



**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO
DE SANTARÉM**

***ALTERAÇÃO DO MODELO PÚBLICO DE GOVERNAÇÃO DA CP-CARGA:
GESTÃO PÚBLICA VERSUS GESTÃO PRIVADA***

António Fernando Nabo Martins

SANTARÉM

2013



**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO
DE SANTARÉM**

***ALTERAÇÃO DO MODELO PÚBLICO DE GOVERNAÇÃO DA CP-CARGA:
GESTÃO PÚBLICA VERSUS GESTÃO PRIVADA***

António Fernando Nabo Martins

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

SANTARÉM

2013

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do
Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz,
apresentada ao Instituto Superior de Línguas e
Administração de Santarém para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o
Despacho nº 16960/2010, da DGES, publicado na 2ª série
do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.



Dedicatória

A todos aqueles que me ouvem dizer muitas vezes que o meu lema de vida é
“morrer [saudável] deve ser uma grande chatice.”
sabendo, que muitos não entendem o sentido figurado da frase
mas, o que ela significa afinal, é tão-somente
“Que eu preciso que as coisas aconteçam. Ter sossego deve ser muito chato”.
Este ***“sossego”*** e este ***“morrer saudável”***
são representações que uso para demonstrar
que estar à espera do que vai acontecer,
sem nunca fazer acontecer, não é viver.

Assim a todos apenas digo,
vivam, arrisquem, sejam empreendedores, ambiciosos e
façam tudo para morrer de forma saudável,
mas com o sentimento do dever cumprido.

O nosso futuro começa (sempre) hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos aqueles que permitiram que esta dissertação alcançasse um fim.

Agradecer é fácil, não esquecer ninguém, é tarefa difícil.

Para a realização deste trabalho foi necessário empenho, dedicação, paciência, muita alegria e acima de tudo muito boa disposição das pessoas que, abdicaram do seu tempo, para se encontrarem no meu tempo e assim me apoiar, estimular e ajudar a encontrar o melhor rumo para este trabalho, de modo a contribuir para um conhecimento mais aprofundado do tema.

Assim quero agradecer muito sinceramente:

Ao **Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz** do ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém que, com relevância e sublime profissionalismo, permitiu, como orientador deste trabalho, o desenvolvimento de um processo difícilíssimo neste tema, muito particular, pouco desenvolvido e que, com uma incomensurável perseverança e persistência, foi capaz de motivar, mesmo nas alturas mais difíceis e ainda aportar prestígio e valor a esta dissertação de mestrado;

A **todo o corpo docente** do ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém que, nas várias conferências e seminários souberam e incentivaram, contribuindo com os seus conhecimentos e sugestões efetivas para a melhor realização deste trabalho;

A **todos os colegas de mestrado** que, de uma forma ou de outra, contribuíram com a sua estima, afeto, presença, palavras e atos, no apoio à realização deste trabalho.

A **todos** aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram com a sua amizade, conhecimentos, saberes, habilidades e auxílio para a realização deste trabalho.

Ao **amigo Vítor Colaço**, colega da licenciatura e do mestrado, pela sua inesgotável amizade;

Aos **amigos António Freitas e Luís Sousa**, ex-Diretor Comercial da CP-Carga e Técnico Comercial da CP-Carga, respetivamente, todo o seu apoio na pesquisa, revisão e discussão dos temas referentes ao tema;

Aos **grandes amigos** (com A Grande) que permitiram e aturaram as inúmeras horas de ausência e o afastamento do seu convívio, para a execução deste trabalho.

À minha grandiosa **família**, pequena em número, mas grande em dedicação, amor e entreaajuda, todas as ideias, incentivos e muito especialmente, a infinita paciência que tiveram e que permitiu as inúmeras horas de pesquisa, de meditação, de tempo “perdido” (com a família), para a execução deste trabalho.

E, finalmente, mas não menos importante, talvez até os verdadeiros incentivos e impulsores desta dissertação, à **minha mulher Luísa e ao meu filho Pedro**.

