(1), 90-107, 2013.

SOUSA, G. de M. EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA UMA GESTÃO RESPONSÁVEL E INOVADORA. REVISTA FOCO, [S. l.], v. 17, n. 11, p. e7044, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n11-252.

SCHWIND, Rafael Wallbach. *Remuneração do concessionário: concessões comuns e parcerias público-privadas*. Belo Horizonte: Fórum, 2010. P.90.

TSCHUDI, J. J. Von. Travels in Peru during the years 1838-1842 on the coast, in the sierra, across the cordillera and the Andes, into the primeval forests. Londres, David Bogue. 1847

TRIVIÑOS, A. N. da S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

VELOSO, Roberto Carvalho; DE OLIVEIRA, Diego Ferreira. Accountability vertical e a atuação das instituições do Sistema de Justiça. **Revista de Teorias da Democracia e Direitos Políticos**, v. 1, n. 1, p. 133-156, 2015.

VERWEIJ, S. (2015), Achieving satisfaction when implementing PPP transportation infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 33, 1, pp. 189–200.

VIEIRA, J. B. (2012). Transparência pública e corrupção nos municípios brasileiros: o impacto do governo eletrônico. *Jus Navigandi*, 17(3226).

WILLEMS, Tom; VAN DOOREN, Wouter. (De) politicization dynamics in public–private partnerships (PPPs): Lessons from a comparison between UK and Flemish PPP policy. **Public Management Review**, v. 18, n. 2, p. 199-220, 2016.

WORTLEY, E. S. Travels in the United States, etc. during 1849 and 1850 (3 volumes). Londres: Richard Bentley. 1851.

YESCOMBE, E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. **London: Elsevier**. 2007

ZEGARRA, L. F. “Transport costs and economic growth in a backward economy: The case of Peru”, Journal of Iberian and Latin American Economic History, accepted for publication. 2011

ANEXO 1

Quadro 04: Instrumento de análise documental por dimensão e escala de mensuração

Dimensão Avaliada	Perguntas Guia e escala de mensuração da Análise Documental	Escala de mensuração da Análise Documental
1. Transparência	A informação é publicada em meios oficiais (Diário Oficial, portais públicos, site institucional)?	0 = Nenhuma referência à publicação oficial. 1 = A publicação é mencionada, mas sem um meio específico ou acesso claro. 2 = A publicação no Diário Oficial, no portal oficial, etc., é claramente indicada.
	As bases, editais, aditivos ou contratos estão disponíveis a todos os interessados?	0 = Não estão disponíveis ao público. 1 = Estão disponíveis de forma restrita ou apenas para alguns interessados. 2 = Estão disponíveis publicamente e acessíveis a todos os interessados.
	Os esclarecimentos e respostas a consultas foram divulgados de forma pública e equitativa?	0 = Não foram divulgados. 1 = Foram divulgados de forma parcial ou sem garantir plena equidade no acesso. 2 = Foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.
	Existem mecanismos de acesso à informação durante a execução do projeto?	0 = O documento não prevê qualquer mecanismo formal de acesso público à informação durante a execução do projeto. 1 = O documento menciona mecanismos de acesso à informação, mas de forma genérica, limitada ou sem detalhamento quanto ao acesso público. 2 = O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto, como relatórios públicos, portais institucionais, ou canais oficiais de informação.
2. Accountability	Existem sanções ou penalidades por descumprimento?	0 = Não há sanções ou penalidades previstas no documento. 1 = As sanções ou penalidades são mencionadas de forma genérica ou pouco detalhada. 2 = As sanções ou penalidades estão claramente definidas e especificadas.
	Estão identificados os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle?	0 = Não há identificação dos órgãos responsáveis pela fiscalização e controle. 1 = Os órgãos responsáveis são mencionados de forma genérica ou incompleta. 2 = Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle estão claramente identificados.
	O concessionário é obrigado a entregar relatórios ou auditorias periódicas?	0 = Não há exigência de entrega de relatórios ou auditorias. 1 = Há exigência de relatórios ou auditorias, mas sem periodicidade ou critérios claramente definidos. 2 = Há exigência formal de entrega de relatórios ou auditorias periódicas, com critérios claramente estabelecidos.
	Há disposições que permitem à sociedade ou ao Estado exigir prestação de contas?	0 = Não existem disposições que permitam a exigência de prestação de contas. 1 = Existem disposições, mas de forma limitada ou pouco explícita. 2 = Existem disposições claras que permitem à sociedade ou ao Estado exigir prestação de contas.

3. Eficiência Administrativa	• Estão definidos prazos, cronogramas ou marcos de entrega?	0 = Não estão definidos prazos, cronogramas ou marcos de entrega. 1 = Existem prazos ou cronogramas, mas de forma incompleta ou pouco detalhada. 2 = Estão claramente definidos prazos, cronogramas e/ou marcos de entrega.
	• Há responsabilidades claras entre Estado e concessionário?	0 = Não há definição clara de responsabilidades entre as partes. 1 = As responsabilidades são mencionadas de forma genérica ou pouco detalhada. 2 = As responsabilidades entre Estado e concessionário estão claramente definidas.
	• Os processos de licitação ou gestão são simplificados (redução de trâmites, clareza nos requisitos)?	0 = Os processos não apresentam evidências de simplificação. 1 = Há indícios parciais de simplificação dos processos. 2 = Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos.
	• São incluídos critérios técnicos e financeiros para selecionar o concessionário mais capacitado?	0 = Não há definição de critérios técnicos e financeiros no processo de seleção. 1 = Os critérios técnicos e financeiros são mencionados de forma genérica ou incompleta. 2 = Os critérios técnicos e financeiros estão claramente definidos para a seleção do concessionário.
	• Existem medidas para otimizar custos ou acelerar a execução?	0 = Não existem medidas previstas para otimização de custos ou aceleração da execução. 1 = Existem medidas, mas de forma limitada ou pouco especificada. 2 = Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos e/ou aceleração da execução.

Fonte: Grimmelikhuijsen, 2012; Pinho e Sacramento, 2009; Bovens, 2007; O'Donnell, 1998; Abrucio, 2007; Denhardt y Denhardt; Hood, 1995

Quadro 05: Lista de documentos do Brasil analisados na pesquisa.

Documentos Analisados	Organização	Tipo	Ano
Deliberação Nº 289	ANTT	Publicação no Diário Oficial da União	2021
Informações Edital Nº 01/2020	ANTT	Documentos administrativos.	2021
Ata de respostas aos pedidos de esclarecimentos do Edital Nº 01/2020	ANTT	Documentos administrativos.	2021
Anexo 11: Manual de Procedimento do Leilão	ANTT	Documentos administrativos.	2021
Deliberação Nº 511	ANTT	Publicação no Diário Oficial da União	2020
Aviso de Licitação – Leilão - Edital de Subconcessão Nº 1/2020	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Portaria Nº 639	ANTT	Publicação no Diário Oficial da União.	2020
Deliberação Nº 511(*)	ANTT	Publicação no Diário Oficial da União	2020
Contrato de Subconcessão – Edital Edital nº 01-2020	ANTT	Contrato	2020
1º Termo Aditivo ao Contrato de Subconcessão	ANTT	Documentos administrativos.	2025
Anexo 1 - Caderno de Obrigações	ANTT	Documentos administrativos.	2020