Resumo

ALTERAÇÃO DO MODELO PÚBLICO DE GOVERNAÇÃO DA CP-CARGA: GESTÃO PÚBLICA VERSUS GESTÃO PRIVADA

O presente trabalho pretende fornecer indicações e possibilidades para refletir acerca do serviço público, gestão pública, serviço privado, gestão privada e modelos de governação em empresas de Caminhos-de-ferro e ainda como estas organizações têm modificado os seus sistemas de gestão, com vista à sua privatização.

Seguiu-se uma apreciação crítica e reflexiva com recurso à revisão da bibliografia e ao *benchmarking*, de forma a avaliar a razão de viverem historicamente e permanentemente com resultados negativos, suas causas e possíveis soluções.

Os resultados finais não permitem retirar conclusões de forma concludente, mas permitem indicar caminhos para futuras investigações e apontam oportunidades de desenvolvimento, evidenciando algumas das expectáveis alterações.

Palavras-chave: Serviço Público, Serviço Privado, Modelos de Governação, Serviço Ferroviário, Transporte de Mercadorias

Abstract

REFORM OF PUBLIC GOVERNANCE MODEL OF CP-CARGA:PUBLIC MANAGEMENT VERSUS PRIVATE MANAGEMENT

This work intends to provide guidance and opportunities to reflect on the public service, public management, private service, private management and governance models in railways companies and as these organizations have changed their management systems in order to privatization.

There was a reflective and critical appreciation using the literature review and benchmarking in order to assess the reason for living historically and permanently with negative results, its causes and possible solutions.

The final results do not allow conclusions to be conclusively, but allow indicating paths for the future research and development opportunities, showing some of the expected changes.

Keywords: Public Service, Private Service, Governance Models, Railway Service, Transport of Goods

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Conceito e definição de Serviço	9
2.1 – Características dos Serviços	9
2.2 – Gestão da prestação do Serviço	11
2.3 – Gestão Pública: Conceito de Serviço Público	12
2.4 – Serviço Público	14
2.5 – Noção de Interesse Público	16
2.6 – Transporte de Mercadorias: Serviço Público – Interesse Público	18
2.7 – Privatização do Serviços e Conceito de Serviço Privado	20
2.8 – Análise Crítica	23
Capítulo 3 – Modelos de Governação: Gestão Publica Versus Gestão Privada	27
3.1 – Modelo Tradicional Weberiano	29
3.2 – Modelo <i>New Public Management</i>	30
3.3 – Modelo <i>New Public Service</i>	31
3.4 – Análise Crítica.....	33
Capítulo 4 – <i>Corporate Governance</i>	35
4.1 – Teoria de Agência	37
4.2 – Modelo de Governação eficiente, participado e sustentável	39
4.3 – <i>Corporate Governance</i> no setor Público	42
4.3.1 – <i>Corporate Governance</i> no setor Público e suas especificidades	42
4.3.2 – Princípios de boa governação no setor público	44
4.4 – Análise Crítica	46
Capítulo 5 – Integração Versus Separação Vertical, Sustentabilidade Organizacional e Gerir com Pessoas	49
5.1 – Concorrência no Setor Ferroviário	50