Anexo 2 - Garantia de execução apresentada pela Subconcessionária	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Anexo 3 - Fluxo de Caixa Marginal	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Anexo 4 - Limite de Dispersão Tarifária	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Anexo 5 - Procedimento para reclamação de vícios flagrados durante o Termo de Recebimento Provisório	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Anexo 6 - Acréscimo à Outorga	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Anexo 7 - Tabela Tarifária	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Anexo 8 - Edital de Concorrência Internacional nº 01-2020	ANTT	Documentos administrativos.	2020
Dezembro de 2021	ANTT	Relatório	2021
Dezembro de 2022	ANTT	Relatório	2022
Dezembro de 2023	ANTT	Relatório	2023
1º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2013
1º Termo de Apostilamento	VALEC	Anotação contratual	2017
2º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2013
2º Termo de Apostilamento	VALEC	Anotação contratual	2021
3º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2014
3º Termo de Apostilamento	VALEC	Anotação contratual	2021
4º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2016
4º Termo de Apostilamento Nº 004/2022	VALEC	Anotação contratual	2022
5º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2017
6º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2017
7º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2018
8º Termo Aditivo - CT 100/2010	VALEC	Ajuste complementar	2021
9º Termo Aditivo Nº 09/2023	VALEC	Ajuste complementar	2023
Contrato (1)	VALEC	Contrato	2010
Extrato 1º Termo Aditivo	VALEC	Extrato do ajuste complementar	2013
Extrato 2º Termo Aditivo	VALEC	Extrato do Ajuste complementar	2013
Extrato 3º Termo Aditivo	VALEC	Extrato do Ajuste complementar	2015
Extrato 4º Termo Aditivo	VALEC	Extrato do Ajuste complementar	2016
Extrato 5º Termo Aditivo	VALEC	Extrato do Ajuste complementar	2017
Extrato 6º Termo Aditivo	VALEC	Extrato do Ajuste complementar	2017
Extrato 7º Termo Aditivo AVISO DE DISPENSA DE LICITAÇÃO	VALEC	Extrato do Ajuste complementar	2018
Extrato 8º Termo Aditivo	VALEC	Extrato do Ajuste complementar	2021
Extrato Contrato	VALEC	Extrato do Contrato	2010
1º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2014
Apostila Nº 001	VALEC	Anotação contratual	2020
2º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2015
2º Termo de Apostilamento	VALEC	Anotação contratual	2021
3º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2015
3º Termo de Apostilamento	VALEC	Anotação contratual	2021
4º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2016
Termo de Apostilamento Nº 004/2022	VALEC	Anotação contratual	2022
5º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2017
6º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2017
7º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2017
8º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2018
9º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2018
10º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2019
11º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2020
12º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2021
13º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2021
14º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2021

15º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2022
Contrato de Prestação de Serviços	VALEC	Contrato	2014
2º Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2024
Plano de Trabalho 2º Aditivo	VALEC	Plano de trabalho	2024
Plano de Trabalho 3º Termo Aditivo	VALEC	Plano de trabalho	2024
Plano de Trabalho do 1º TA	VALEC	Plano de trabalho	2023
Portaria Nº 14, de 21 de outubro de 2022	VALEC	Ato administrativo normativo	2022
Portaria Nº 61, de 06 de março de 2025	VALEC	Ato administrativo normativo	2025
Portaria Nº 212, de 12 de julho de 2024	VALEC	Ato administrativo normativo	2024
Portaria Nº 244, de 05 de setembro de 2023	VALEC	Ato administrativo normativo	2023
Portaria Nº 336, de 18 de setembro de 2020	VALEC	Ato administrativo normativo	2020
Portaria Nº 337, de 18 de setembro de 2020	VALEC	Ato administrativo normativo	2020
Portaria Nº 402, de 18 de dezembro de 2023	VALEC	Ato administrativo normativo	2023
Termo Aditivo	VALEC	Ajuste complementar	2023

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 06: Lista de documentos do Peru analisados na pesquisa.

Documentos Analisados	Organização	Tipo	Ano
Texto Único Ordenado (TUO) de Bases Concurso de “Ferrovia Huancayo - Huancavelica” - Nova Convocatória (Circulares 1 a 20)	PROINVERSION	Compilação normativa.	2024
Texto Único Ordenado (TUO) de Bases Concurso de “Ferrovia Huancayo - Huancavelica” - Nova Convocatória (Circulares 1 a 34)	PROINVERSION	Compilação normativa.	2024
Texto Único Ordenado (TUO) de Bases Concurso de “Ferrovia Huancayo - Huancavelica” - Nova Convocatória (Circulares 1 a 44)	PROINVERSION	Compilação normativa.	2025
Circular Nº 20	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 21	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Anexo – Circular Nº 31 Alterações não substanciais à versão final do contrato	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 01	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 02	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 03	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 04	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 05	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 06	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 07	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 08	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 09	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 10	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 11	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 12	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 13	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 14	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 15	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 16	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 17	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 18	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 19	PROINVERSION	Comunicação oficial	2023
Circular Nº 22	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 23	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024

Circular Nº 24	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 25	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 26	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 27	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 28	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 29	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 30	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 31	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 32	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 33	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 34	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 35	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 36	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 37	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 38	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 39	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 40	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 41	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 42	PROINVERSION	Comunicação oficial	2024
Circular Nº 43	PROINVERSION	Comunicação oficial	2025
Circular Nº 44	PROINVERSION	Comunicação oficial	2025
Circular Nº 45	PROINVERSION	Comunicação oficial	2025
Circular Nº 46	PROINVERSION	Comunicação oficial	2025
Circular Nº 47	PROINVERSION	Comunicação oficial	2025
Segunda Versão Contrato de Concessão “Ferrocaril Huncayo Huancavelica” (Nova Convocatória).	PROINVERSION	Contrato	2023
01 Contrato de Concessão FHH maio 2005	PROINVERSION	Contrato	2025
1 Segunda Versão do Contrato FHH 03/07/2023 assinado	PROINVERSION	Contrato assinado	2023
02 Anexo 1 ao Anexo 5	PROINVERSION	Declaração Jurada, Estatuto e Anexos.	2025
2 Contrato FHH de 20/09/2023 assinado	PROINVERSION	Contrato assinado	2023
03 Anexo 6	PROINVERSION	Especificações técnicas	2025
3 Contrato FHH de 05/12/2023 Completo SCC assinado	PROINVERSION	Contrato assinado	2023
04 Anexo 6A	PROINVERSION	Especificações técnicas	2025
4 VF Contrato	PROINVERSION	Contrato	2024
05 Anexo 7 e Anexo 8	PROINVERSION	Considerações Gerais	2025
5 VFC FHH de 08/05/2024	PROINVERSION	Contrato	2024
06 Anexo 9 ao Anexo 15	PROINVERSION	Anexos do Contrato	2025
6 VFC FHH 23/05/2024 visado	PROINVERSION	Contrato	2024
07 Contrato de Seguranças e Garantias	PROINVERSION	Contrato	2025
7 Contrato FHH de 09/07/2024 assinado	PROINVERSION	Contrato assinado	2024
8 Contrato FHH de 02/08/2024 assinado	PROINVERSION	Contrato assinado	2024
9 Contrato FHH de 15/08/2024	PROINVERSION	Contrato	2024
10 Contrato FHH de 13/05/2025 assinado	PROINVERSION	Contrato assinado	2025
11 Contrato FHH de 20/05/2025 assinado	PROINVERSION	Contrato assinado	2025

Fonte: Elaboração própria.

ANEXO 2

DOCUMENTOS DO BRASIL

Quadro 07: Processo Licitatório: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	Deliberação N° 289 (A1PL1)	O documento está publicado no Diário Oficial da União e no site da ANTT e disponível a todos os interessados.	(Ausente)	(Ausente)
2	Informações Edital N° 01/2020 (A1PL2)	O documento está publicado no site da ANTT e disponível a todos os interessados.	(Ausente)	Há um cronograma e protocolo para entrega de envelopes, o processo de entrega é simplificado, com redução de trâmites.
3	Ata de respostas aos pedidos de esclarecimentos do Edital N° 01/2020 (A1PL3)	Publicado no site da ANTT, está disponível a todos os interessados, os esclarecimentos e respostas a consultas foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.	Esclarece dúvidas, enfatizando e reafirmando as penalidades descritas no Edital (Página 34, item 17) e a VALEC é o órgão responsável pela fiscalização e controle através de contratos vinculados às obras (Página 59, item 37).	São reafirmados os prazos e solicitações de modificações à ANTT (Página 11, item 25); as responsabilidades entre Estado e concessionário são definidas e o processo de entrega é simplificado, com redução de trâmites.
4	Anexo 11: Manual de Procedimento do Leilão (A1PL4)	Está publicado no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente)	Tem prazo para a Garantia da Proposta (Página 8). Os processos são simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos.
5	Deliberação N° 511 (A1PL5)	Publicado no Diário Oficial da União e no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente)	(Ausente).
6	Aviso de Licitação – Leilão - Edital de Subconcessão N° 1/2020 (A1PL6)	Publicado no Diário Oficial da União e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	É um aviso que divulga a licitação na modalidade de Leilão. Se simplificam processos.
7	Portaria N° 639 (A1PL7)	Publicado no Diário Oficial da União e está disponível a todos os interessados.	(Ausente)	(Ausente).
8	Deliberação N° 511* (A1PL8)	Publicado no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente)	(Ausente)