5.2 – Integração Versus Separação Vertical	51
5.3 – Sustentabilidade Organizacional	55
5.3.1 – As três dimensões da Sustentabilidade Organizacional	56
5.4 – Gerir com as Pessoas	57
5.4.1 – Trabalhar numa organização pública ou privada	60
5.5 – Análise Crítica	62
 Capítulo 6 – Estudo de <i>Benchmarking</i> – CP Carga versus DB AG	67
6.1 – <i>Benchmarking</i>	67
6.1.1 – Conceito, vantagens e desvantagens	67
6.1.2 – <i>Benchmarking</i> – Uma gestão por fases	71
6.1.3 – Metodologias de <i>Benchmarking</i>	75
6.1.4 – Razão para aplicar <i>Benchmarking</i>	77
6.1.5 – Tipos de <i>Benchmarking</i>	79
6.1.6 – <i>Benchmarking</i> Funcional, Genérico ou Externo	81
6.1.7 – Análise Crítica	82
6.2 – CP-Carga – Logística e Transportes Ferroviários de Mercadorias S.A. ...	82
6.2.1 – Organização da CP-CARGA	84
6.2.2 – Modelo de Governação da CP-CARGA	85
6.2.3 – Estratégias de Governação da CP-CARGA	86
6.2.4 – Sustentabilidade da CP-CARGA	88
6.3 – Deutsche Bahn AG	88
6.3.1 – Caracterização da DB AG	91
6.3.2 – Organização da DB AG	91
6.3.3 – Modelo de Governação da DB AG	94
6.3.4 – Estratégias de Governação da DB AG (Transportes e Logística)	96
6.3.5 – Sustentabilidade da DB AG	99
6.4 – Análise comparativa e discussão do <i>Benchmark</i>	101
6.4.1 – Análise comparativa – <i>Corporate Governance</i>	101
... 6.4.2 – Análise comparativa - Integração versus Separação Vertical	103
6.4.3 – Análise comparativa - Medidas de Sustentabilidade	108
6.5 – Síntese Conclusiva da Análise Comparativa e Mudanças a efetuar	110

Capítulo 7 – Conclusões	115
--------------------------------------	------------

Bibliografia	121
---------------------------	------------

Índice de Figuras

Figura 1 – Diferenças entre Gestão Pública e Gestão Privada	22
Figura 2 – Modelos de Gestão	29
Figura 3 – Modelo do processo global de responsabilidade no setor público	43
Figura 4 – Elementos de governação de entidades públicas	44
Figura 5 – Princípios de boa governação nas entidades do setor público	45
Figura 6 – Mitos do <i>Benchmarking</i>	71
Figura 7 – Ciclo PDCA de Deming adaptado ao <i>Benchmarking</i>	72
Figura 8 – Fases do processo de <i>Benchmarking</i>	74
Figura 9 – Ciclo de <i>Benchmarking</i> de [1] Deming; [2] Spendolini; [3] Andersen	76
Figura 10 – Estrutura Organizacional (Organigrama) da CP-Carga	84
Figura 11 – Organigrama da DB AG	92
Figura 12 – Unidade de Passageiros da DB AG	93
Figura 13 – Unidade de Infraestruturas da DB AG	93
Figura 14 – Unidade de Logística da DB AG	94
Figura 15 – Sistemas Ferroviários integrados da DB AG	96

Índice de Quadros

Quadro 1 – Conflitos entre principais e gestores	38
Quadro 2 – Razões para <i>Benchmarking</i>	78
Quadro 3 – Fatores de comparação, CP-Carga versus DB AG – Corporate Governance.....	102
Quadro 4 – Fatores de comparação, CP-Carga versus DB AG – Integração versus Separação vertical.....	108
Quadro 5 – Fatores de comparação, CP-Carga versus DB AG – Sustentabilidade	110
Quadro 6 – Fatores de comparação, CP-Carga versus DB AG	113

Capítulo 1 – Introdução

São muitas as pessoas de todos os quadrantes da sociedade, políticos, jornalistas e até economistas que defendem abertamente a ideia de que o melhor Estado é um Estado mais pequeno, peculiarmente na maneira que intervém publicamente na economia. São assim vulgares afirmações grosseiras do tipo: “O Estado é gordo”, “O Estado é obeso”, “Há funcionários públicos a mais” (Salto, 2012). O Estado é a fonte de todos os males, os funcionários públicos eram privilegiados e seria óbvio o corte nas “gorduras” do Estado (Cabrita, 2012).

A principal ideia que está por detrás da disseminação destas afirmações é a crença de que a economia funcionaria melhor se o Estado fosse mais pequeno. Não basta invocar que o Estado é apenas representativo, mas impõe-se tornar claras as razões deste tipo de governo, ou, dito de outra forma, as razões públicas do consentimento da sociedade em ser governada por este Estado e sob estas condições. Podemos igualmente concordar que os privados tenderão, seguramente, a ser mais eficientes e, sobretudo mais independentes do poder político, no entanto é impreterível ter consciência de que o mundo está mesmo a mudar e não é adequado continuar a dar respostas de outrora (Canotilho, 2012, pp. 1-10).

Aquilo sobre o qual a maioria dos economistas concorda é que o Estado deve deixar para o mercado as decisões sobre o que produzir, como produzir e para quem produzir, sempre que este funcione de forma eficiente e adequada. Há, no entanto, situações em que o mercado não funciona, quando a “mão invisível” não regula, não sustenta e controla, ocorrem as denominadas “falhas de mercado”. Quando estas acontecem, assume-se a necessidade de intervenção do Estado de modo a restabelecer o equilíbrio (Lefort, 2003, pp. 207-237).

Deparamo-nos assim com duas fundamentações para a intervenção do Estado na atividade económica: eficiência e equidade. Em primeiro lugar, o Estado deve intervir na atividade económica com vista a aumentar a eficiência da economia e, em segundo lugar, na distribuição de rendimentos quando esta for injusta ou demasiado desigual. Segundo Canotilho (2012), os direitos sociais concretizam-se melhor sem o Estado do que através

do Estado. Não é o Estado que deve impor, definir e praticar fins sociais, tal como a regulação da ordem dos bens. O atual “Estado” pressupõe uma sociedade civil onde desponhem as competências da inovação e criatividade, ou seja, reclama um indivíduo autónomo e não um administrado submisso à máquina do Estado. A questão – menos Estado, igual a melhor Estado – aparenta depender assim do objetivo, se a intervenção aumenta a eficiência da atividade económica e/ou se justifica por questões de justiça.

Por outro lado não terá sido a confiança absoluta, na “mão invisível” do mercado, associada à falta de regulação e à luta desenfreada pelo atingimento de resultados que, originou esta crise estrutural. Talvez, pois o que aparenta ser inadequado ou ineficaz em determinado setor são os modelos e as práticas de gestão, independentemente de serem públicas ou privadas. Por outro lado, não há boa gestão sem uma boa governação, logo não deverá ser o mercado a definir quais são os melhores modelos e práticas de gestão a aplicar. Tal como já defendia Peter Drucker, o que devia importar hoje em dia, é a boa gestão da coisa pública: honestidade, transparência, responsabilidade e, sobretudo, eficiência (Smith, 1776/2008).

Por estes motivos, alguns autores defendem que é errado dizer que “o Estado é um mau gestor”. O Estado falha é no controlo e na governação do setor público, isto é, o Estado é, antes de mais, e muitas vezes, um mau “dono”, “proprietário” ou até “acionista” (Borges, 2012).

Nesta medida, ganha grande importância a imparcialidade, independência e a transparência, pois tal como o poder político não se deve imiscuir na gestão, consecução e desenvolvimentos dos organismos públicos, também os gestores públicos não devem permitir o contrário, até porque a dimensão do Estado não é o problema. O problema é que atualmente a função do Estado é muito mais abrangente e transversal, pois agora concretiza-se num mundo mais complexo, turbulento, volátil e instável (Beltrán, 1996).

O caminho a fazer para uma gestão pública de qualidade atingir o progresso e o desenvolvimento sustentável na administração pública, tem de ser “caminhando” para um “Estado SMART”, sendo que “SMART” é o acrónimo de **S**imples, **M**oral, **A**tento, **R**esponsável e **T**ransparente. Agnihotri (2001) explica algumas das vias para o Estado

SMART, cujo eixo central são o (i) cidadão, a (ii) qualidade dos serviços e a (iii) durabilidade das reformas, abrindo vias para uma nova gestão pública e uma nova Administração Pública.