				*Contém a Deliberação nº 511 e o Aviso de Publicação do Edital, que foram previamente analisados.
--	--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 08: Contrato de Subconcessão: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	Contrato de Subconcessão – Edital nº 01-2020 (A1CS1)	O documento está publicado no Diário Oficial da União e no site da ANTT e disponível a todos os interessados.	Na página 34, seção 24, constam as Penalidades para o descumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato, a ANTT tem poderes de fiscalização de acordo com o item 18, página 30, na página 14, o documento menciona os relatórios que devem ser entregues pelo subconcessionário à ANTT (páginas 13, 14 e 27).	Na página 14, na subseção 4.7, consta o prazo para revisão do cronograma de execução física dos Investimentos a Prazo Determinado, as responsabilidades entre Estado (Concedente) e concessionário estão claramente definidas (Páginas 41 e 42 respectivamente), há indícios parciais de simplificação dos processos e existem medidas, mas de forma limitada ou pouco especificada.
2	1º Termo Aditivo ao Contrato de Subconcessão (A1CS2)	Publicado na página da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Na cláusula segunda, na página 2, letra a), menciona o Caderno de Obrigações; e em um subitem da letra b) menciona a aplicação de uma multa ou outras penalidades à subconcessionária por não respeitar os prazos previstos no Contrato.	Na mesma página, na letra a) e no subitem 2, também são mencionados os investimentos com Prazo Determinado, e, em caso de não serem concluídos nos prazos originalmente estabelecidos. Há indícios parciais de simplificação dos processos pela clareza nos requisitos e na informação.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 09: Anexo de Subconcessão: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	Anexo 1 - Caderno de Obrigações (A1AS1)	Publicado na página da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Na página 28, dentro do Apêndice D, no subitem 7.3, menciona-se que a Subconcessionária deve fornecer e apoiar a realização de atividades de fiscalização da	Na página 29, menciona-se o prazo para a transferência à Subconcessionária dos materiais de superestrutura já adquiridos. Há indícios parciais de

			ANTT. De acordo com o documento, a Subconcessionaria também “deve apresentar à ANTT o Relatório de Acompanhamento Anual (RAA), com período de referência de 01 (um) ano, contado da data de assinatura deste Contrato de Subconcessão” (Página 6).	simplificação dos processos pela clareza nos requisitos e na informação.
2	Anexo 2 - Garantia de execução apresentada pela Subconcessionária (A1AS2)	Publicada na página da ANTT e está disponível a todos os interessados.	As sanções ou penalidades são mencionadas de forma genérica ou pouco detalhada (Página 5).	Prazo de pago claramente definido da Aseguradora na página 7.
3	Anexo 3 - Fluxo de Caixa Marginal (A1AS3)	Publicado no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Na página 1, o subitem 1.3.1 estabelece que a subconcessionária deverá apresentar orçamento com custos, valores de investimentos e despesas.	Existe um prazo, mas de forma pouco detalhada. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica. Há indícios parciais de simplificação dos processos porque é pouco detalhado.
4	Anexo 4 - Limite de Dispersão Tarifária (A1AS4)	Publicado no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Na página 1, no subitem 1.2, menciona a fiscalização da aplicação do Limite de Dispersão Tarifária.	Na mesma página, no mesmo subitem, menciona que a ANTT, a seu critério, poderá manter ou alterar o sistema. Além disso, o documento, que apresenta uma fórmula, auxilia na simplificação do cálculo de valores com base na mercadoria e nos prazos.
5	Anexo 5 - Procedimento para reclamação de vícios flagrados durante o Termo de Recebimento Provisório (A1AS5)	Publicado no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Na página 1, o subitem 3.2 menciona a possibilidade de a ANTT solicitar informações adicionais para decidir sobre uma reclamação.	Na mesma página, o subitem 2.3 menciona o prazo para o processo administrativo específico. Os processos para reclamações são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos.
6	Anexo 6 - Acréscimo à Outorga (A1AS6)	Publicado na página da ANTT e está disponível a todos os interessados.	O cálculo do Acréscimo à Outorga é explicado na página 1 por meio de uma fórmula e será realizado anualmente.	Este cálculo será baseado nos prazos máximos estabelecidos no livro de obrigações, mas esses prazos estão pouco detalhados. Os processos para reclamações são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos.
7	Anexo 7 - Tabela Tarifária (A1AS7)	Publicada na página da ANTT. Além disso, na página 1, após a fórmula, menciona-se o seguinte: A Subconcessionária deverá disponibilizar na sua página na internet, de forma clara e acessível, a Tabela Tarifária vigente.	A Tabela Tarifária da página 1 será reajustada anualmente, ou seja, de forma periódica. Esta tabela serve para mostrar os dados e valores por mercadoria.	Com esta fórmula para a Parcela Fixa da mercadoria, busca-se otimizar custos. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos.

8	Anexo 8 - Edital de Concorrência Internacional nº 01-2020 (A1AS8)	Publicado no site da ANTT. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. Os esclarecimentos e respostas a consultas foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa no documento.	Na página 21, no subitem 14.2, dentro dos Documentos de Habilitação, é mencionada a aplicação de sanções administrativas, como a inabilitação da Proponente, em caso de apresentação de Documento de Habilitação falso, impróprio para a finalidade a que se destina ou com a validade vencida. A ANTT é o órgão regulador, fiscalizador.	Na página 29, no subitem 25.1, são mencionados os prazos estabelecidos em dias corridos. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Os critérios técnicos e financeiros estão claramente definidos para a seleção do concessionário nas páginas 24 e 25. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos e/ou aceleração da execução nos processos detalhados no Edital.
---	---	---	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10: Demonstrações Financeiras: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	Dezembro de 2021 (A2Dez2021)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Menciona a responsabilidade dos auditores por apresentar contas claras e as demonstrações contábeis do ano de 2021.	(Ausente).
2	Dezembro de 2022 (A2Dez2022)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Menciona a responsabilidade dos auditores por apresentar contas claras e as demonstrações contábeis do ano de 2022.	(Ausente).
3	Dezembro de 2023 (A2Dez2023)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	Menciona a responsabilidade dos auditores por apresentar contas claras e as demonstrações contábeis do ano de 2023.	(Ausente).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 11: Pasta 1 da VALEC N° 00100-2010: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	1º Termo Aditivo (V1-2010-1)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União.	(Ausente).	A Cláusula Terceira estabelece um novo prazo específico para o término do contrato (5 de outubro de

		Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.		2013), demonstrando gestão de prazos (Página 2). As responsabilidades do Concedente e do Concessionário são mencionadas de forma genérica ou pouco detalhada. A Cláusula Segunda simplifica o processo de prestação de contas fiscal ao exigir o envio eletrônico do arquivo XML, agilizando a conferência (Página 2).
2	1º Termo de Apostilamento (V1-2010-2)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	O documento menciona que a VALEC é uma empresa pública federal supervisionada pelo Ministério dos Transportes. Isso indica a existência de um órgão de controle superior (Página 1).	Há indícios parciais de simplificação dos processos. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos e/ou aceleração da execução (Página 2).
3	2º Termo Aditivo (V1-2010-3)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC atua como contratante e supervisora do contrato, e faz-se referência à Superintendência Financeira (SUFIN) como responsável por receber a garantia atualizada para o controle interno.	VALEC (Estado): Responsável pelos recursos orçamentários e pela publicação do termo aditivo. Contratado (Consórcio): Obrigado a apresentar a garantia atualizada e executar os serviços de acordo com as modificações.
4	2º Termo de Apostilamento (V1-2010-4)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Na condução de ajustes contratuais específicos, com clareza nos cálculos (Página 2).
5	3º Termo Aditivo (V1-2010-5)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Tem por objeto prorrogar o prazo de vigência contratual por mais 24 meses e há indícios parciais de simplificação dos processos.
6	3º Termo de Apostilamento (V1-2010-6)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	A clareza do prazo para a atualização da garantia e a objetividade da correção contribuem para uma gestão ágil e segura do contrato.
7	4º Termo Aditivo (V1-2010-7)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	É exercida através da fiscalização direta da Contratante e do controle técnico externo do CREA.	Ele agrega múltiplas adequações necessárias em um único instrumento, demonstrando economia processual. A clareza das novas regras (especialmente sobre as ARTs) e a definição de prazos contribuem para uma gestão previsível e ordenada.
8	4º Termo de Apostilamento N° 004/2022 (V1-2010-8)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	A consolidação de um período extenso em um único ato, a clareza dos cálculos e a definição de prazos objetivos demonstram uma administração ágil e organizada.