No sentido de garantir a sustentabilidade da gestão pública, surge uma nova filosofia de gestão: a *Corporate Governance*. A expressão «*Corporate Governance*» designa, segundo Silva, Vitorino, Alves, Cunha e Monteiro (2006, pp. 12-14), precisamente, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício de gestão e governo de uma organização, tanto na vertente, interna como externa, tendo por objetivo assegurar que a organização estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais coerentes com os fins para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.

O problema essencial para o qual se quer obter uma resposta é determinar se a alteração do modelo de governação, será condição suficiente para que se altere o paradigma dos, permanentes e constantes, resultados financeiros negativos das empresas de caminhos-de-ferro. No caso presente o que se pretende desenvolver é fundamentalmente a necessidade ou pertinência da transferência da gestão pública para a esfera da gestão privada, de uma empresa de caminhos-de-ferro, no caso particular da CP-Carga e se essa transferência permite inverter aqueles resultados.

Nesta Dissertação pretende-se, assim, refletir sobre a problemática da privatização do serviço público, particularmente do transporte ferroviário de mercadorias em Portugal. Lembra-se que não é um assunto completamente novo em Portugal, pois que no início da atividade ferroviária em Portugal esta foi privada, tendo sido constituídas várias empresas ferroviárias que na altura, basicamente se circunscreviam às regiões geográficas onde se instalaram.

Este problema surge da necessidade de tentar encontrar uma resposta para um problema recorrente e com muitos anos. As organizações públicas, em particular, os caminhos-de-ferro portugueses, vivem histórica e permanentemente em patamares financeiros e económicos negativos, relativamente aos objetivos propostos. O conhecimento da organização conduz-nos a uma primeira ideia de que o problema,

aparentemente, só pode ter origem no modelo de governação demasiado politizado e em que as estratégias a seguir são condicionadas pela estrutura da organização e o seu organograma (Rodrigues, 2011, pp. 35-44).

Aparentemente as organizações públicas apenas se desenvolvem tendo em consideração o seu interior e o seu acionista, não a sua envolvente e o mercado onde atuam. Estas organizações tornam-se assim algo “autistas” deixando de comunicar e de se abrir ao mercado. Em muitos casos são organizações inteligentes, mas que por esta característica, não conseguem ser organizações de excelência. Este atributo transporta ainda para a opinião pública a ideia da desresponsabilização das pessoas, pois outra aparente mensagem que passa, é o desperdício de recursos e fundamentalmente a sua falta de eficiência e eficácia, senão vejamos o que referem Berle e Means (1967):

Dos directores destas companhias, contudo, sendo administradores, mais do dinheiro de terceiros do que do seu próprio dinheiro, não se pode esperar que cuidem dele com a mesma vigilância aturada com que frequentemente os membros de uma sociedade privada cuidam do seu [e ainda] deste modo, a negligência e o esbanjamento têm sempre, mais ou menos, que prevalecer na administração dos negócios de uma companhia deste tipo. (p. 362)

O isolamento e a ortodoxia de certas organizações públicas necessitam de ser revistas e até substituídas por uma cultura que promova o envolvimento e a participação de todos os *stakeholders*. *Stakeholders* são todos aqueles, colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, acionistas, fornecedores, Estado e demais instituições que influenciam uma empresa, ou seja, são os que direta ou indiretamente interferem na gestão e nos resultados de uma organização (Calaça, 2010, p. 197).

O desempenho da governação tem assim de se ajustar à nova realidade e os dirigentes atuais têm de estar preparados para assumir um papel distinto nas organizações públicas. Esta alteração só se verificará se os dirigentes adquirirem novos conhecimentos, novas habilidades e novas atitudes absolutamente necessárias para que este novo modelo funcione. Competências como a dinamização de equipas e pessoas e o desenvolvimento e colaboração mútua são importantes para a concretização de um novo modelo de governação emergente (Araújo, 2002).

Pelo autismo já referido e característico de algumas, muitas, organizações com cariz de gestão pública, não se pode ainda deixar de situar e caracterizar o problema em causa, nomeadamente, tendo também como objetivo, avaliá-lo numa perspetiva de transformação, de um problema de gestão da mudança organizacional.

Pretende-se ainda demonstrar que uma sociedade equilibrada requer variadas formas de gestão e de serviços, pois como referem Arruda, Madruga e Júnior (2008), na vida das organizações muitas vezes o que os acionistas dizem e o que os administradores fazem não é bem a mesma coisa, pelo que, em muitas situações, se percebe que um processo de gestão eficiente tem pouca relação com o que os administradores eficazes fazem na prática.

Mintzberg (1996) enfatiza esta ideia, em que todos teríamos a ganhar, uma vez que, da mesma forma que os Governos precisam de aprender a governar, por outro lado, os gestores ganhariam muito, se desenvolvessem a capacidade de gerir.

Como se verá mais adiante, existe atualmente uma tendência muito forte nas organizações públicas no sentido de incorporarem cada vez mais na sua gestão algumas técnicas, há muito empregues nas organizações privadas, uma vez que os desafios e problemas organizacionais emergentes são em muitos aspetos semelhantes (Silva, 2012).

Com esta reflexão pretende-se igualmente contribuir para trabalhos futuros dentro desta problemática, alinhando a necessidade de prestar um serviço, normalmente tido como público, com uma gestão do tipo privado, em que o principal objetivo é a obtenção de resultados positivos.

Assim é objetivo geral desta Dissertação determinar que mudanças deverão ocorrer na mudança da governação pública de uma empresa de caminhos-de-ferro (CP-Carga) para uma governação privada.

Destes objetivos decorrem ainda outros, mais específicos, com os quais se pretendeu facilitar a compreensão e o entendimento, acerca da problemática da separação

versus integração vertical entre a infraestrutura e a Operação nas redes ferroviárias e dos objetivos, eleitos como pilares para a sustentabilidade da organização, a saber:

- (i) analisar e identificar o melhor modelo de governação a implementar numa empresa de caminhos-de-ferro com cariz de serviço público e com uma gestão e acionistas públicos;
- (ii) analisar os impactos da separação *versus* a integração vertical;
- (iii) compreender as possíveis implicações que a alteração do modelo de governação pode promover na sustentabilidade da organização.

Em complemento considera-se ainda relevante, a possibilidade de promover a investigação e contribuir para trabalhos futuros dentro desta problemática, como por exemplo, a criação de um modelo de *benchmarking* adaptado à temática ferroviária e, ainda, permitir listar as boas práticas de gestão e governação no seio destas organizações.

Todavia, convém notar que o que importa para o propósito deste estudo são neste contexto, a transferência da gestão pública para a esfera da gestão privada de uma empresa de caminhos-de-ferro, no caso particular da CP-Carga, e consequentemente como se altera o modelo de governação, nomeadamente quando o capital acionista público é ou pode ser aberto ao investimento do privado, e de que forma se altera, eventualmente, o conceito de serviço e interesse público.

Houve assim em primeiro lugar que aduzir os conceitos de Serviço Público, de Serviço Privado e de *Corporate Governance*, na situação atual, e com a evolução recente das práticas de governo entretanto adotadas por muitas das principais empresas mundiais.

A expressão *Corporate Governance* pode assumir outras fórmulas e significados, como por exemplo, «governo da sociedade» ou ainda «governo da empresa» e «governança corporativa».

Importa então similarmente perceber o conceito de serviço e interesse privado e de como uma gestão de tipo privado, pode fornecer serviços de cariz social (público) impactantes para a sociedade em geral, em detrimento, de apenas se focar na obtenção de lucro.