9	5º Termo Aditivo (V1-2010-9)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	A clareza dos prazos e a objetividade das responsabilidades facilitam a gestão e implementação do ajuste.
10	6º Termo Aditivo (V1-2010-10)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Responsabilidade do contratado em apurar as medições corretamente dentro do novo período definido. A responsabilidade do estado (VALEC) é fiscalizar o cumprimento desta nova regra.
11	7º Termo Aditivo (V1-2010-11)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	O novo prazo de vigência (24 meses) e os prazos para a garantia (20 dias) e SICAF (45 dias) estão claramente definidos. Existem medidas, mas de forma limitada ou pouco especificada.
12	8º Termo Aditivo - CT 100/2010 (V1-2010-12)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Estão claramente definidos prazos: De vigência contratual e das memórias de cálculo das equipes e as responsabilidades das contratadas. A consolidação estratégica de diversas alterações em um único ato demonstra planejamento e economia de esforço gerencial.
13	9º Termo Aditivo Nº 09/2023 (V1-2010-13)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A Contratante (INFRA S.A./VALEC) mantém seu papel de fiscalizadora, agora através da Superintendência de Desenvolvimento de Empreendimentos (SUDEM) para a garantia.	O novo prazo de vigência (até 31/07/2023) e o prazo para a garantia (10 dias) estão definidos e há indícios parciais de simplificação dos processos.
14	Contrato (1) (V1-2010-14)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	Tem mecanismos claros de fiscalização, prestação de contas (relatórios) e sanções financeiras definidas para casos de descumprimento.	O contrato demonstra eficiência na estruturação processual, com fluxos e prazos bem definidos que facilitam o controle e a previsibilidade, para a otimização de custos e à aceleração da execução.
15	Extrato 1º Termo Aditivo (V1-2010-15)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	O documento é eficaz em definir a alteração principal (prazo e valor) e utiliza um instrumento legal que agiliza a adaptação do contrato.
16	Extrato 2º Termo Aditivo (V1-2010-16)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	O documento é eficaz em definir a alteração principal (prazo e valor) mas, não tem um detalhamento de cronogramas e uma explicitação clara de responsabilidades operacionais específicas.
17	Extrato 3º Termo Aditivo (V1-2010-17)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União.	(Ausente).	O documento é eficaz em definir a alteração principal (prazo e valor). Contudo, falta de detalhamento de

		Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.		cronogramas e a explicitação clara de responsabilidades operacionais.
18	Extrato 4º Termo Aditivo (V1-2010-18)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define só as obrigações legais e fiscais do contrato, mas não tem detalhamento de cronogramas e a não especifica as responsabilidades operacionais no extrato.
19	Extrato 5º Termo Aditivo (V1-2010-19)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define as obrigações legais e fiscais do contrato, tem um cronograma mas não tem detalhamento e não especifica as responsabilidades operacionais no extrato.
20	Extrato 6º Termo Aditivo (V1-2010-20)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define as obrigações legais e fiscais do contrato, tem um cronograma, mas não especifica as responsabilidades operacionais no extrato.
21	Extrato 7º Termo Aditivo AVISO DE DISPENSA DE LICITAÇÃO (V1-2010-21)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente).
22	Extrato 8º Termo Aditivo (V1-2010-22)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Prorrogação do prazo de vigência contratual, mas não tem detalhamento disso.
23	Extrato Contrato (V1-2010-23)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Estabelece o prazo total e o valor sem detalhamento de cronogramas e a não especifica as responsabilidades operacionais no extrato.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 12: Pasta 2 da VALEC Nº 00006-2014: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	1º Termo Aditivo (V2-2014-1)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União.	Há um mecanismo claro de controle financeiro, mas os órgãos responsáveis são mencionados de forma incompleta.	O documento é eficaz em definir prazos curtos e específicos para a ação requerida, especifica com

		Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.		clareza as responsabilidades de cada parte em relação às alterações.
2	Apostila Nº 001 (V2-2014-2)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	O documento demonstra grande eficiência ao definir prazos curtos e ações específicas, detalhar com precisão os cálculos e períodos de reajuste.
3	2º Termo Aditivo (V2-2014-3)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura	O documento demonstra grande eficiência ao definir prazos curtos e ações específicas, detalhar com precisão os cálculos e períodos de reajuste.
4	2º Termo de Apostilamento (V2-2014-4)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC, como contratante, é identificada como controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Registra ajustes financeiros e reajustes sem a necessidade de modificar profundamente o contrato original.
5	3º Termo Aditivo (V2-2014-5)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	Os órgãos responsáveis são mencionados de forma genérica ou incompleta (A SUFIN).	Tem prazo para atualização da garantia contratual. Meio mais simplificado e ágil para realizar uma mudança sobre a saída de um consorciado em um contrato complexo, evitando a extinção do contrato e uma nova licitação.
6	3º Termo de Apostilamento (V2-2014-6)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Tem atualização da garantia contratual. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos. Registrar os valores de reajustes de serviços executados.
7	4º Termo Aditivo (V2-2014-7)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	Os órgãos responsáveis são mencionados de forma genérica ou incompleta.	O documento estabelece prazos específicos e distintos para a vigência (até 10/12/2017) e para a execução (até 10/09/2017) do contrato, além de um prazo curto de 10 dias úteis para a atualização da garantia. Existem medidas para otimizar custos, mas de forma limitada.
8	Termo de Apostilamento Nº 004/2022 (V2-2014-8)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Tem prazo para atualização da garantia contratual. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica. Existem medida para otimizar custos, mas de forma limitada.
9	5º Termo Aditivo (V2-2014-9)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Foi estabelecido um prazo claro de 10 dias úteis para a apresentação da garantia atualizada. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.

10	6º Termo Aditivo (V2-2014-10)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Foi estabelecido um prazo claro e curto de 10 dias úteis para que a nova contratada BTEC Construções Limitada apresente a atualização da garantia contratual. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica.
11	7º Termo Aditivo (V2-2014-11)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	O aditivo define um novo prazo de vigência específico (10/12/2017 a 10/12/2019) e estabelece um prazo curto de 10 dias úteis para a atualização da garantia. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica.
12	8º Termo Aditivo (V2-2014-12)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	O termo define a composição do consórcio e a liderança da BTEC, mas não detalha divisão de responsabilidades operacionais. A BTEC está obrigada a apresentar no prazo de 30 (trinta) dias, a comprovação de regularidade junto ao SICAF
13	9º Termo Aditivo (V2-2014-13)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	É estabelecido um prazo claro de 10 dias úteis para a apresentação da garantia contratual atualizada. Não detalha divisão de responsabilidades operacionais.
14	10º Termo Aditivo (V2-2014-14)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	O prazo de vigência do contrato é prorrogado por um período específico de 6 meses (10/dez/2019 a 10/jun/2020). Não detalha divisão de responsabilidades.
15	11º Termo Aditivo (V2-2014-15)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Foi estabelecida uma prorrogação de prazo de 36 meses, um período bastante longo, que proporciona previsibilidade e tempo para a execução dos serviços ajustados. Não detalha divisão de responsabilidades, mas existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
16	12º Termo Aditivo (V2-2014-16)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Foram estabelecidos prazos curtos e claros para ações administrativas: 10 dias para atualizar a garantia e 30 dias para comprovar a regularidade no SICAF. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
17	13º Termo Aditivo (V2-2014-17)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Foi estabelecido um prazo claro de 10 dias úteis para a apresentação da atualização da garantia. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.

		Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.		
18	14º Termo Aditivo (V2-2014-18)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Foi estabelecido um prazo claro de 10 dias úteis para a apresentação da garantia. O extrato publicado no DOU (parte integrante do documento) define o prazo de vigência global do contrato até 10 de junho de 2023, fornecendo um marco temporal final. Existem medidas claras e objetivas para aceleração da execução.
19	15º Termo Aditivo (V2-2014-19)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	O termo estabelece um prazo claro de 10 dias úteis para a apresentação da garantia atualizada (Cláusula Quarta). Existem medidas claras e objetivas para aceleração da execução.
20	Contrato de Prestação de Serviços (V2-2014-20)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	Cláusula 21 (Multas): Estabelece multa por atraso de 0,03% do valor total do contrato por dia de atraso, até um limite que permite a rescisão se ultrapassar 1,5% do valor. Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle estão claramente identificados. Há exigência de auditoria, mas sem um critério claramente definido.	Cláusula 4 (Prazo de Execução): Define o prazo total de 24 meses e obriga a execução conforme um Cronograma Físico de Execução (Anexo X). As responsabilidades entre Estado e concessionário estão claramente definidas. Os processos de gestão são simplificados. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos e aceleração da execução.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 13: Pasta 3 da VALEC N° 00001-2020: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	2º Termo Aditivo (V3-2020-1)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	Estão claramente definidos prazos, com a vigência do Termo Aditivo por mais de 60 dias. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos com a inclusão de itens novos e a alteração de quantidades.
2	Plano de Trabalho 2º Aditivo (V3-2020-2)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	Estão claramente definidos prazos, o TED tem prazo de 1460 dias e aditivado em 60 dias e cronogramas de desembolso. Os processos são claramente

				simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos com o detalhamento do plano de trabalho.
3	Plano de Trabalho 3º Termo Aditivo (V3-2020-3)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	Estão claramente definidos prazos, o TED tem prazo de 1095 dias e aditivado em 365 dias e cronogramas de desembolso. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos com o detalhamento do plano de trabalho.
4	Plano de Trabalho do 1º TA (V3-2020-4)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	Estão claramente definidos prazos, o TED tem prazo de 1095 dias e aditivado em 365 dias e cronogramas de desembolso. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos com o detalhamento do plano de trabalho.
5	Portaria Nº 14, de 21 de outubro de 2022 (V3-2020-5)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente).
6	Portaria Nº 61, de 06 de março de 2025 (V3-2020-6)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	Estão claramente definidos prazos, de 90 dias, prorrogável uma vez por igual período.
7	Portaria Nº 212, de 12 de julho de 2024 (V3-2020-7)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente).
8	Portaria Nº 244, de 05 de setembro de 2023 (V3-2020-8)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente)
9	Portaria Nº 336, de 18 de setembro de 2020 (V3-2020-9)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente)
10	Portaria Nº 337, de 18 de setembro de 2020 (V3-2020-10)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente)

11	Portaria Nº 402, de 18 de dezembro de 2023 (V3-2020-11)	Publicada no site da ANTT e está disponível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente)
12	Termo Aditivo (V3-2020-12)	Publicado no site da VALEC - INFRA S.A. e no Diário Oficial da União. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	A VALEC controlada pela União e supervisionada pelo Ministério da infraestrutura.	Estão claramente definidos prazos, depois de prorrogar o prazo de vigência do TED. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos com o reajuste de preços nos serviços.

Fonte: Elaboração própria.

DOCUMENTOS DO PERU

Quadro 14: Pasta Bases: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	Texto Único Ordenado (TUO) de Bases Concurso de “Ferrovia Huancayo - Huancavelica” - Nova Convocatória (Circulares 1 a 20) (1B01)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	Na página 70 do documento encontra-se o Anexo 3, a Declaração Juramentada, que menciona, no ponto 2, as penalidades para qualquer prática proibida nas bases. Os órgãos responsáveis são mencionados de forma genérica ou incompleta. Há exigência formal de entrega de relatórios prévios e da Contraloría.	Na página 19, no ponto 1.6 do Contrato de Concessão, encontra-se o subitem 1.6.2, que estabelece que sugestões para o Projeto podem ser apresentadas dentro dos prazos indicados. As responsabilidades são mencionadas de forma geral do contratante. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros estão claramente definidos para a seleção do concessionário. Existem medidas, mas de forma limitada.
2	Texto Único Ordenado (TUO) de Bases Concurso de “Ferrovia Huancayo - Huancavelica” - Nova Convocatória (Circulares 1 a 34) (1B02)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	Na página 47 do documento, encontra-se a subseção 10.2.1.5 referentes à finalidade da Garantia de Execução, que garante todas as obrigações, bem como as penalidades. Os órgãos responsáveis são mencionados de forma genérica ou incompleta. Há exigência	Na página 113, o Anexo 12 contém o cronograma com as datas relacionadas à licitação. As responsabilidades são mencionadas de forma geral do contratante. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros estão claramente definidos para a seleção do

			formal de entrega de relatórios prévios e da Contraloría	concessionário. Existem medidas, mas de forma limitada.
3	Texto Único Ordenado (TUO) de Bases Concurso de “Ferrovia Huancayo - Huancavelica” - Nova Convocatória (Circulares 1 a 44) (1B03)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	Na página 13 do documento, encontra-se o subitem 1.3.52 Garantia de Execução. Esta seção menciona, entre outras coisas, as obrigações e penalidades por erros no projeto das obras para a Concessionária. Os órgãos responsáveis são mencionados de forma genérica ou incompleta. Há exigência formal de entrega de relatórios prévios e da Contraloría.	Na página 19, o subitem 1.6.2 menciona que os prazos estão no Anexo nº 12 das bases. As responsabilidades são mencionadas de forma geral do contratante. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros estão claramente definidos para a seleção do concessionário. Existem medidas, mas de forma limitada.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15: Pasta Circulares: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa
1	Circular Nº 20 (1C01)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	O documento inclui no Anexo Nº 12 o cronograma de apresentação do 1º envelope com a primeira proposta dos interessados. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros estão claramente definidos para a seleção do concessionário.
2	Circular Nº 21 (1C02)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente).
3	Anexo – Circular Nº 31 Alterações não substanciais à versão final do contrato (1C03)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	As sanções ou penalidades estão claramente definidas e especificadas. Na página 3, nas Cláusulas 15.16 e 15.19, são mostradas modificações em relação à suspensão diante da impugnação da penalidade pelo Concessionário, além da suspensão de sua imposição. Há exigência formal de entrega de relatórios ou auditorias periódicas, com critérios claramente estabelecidos.	Na página 4, na Cláusula 5.46, consta o prazo de notificação da comunicação ao Concedente por parte do Concessionário, para a entrega dos bens da Concessão que o Concessionário, a seu critério, considera obsoletos e inutilizáveis. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica ou pouco detalhada.