Para isso torna-se essencial estabelecer: (i) qual a necessidade da alteração observada; (ii) fazer uma revisão sistemática para a melhor evidência relacionada, (iii) analisar de forma crítica a literatura e (iv) avaliar os resultados obtidos.

Assim, estabeleceu-se como **pergunta central** desta investigação: *Que mudanças deverão verificar-se na governação pública de uma empresa de caminhos-de-ferro (CP-Carga) aquando da sua mudança para uma governação privada?*

Pretende-se investigar esta problemática de uma forma sucinta, mas clara, utilizando critérios racionais, assentes essencialmente numa revisão da bibliografia conexa com esta temática e comparação com outra organização congénere de referência. Aparentemente a utilização de instrumentos de recolha de dados, designadamente de entrevistas e questionários, poderia não resultar como desejável, atendendo ao momento de crise em que vivemos e à maior emotividade e menor racionalidade nas respostas expectáveis de apurar.

Assim no Capítulo 2 será abordado o conceito e definição de Serviço. A definição clássica de serviço público reúne normalmente três componentes: (i) a intervenção de uma entidade pública, (ii) satisfação de uma necessidade de interesse geral e (iii) recurso a um regime jurídico específico adaptado à satisfação do interesse geral (Musetti, 2003).

No Capítulo 3 analisa-se a questão dos Modelos de Governação, nomeadamente as principais diferenças entre Gestão Pública *versus* Gestão Privada. Discutem-se os principais conceitos relacionados com este ponto, como o modelo tradicional ou Weberiano (modelo da racionalidade administrativa) que assentava na teoria de que o mercado se autorregulava a si mesmo. O Modelo *New Public Management* que com o surgimento e evolução do processo de globalização da economia, da produção e do consumo, conduz a um movimento de redução e de intervenção da ação do Estado na vida económica e social. Para finalizar este capítulo analisa-se ainda o Modelo *New Public Service* que apela ao conceito de cidadania democrática e política e à humanização das organizações. Este modelo, dito de racionalidade política, assenta na participação dos cidadãos na administração através de uma gestão participada e responsabilizada. Este

modelo sustenta ainda as parcerias entre o setor público e o setor privado, parcerias que surgem da conjuntura sociopolítica para resolver problemas comuns. Procura-se, assim, compreender os mecanismos e objetivos da privatização, assim como a sua aplicação e as principais problemáticas que a rodeiam.

Partindo desta contextualização teórica, segue-se o Capítulo 4 onde se efetua uma análise aos principais atributos e características da *Corporate Governance* que, assenta essencialmente numa filosofia organizacional, pela qual as organizações são diretamente geridas e controladas. Foca-se muito com a estrutura, a distribuição dos direitos e das responsabilidades pelos diferentes órgãos, tais como gestores, administradores, acionistas e outros grupos de interesse, abrangendo todos os *stakeholders* da organização.

O Capítulo 5 aborda os temas de comparação, integração *versus* separação vertical, sustentabilidade organizacional e ainda como se enquadram os recursos humanos nesta problemática, da transferência da “esfera pública para a privada”, respetivamente.

O Capítulo 6 apresenta uma análise de *benchmarking* efetuada com base na observação comparativa entre a CP-Carga e a DB AG.

Finalmente, no Capítulo 7, tecem-se as considerações finais, com base na discussão dos conceitos e na análise de *benchmarking* efetuada, de forma a responder à pergunta central da investigação.

Espera-se poder assim contribuir para a compreensão do fenómeno da transferência da gestão de uma empresa pública para uma gestão privada, no sentido da privatização da prestação de um serviço de interesse público por entidades privadas, numa problemática que, conforme já referido, está em pleno desenvolvimento.

Capítulo 2 – Conceito e definição de Serviço

Definir o termo «Serviço» foi, e ainda é, uma tarefa demasiado complexa, pois uma infinidade de autores já o tentou fazer. A tarefa de encontrar um conceito perfeito para serviço não é das mais fáceis, só sendo possível entender sua complexidade quando nos deparamos com as várias definições de serviço encontradas (Meirelles, 2003).