4	Circular N° 01 (1C04)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	O documento inclui critérios técnicos para seleção da concessionária mais qualificada, neste caso, com experiência na área.
5	Circular N° 02 (1C05)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Nova data para a correção das observações referentes ao Envelope n° 1 e para o envio de sugestões sobre a segunda versão do Contrato. Essa alteração tem como objetivo conceder mais tempo aos participantes para revisar seus documentos e apresentar propostas de melhoria de forma adequada.
6	Circular N° 03 (1C06)	Publicada na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunicação da Publicação da Segunda Versão do Contrato de Concessão do Projeto.
7	Circular N° 04 (1C07)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. Os comentários foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.	Na página 6, o comentário 14 informa que atrasos na obtenção do EDI (Estudo Definitivo de Engenharia) correspondente resultarão em penalidades, mas são mencionadas de forma pouco detalhada.	Na página 7, o comentário 16 informa o prazo para que a Concessionária execute os Investimentos Obrigatórios. Além disso, é sugerido que o contrato reconheça o prazo real necessário para a execução desses investimentos, considerando tanto o prazo principal quanto todos os prazos adicionais expressamente previstos no contrato. Essa proposta busca garantir maior clareza e realismo no cumprimento das obrigações contratuais. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica ou pouco detalhada. Os critérios técnicos e financeiros para selecionar o concessionário mais capacitado são mencionados de forma genérica ou incompleta.
8	Circular N° 05 (1C08)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica a modificação do Anexo 12 - Cronograma das Bases, com a alteração das datas nos subitens 3.3 "Data máxima para Apresentação do Envelope N° 1"; 4.5 "Terceira versão do Contrato"; e 4.6 "Sugestões para a terceira versão do contrato".
9	Circular N° 06 (1C09)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 – Cronograma das Bases, especificamente no subitem 4.5 da Terceira Versão do Contrato. Ficou sem data, a nova data será comunicada por meio de uma circular, a fim de manter informados

				todos os licitantes sobre as mudanças no cronograma e evitar confusões durante o processo.
10	Circular N° 07 (1C10)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 – Cronograma das Bases, especificamente no subitem 4.6 Sugestões para a terceira versão do contrato, ficou sem data, a nova data será comunicada por meio de uma circular, a fim de manter informados todos os licitantes sobre as mudanças no cronograma e evitar confusões durante o processo.
11	Circular N° 08 (1C11)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 do Cronograma das Bases, no subitem 4.6 Sugestões para a terceira versão do contrato, a parte correspondente à data foi atualizada e definida.
12	Circular N° 09 (1C12)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. Os esclarecimentos e comentários foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.	Na página 20, no comentário n° 25, consta que a não entrega das apólices de seguro originais no prazo de 10 dias implicará na aplicação de penalidades, conforme Anexo 10. Na mesma página há exigência formal de entrega de relatórios periódicos, com critérios claramente estabelecidos.	Na página 15, no comentário n° 18, cláusula 6.66, constam os prazos estabelecidos para a execução dos investimentos pela Concessionária. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos.
13	Circular N° 10 (1C13)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.
14	Circular N° 11 (1C14)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 do Cronograma das Bases, no subitem 3.3 Data máxima para apresentação do Envelope N° 1, a parte correspondente à data foi atualizada e agora há uma nova data.
15	Circular N° 12 (1C15)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.
16	Circular N° 13 (1C16)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 do Cronograma das Bases, no subitem 4.7 Quarta versão do Contrato e 4.8 Sugestões para a quarta versão do Contrato; as datas para ambos foram atualizadas e definidas.

17	Circular Nº 14 (1C17)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 do Cronograma das Bases, no subitem 4.7 Quarta versão do Contrato e 4.8 Sugestões para a quarta versão do Contrato; as novas datas serão comunicadas. No caso no subitem 4.9 Entrega da versão final, aprovada pela PROINVERSIÓN. 4.10 Comunicação do Relatório da Controladoria. 4.11 Entrega da versão final do contrato após o Relatório; e 4.12 Entrega da versão final do contrato; ficaram sem datas.
18	Circular Nº 15 (1C18)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.
19	Circular Nº 16 (1C19)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 do Cronograma das Bases, no subitem 3.3 "Data máxima para Apresentação do Envelope Nº 1" a data foi atualizada e divulgada.
20	Circular Nº 17 (1C20)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Modificação do Anexo 12 do Cronograma das Bases, no subitem 4.8 Sugestões para a quarta versão do Contrato; a nova data foi atualizada e divulgada.
21	Circular Nº 18 (1C021)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados. Os esclarecimentos foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.	Na página 14, no comentário Nº 67, menciona que, sem prejuízo de penalidades, deduções e sanções aplicáveis, o Concedente poderá optar pela resolução antecipada do contrato, caso o Concessionário tenha descumprido de maneira grave suas obrigações contratuais. Há exigência de relatórios ou auditorias, mas sem periodicidade ou critérios claramente definidos.	Na página 64, no comentário nº 243, cláusula 6.65, mencionam-se os prazos estabelecidos para a execução dos Investimentos Obrigatórios pela Concessionária. No documento mencionam-se as responsabilidades entre Estado e concessionário. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros para a seleção do concessionário são mencionados de forma genérica ou incompleta. Existem medidas para otimizar custos, mas de forma limitada ou pouco especificada.
22	Circular Nº 19 (1C022)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados. Os esclarecimentos	Na página 13, na Modificação Nº 24, menciona sanções dentro das garantias de Fiel Cumprimento, mas são mencionadas de	Na página 20 encontra-se o Anexo 3 e, dentro da Promessa Firme de Celebração de Contrato, na parte segunda, mencionam-se os elementos essenciais após a assinatura do contrato, entre eles o prazo mínimo de

		foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.	forma genérica e pouco detalhada.	permanência após a Etapa Integral. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Existem medidas para otimizar custos, mas de forma limitada ou pouco especificada.
23	Circular N° 22 (1C023)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica a divulgação da Versão Final do contrato de concessão.
24	Circular N° 23 (1C024)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados. Os esclarecimentos foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.	Na página 22, no comentário 52, Cláusula 6.17, há uma sugestão de modificação dos termos desta cláusula para estabelecer as penalidades e sanções aplicáveis. Na página 4, no comentário 8, menciona a inclusão de um relatório especial além das Demonstrações Financeiras.	Na página 25, no Comentário 60, está a Cláusula 6.65, onde se sugere o reconhecimento do prazo real para a execução dos Investimentos Obrigatórios, podendo ser expresso em termos do prazo principal e, adicionalmente, dos demais prazos expressamente estabelecidos no contrato. As responsabilidades entre Estado e concessionário estão claramente definidas. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros para selecionar o concessionário mais capacitado são mencionados de forma incompleta. Existem medidas para otimizar custos, mas de forma limitada ou pouco especificada.
25	Circular N° 24 (1C025)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente).
26	Circular N° 25 (1C026)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados. Os esclarecimentos e respostas a consultas foram divulgados de forma pública, ampla e equitativa.	(Ausente).	Estão claramente definidos prazos, cronogramas e/ou marcos de entrega. Os critérios técnicos e financeiros para a seleção do concessionário são mencionados de forma genérica.
27	Circular N° 26 (1C027)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Os critérios técnicos e financeiros para a seleção do concessionário são mencionados de forma genérica.

28	Circular N° 27 (1C028)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica a divulgação da Versão Final do contrato de concessão, incluindo modificações não substanciais.
29	Circular N° 28 (1C029)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica a divulgação da Versão Final do contrato de concessão incluindo modificações efetuadas.
30	Circular N° 29 (1C030)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros para a seleção do concessionário são mencionados de forma incompleta. Existem medidas para otimizar custos mas de forma limitada, tem uma modificação enquanto à avaliação das propostas econômicas.
31	Circular N° 30 (1C031)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros para a seleção do concessionário são mencionados de forma incompleta. Existem medidas para otimizar custos mas de forma limitada, tem outras modificações enquanto à avaliação das propostas econômicas.
32	Circular N° 31 (1C032)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica a divulgação da Versão Final do contrato de concessão, incluindo modificações não substanciais.
33	Circular N° 32 (1C033)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	Na página 5 menciona que o concessionário é obrigado a entregar relatórios trimestrais.	Estão claramente definidos prazos e menciona que o prazo mínimo será por todo o período da Concessão, contado a partir da Data de Encerramento. As responsabilidades entre Estado e concessionário são mencionadas de forma genérica. Há indícios parciais de simplificação dos processos. Os critérios técnicos e financeiros são mencionados de forma incompleta.
34	Circular N° 33 (1C034)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica a divulgação da Versão Final do contrato de concessão, incluindo modificações não substanciais.

35	Circular N° 34 (1C035)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Será comunicado ao licitante o prazo concedido para a correção das falhas cometidas. O processo é simplificado, os critérios técnicos e financeiros são mencionados de forma genérica ou incompleta.
36	Circular N° 35 (1C036)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica-se aos interessados a publicação do Texto Único Ordenado (TUO) das Bases até a Circular N° 34.
37	Circular N° 36 (1C037)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	Caso haja atraso no cumprimento por motivos atribuídos ao CONCESSIONÁRIO, serão aplicadas penalidades, conforme o que está previsto no Anexo 10 do Contrato, neste caso as sanções ou penalidades são mencionadas de forma pouco detalhada.	Menciona prazos estabelecidos: até treze (13) e até dezessete (17) meses para entrega de documentos. As responsabilidades são mencionadas de forma genérica ou pouco detalhada. Há indícios parciais de simplificação dos processos.
38	Circular N° 37 (1C038)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Comunica a divulgação da Versão Final do contrato de concessão.
39	Circular N° 38 (1C039)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.
40	Circular N° 39 (1C040)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define-se a data no cronograma para a apresentação das propostas (Envelopes 1 e 2). Há indícios parciais de simplificação dos processos.
41	Circular N° 40 (1C041)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.
42	Circular N° 41 (1C042)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define-se a data no cronograma para a apresentação das propostas (Abertura do Envelope N° 3 e Adjudicação da Proposta Vencedora). Há indícios parciais de simplificação dos processos.
43	Circular N° 42 (1C043)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.

		forma pública e acessível a todos os interessados.		
44	Circular N° 43 (1C044)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define-se a data no cronograma para a apresentação das propostas (Envelopes 1 e 2). Há indícios parciais de simplificação dos processos.
45	Circular N° 44 (1C045)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.
46	Circular N° 45 (1C046)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define-se a data no cronograma para a apresentação das propostas (Abertura do Envelope N° 3 e Adjudicação da Proposta Vencedora). Há indícios parciais de simplificação dos processos.
47	Circular N° 46 (1C047)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.
48	Circular N° 47 (1C048)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Define-se a data no cronograma para a apresentação das propostas (Envelopes 1 e 2). Há indícios parciais de simplificação dos processos.
49	Segunda Versão Contrato de Concessão “Ferrocaril Huancayo Huancavelica” (Nova Convocatória) (1C049)	Publicado no site da PROINVERSIÓN. Está disponível de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	Há indícios parciais de simplificação dos processos.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 16: Pasta Contrato: Análise por documento

	Documento	Análise das Dimensões		
		Transparência	Accountability	Eficiência Administrativa

1	Contrato de Concesión FHH mayo 2005 (1CO01)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 70, item 6.17; pág. 119, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 81). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o “Relatório de Cobertura” item 12.15 (pág. 131).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 66 e 90. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
2	Segunda Version de Contrato FHH 03072023 firmado (1CO02)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 806).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 72, item 6.16; pág. 121, item 10.48). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.43 (pág. 83). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o “Informe de Cobertura” item 12.15 (pág. 134).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 53) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 68 e 92. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
3	ANEXO 1 al ANEXO 5 (1CO03)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente)	Na página 2, menciona que há um prazo de 15 dias corridos para a comunicação de mudança de domicílio, caso ocorra.
4	Contrato FHH al 20-09-23 firmado (1CO04)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1070).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 75, item 6.17; pág. 124, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 86). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 137).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 55) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 71 e 95. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
5	ANEXO 6 (1CO05)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados na pág. 10 e 81. Há exigência formal de entrega de relatórios, como a Entrega dos EDI na pág. 12.	Na mesma página 12, menciona que há um prazo pra a Entrega dos EDI, e das obrigações do Concessionário e do Concedente. No documento existem medidas claras e objetivas para a aceleração de execução.

6	Contrato FHH a 05-12-23 COMPLETO scc firmado (1CO06)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1075).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 78, item 6.17; pág. 128, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 89). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 140).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 59) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 74 e 99. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
7	ANEXO_6A (1CO07)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados na pág. 4. Há exigência formal de entrega de relatórios na pág. 5.	Na mesma página 5, menciona que há um prazo pra a Entrega dos EDI, e das obrigações do Concessionário e do Concedente. No documento existem medidas claras e objetivas para a aceleração de execução.
8	4VFCContrato (1CO08)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1072).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 70, item 6.17; pág. 119, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 80). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 65 e 89. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
9	Anexo 7 y ANEXO 8 (1CO09)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários itens 7.5.5 e 7.5.6 (pág. 5).	Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 7.2.5 (pág. 2). Há exigência formal de entrega de relatórios nos itens 7.3.6 (pág. 3) 7.4.2, 7.4.3 e 7.4.4 (pág. 5).	Na mesma página 5, no item 7.5.5, indica que deve ser implementado um site para divulgar informações sobre o projeto, com antecedência mínima de 30 dias corridos antes do início da execução das obras do trecho 1.
10	5VFC FHH al 08-05-24 (1CO10)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 70, item 6.17; pág. 118, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 65 e 89.

		mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários itens 7.5.1 e 7.5.5 (pág. 1094).	identificados no item 6.42 (pág. 80). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
11	ANEXO 9 al ANEXO 15 (1CO11)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	As penalidades estão claramente definidas pag. 9.	Existem medidas claras para a otimização de custos.
12	6VFC FHH 23-05-24 visada (1CO12)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1094).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 70, item 6.17; pág. 118, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 80). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 65 e 89. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
13	Contrato de Seguridades y Garantías (1CO13)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados.	(Ausente).	(Ausente).
14	Contrato_FHH_al_09-07-24_firmado (1CO14)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1094).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 70, item 6.17; pág. 118, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 80). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 65 e 89. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
15	Contrato FHH al 02-08-24_firmado (1CO15)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 70, item 6.17; pág. 119, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 81). Há	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 65 e 90. Os processos são claramente simplificados, com

		acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1094).	exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
16	Contrato FHH al 15-08-24 (ICO16)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1095).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 70, item 6.18; pág. 119, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 81). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 65 e 90. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
17	Contrato FHH al 13-05-25 firmado (ICO17)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1083).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 71, item 6.18; pág. 119, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 81). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 66 e 90. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.
18	Contrato FHH al 20-05-25 firmado (ICO18)	Publicado na página da PROINVERSIÓN. Estão disponíveis de forma pública e acessível a todos os interessados. O documento prevê mecanismos formais, claros e acessíveis de acesso à informação durante a execução do projeto por parte dos usuários item 7.5.5 (pág. 1083).	As sanções ou penalidades estão definidas (pág. 71, item 6.18; pág. 119, item 10.46). Os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle é o Concedente e o OSITRAN identificados no item 6.42 (pág. 81). Há exigência formal de entrega de relatórios, como o Informe de Cobertura, item 12.15 (pág. 131).	No item 4.1 da seção 4 (pág. 50) encontra-se o prazo da concessão, que será de 30 anos. As responsabilidades entre o Estado e o concessionário estão claramente definidas ao longo da seção 6, entre as páginas 66 e 90. Os processos são claramente simplificados, com redução de trâmites e requisitos objetivos. Também existem medidas claras e objetivas para a otimização de custos.

Fonte: Resultados da pesquisa (2025)

ANEXO 3

Quadro 17: Resultado do análises do Brasil

FIOL BRASIL																	
Nº	DOCUMENTO	TRANSPARÊNCIA					ACCOUNTABILITY					EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA					
		T1	T2	T3	T4	TOTAL	A1	A2	A3	A4	TOTAL	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	TOTAL
1	A1PL1	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
2	A1PL2	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	2	0	0	40,00%
3	A1PL3	2	2	2	0	75,00%	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	2	2	100,00%
4	A1PL4	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	2	0	0	40,00%
5	A1PL5	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
6	A1PL6	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
7	A1PL7	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
8	A1PL8	2	2	2	0	75,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
9	A1CS1	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	1	0	1	60,00%
10	A1CS2	2	2	0	0	50,00%	2	0	0	0	25,00%	2	0	1	0	0	30,00%
11	A1AS1	2	2	0	0	50,00%	0	2	2	0	50,00%	2	0	2	0	0	40,00%
12	A1AS2	2	2	0	0	50,00%	1	0	0	0	12,50%	2	0	0	0	0	20,00%
13	A1AS3	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	1	1	0	0	30,00%
14	A1AS4	2	2	0	0	50,00%	0	1	0	0	12,50%	0	0	1	0	0	10,00%
15	A1AS5	2	2	0	0	50,00%	0	0	2	0	25,00%	2	0	2	0	0	40,00%
16	A1AS6	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	2	0	0	30,00%
17	A1AS7	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	2	0	30,00%
18	A1AS8	2	2	2	0	75,00%	2	2	0	0	50,00%	2	1	2	2	2	90,00%
19	A2Dez2021	2	2	0	0	50,00%	0	0	2	0	25,00%	0	0	0	0	0	0,00%
20	A2Dez2022	2	2	0	0	50,00%	0	0	2	0	25,00%	0	0	0	0	0	0,00%
21	A2Dez2023	2	2	0	0	50,00%	0	0	2	0	25,00%	0	0	0	0	0	0,00%
22	V1-2010-1	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	1	1	0	0	40,00%
23	V1-2010-2	2	2	0	0	50,00%	0	1	0	0	12,50%	0	0	1	0	2	30,00%
24	V1-2010-3	2	2	0	0	50,00%	0	1	0	0	12,50%	2	1	1	0	0	40,00%
25	V1-2010-4	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
26	V1-2010-5	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	1	0	0	30,00%
27	V1-2010-6	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	1	0	0	20,00%
28	V1-2010-7	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	1	0	1	0	0	20,00%
29	V1-2010-8	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	1	0	1	0	1	30,00%
30	V1-2010-9	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	1	0	1	0	0	20,00%
31	V1-2010-10	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	0	1	1	0	0	20,00%
32	V1-2010-11	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	1	0	0	30,00%
33	V1-2010-12	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	1	0	0	30,00%
34	V1-2010-13	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	1	0	0	30,00%
35	V1-2010-14	2	2	0	0	50,00%	2	2	0	0	50,00%	2	2	1	0	1	60,00%
36	V1-2010-15	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
37	V1-2010-16	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
38	V1-2010-17	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%

39	V1-2010-18	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	1	0	0	0	10,00%
40	V1-2010-19	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	1	0	0	0	20,00%
41	V1-2010-20	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
42	V1-2010-21	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
43	V1-2010-22	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
44	V1-2010-23	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
45	V2-2014-1	2	2	0	0	50,00%	0	1	0	0	12,50%	2	0	0	0	2	40,00%
46	V2-2014-2	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
47	V2-2014-3	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
48	V2-2014-4	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	0	0	1	0	2	30,00%
49	V2-2014-5	2	2	0	0	50,00%	0	1	0	0	12,50%	2	1	0	0	0	30,00%
50	V2-2014-6	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
51	V2-2014-7	2	2	0	0	50,00%	0	1	0	0	12,50%	2	0	0	0	1	30,00%
52	V2-2014-8	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	1	0	0	1	40,00%
53	V2-2014-9	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
54	V2-2014-10	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	1	0	0	0	30,00%
55	V2-2014-11	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	1	0	0	0	30,00%
56	V2-2014-12	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	1	0	0	0	30,00%
57	V2-2014-13	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	1	0	0	0	30,00%
58	V2-2014-14	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	1	0	0	0	30,00%
59	V2-2014-15	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	1	0	0	2	50,00%
60	V2-2014-16	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
61	V2-2014-17	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
62	V2-2014-18	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
63	V2-2014-19	2	2	0	0	50,00%	0	2	0	0	25,00%	2	0	0	0	2	40,00%
64	V2-2014-20	2	2	0	0	50,00%	2	2	1	0	62,50%	2	2	2	0	2	80,00%
65	V3-2020-1	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	2	0	2	60,00%
66	V3-2020-2	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	2	0	2	60,00%
67	V3-2020-3	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	2	0	2	60,00%
68	V3-2020-4	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	2	0	2	60,00%
69	V3-2020-5	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
70	V3-2020-6	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	0	0	20,00%
71	V3-2020-7	2	2	0	0	50,00%	0	1	0	0	12,50%	0	0	0	0	0	0,00%
72	V3-2020-8	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
73	V3-2020-9	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
74	V3-2020-10	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
75	V3-2020-11	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
76	V3-2020-12	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	2	0	2	60,00%

Quadro 18: Resultado do analisis de Peru

FERROCARRIL HUANCAYO HUANCAMELICA																	
Nº	DOCUMENTO	TRANSPARÊNCIA					ACCOUNTABILITY					EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA					
		T1	T2	T3	T4	TOTAL	A1	A2	A3	A4	TOTAL	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	TOTAL
1	1B01	2	2	0	0	50,00%	2	1	2	0	62,50%	2	1	1	2	1	70,00%
2	1B02	2	2	0	0	50,00%	2	1	2	0	62,50%	2	1	1	2	1	70,00%
3	1B03	2	2	0	0	50,00%	2	1	2	0	62,50%	2	1	1	2	1	70,00%
4	1C01	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	1	2	0	40,00%
5	1C02	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
6	1C03	2	2	0	0	50,00%	1	0	2	0	37,50%	2	1	0	0	0	30,00%
7	1C04	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	1	0	10,00%
8	1C05	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	0	2	40,00%
9	1C06	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	1	10,00%
10	1C07	2	2	1	0	62,50%	1	1	0	0	25,00%	2	1	0	1	0	40,00%
11	1C08	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	0	0	20,00%
12	1C09	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	0	0	20,00%
13	1C10	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	0	0	20,00%
14	1C11	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	0	0	20,00%
15	1C12	2	2	2	0	75,00%	2	0	2	0	50,00%	2	1	2	0	0	50,00%
16	1C13	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
17	1C14	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
18	1C15	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
19	1C16	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
20	1C17	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
21	1C18	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
22	1C19	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
23	1C20	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
24	1C21	2	2	1	0	62,50%	2	0	1	0	37,50%	2	2	1	1	1	70,00%
25	1C22	2	2	1	0	62,50%	1	0	0	0	12,50%	2	0	1	0	1	40,00%
26	1C23	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	0	0	0	10,00%
27	1C24	2	2	2	0	75,00%	2	0	2	0	50,00%	2	2	1	1	1	70,00%
28	1C25	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
29	1C26	2	2	2	0	75,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	1	0	30,00%
30	1C27	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	1	0	0	0	10,00%
31	1C28	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
32	1C29	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
33	1C30	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	1	1	30,00%
34	1C31	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	1	0	20,00%
35	1C32	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
36	1C33	2	2	0	0	50,00%	0	0	2	0	25,00%	2	1	1	1	0	50,00%
37	1C34	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
38	1C35	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	1	0	30,00%
39	1C36	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%

40	1C37	2	2	0	0	50,00%	1	0	0	0	12,50%	2	1	1	0	0	40,00%
41	1C38	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
42	1C39	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
43	1C40	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	1	0	0	30,00%
44	1C41	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
45	1C42	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	1	0	0	30,00%
46	1C43	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	1	0	0	30,00%
47	1C44	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	1	0	0	30,00%
48	1C45	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
49	1C46	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	1	0	0	20,00%
50	1C47	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	1	0	0	10,00%
51	1C48	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	1	0	1	0	0	20,00%
52	1C49	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
53	1CO01	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
54	1CO02	2	2	0	2	75,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
55	1CO03	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	2	0	0	0	0	20,00%
56	1CO04	2	2	0	2	75,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
57	1CO05	2	2	0	0	50,00%	0	2	2	0	50,00%	2	2	0	0	2	60,00%
58	1CO06	2	2	0	2	75,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
59	1CO07	2	2	0	0	50,00%	0	2	1	0	37,50%	1	2	2	0	2	70,00%
60	1CO08	2	2	0	2	75,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
61	1CO09	2	2	0	2	75,00%	0	2	2	0	50,00%	2	2	2	0	2	80,00%
62	1CO10	2	2	0	2	75,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
63	1CO11	2	2	0	0	50,00%	2	0	0	0	25,00%	2	2	2	2	2	100,00%
64	1CO12	2	2	0	2	75,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
65	1CO13	2	2	0	0	50,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
66	1CO14	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
67	1CO15	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
68	1CO16	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
69	1CO17	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%
70	1CO18	2	2	0	0	50,00%	2	2	2	0	75,00%	2	2	2	0	2	80,00%