Efetivamente quando procuramos na literatura, muitas definições de serviços despontam. Aparentemente há aspetos comuns, a intangibilidade e a dicotomia da produção do serviço e do consumo do mesmo, pois serviços são atos, processos e desempenho de ações (Zeithaml, & Bitner, 1996).

Para Grönross (1993) um Serviço é:

[uma] actividade de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interacções entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. (p. 33)

Somos assim levados a pensar que um serviço é um produto com características de intangibilidade e que pode ser ainda considerado um processo em que a pessoa que o adquire ou consome, não o pode guardar ou conservar, mas apenas usufruir dele. A norma brasileira NBR ISO 9004-2/2000 sustenta esta ideia quando refere que Serviço é um resultado gerado por atividades na ligação entre fornecedor e cliente.

2.1 – Características dos Serviços

A grande variedade da atividade da prestação de serviços pressupõe a existência de algumas características que lhes são específicas. Uma das características, mais específica e objetiva, que se destaca é a da intangibilidade, ou seja, o fato que decorre da prestação do serviço não estar associada a um bem físico ou material. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) apresentam alguns raciocínios, descrevendo que um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor e, que uma definição precisa de

bens e serviços, deve distingui-los com base nos seus atributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transferido; tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Por outro lado, um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente.

A heterogeneidade, característica elencada por Carvalho e Paladini (2005), é uma outra que se classifica pela realização de tarefas com base no relacionamento entre as pessoas. O comportamento de quem presta o serviço e de quem o recebe traz imprevisibilidade para a relação, onde as expectativas, as ações e reações de ambos podem ser completamente imprevisíveis, consoante a satisfação obtida.

Outra característica é a impossibilidade de guardar um serviço para usar mais tarde, ou seja, o serviço é realizado e entregue nesse preciso momento onde o fator tempo revela ser de extrema importância (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, pp. 12-40).

A necessidade evidente de participação do cliente é uma outra característica presente nos serviços, pois, como referem Carvalho e Paladini (2005), na prestação de um serviço há um elevado contacto entre quem consome e o que se produz, sendo a sua presença fundamental para a sua produção.

Pode-se assim inferir que a simultaneidade da prestação do serviço e respetivo consumo é também uma característica, pois estes são praticamente produzidos e consumidos simultaneamente (Fitzsimmons, & Fitzsimmons, 2005).

Por último, a qualidade tem de ser sempre uma característica presente na prestação de qualquer serviço (NBR ISO 9004-2/2000), pois quem consome não está apenas presente aquando do resultado, participa na operação, durante todo o processo até à sua consecução. Por outras palavras, a relatividade da qualidade dos serviços é sempre atinente e depende do parecer do cliente (Grönross, 1993).

Num mundo globalizado em que a competição entre organizações é cada vez mais exacerbada, muitas organizações vivem com a necessidade de superar as necessidades e

expectativas dos clientes. Estas procuram incessantemente e das mais variadas formas, ultrapassar a concorrência e garantir a fidelidade dos clientes relativamente à prestação dos seus serviços (Albrecht, 1998, pp. 15-18).

A emergência de servir rapidamente pode ser inimiga da qualidade e, não raras vezes, observa-se que a qualidade dos serviços prestados ainda fica muito aquém daquilo que era desejável, não apenas no atingir do objetivo principal, mas em muitos outros aspetos. Ainda segundo Albrecht (1998, pp. 15-18), a apatia, a frieza, o desrespeito pelo prazo de entrega, os preços elevados, a demora, a desorganização e a inflexibilidade no atendimento são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços. Estas e muitas outras reclamações semelhantes são apresentadas, tanto em organizações privadas como públicas. Esta afirmação contraria um mito, frequentemente difundido, de que a má qualidade em serviços somente acontece e é característica das organizações públicas.

Neste contexto, facilmente se constata que algumas organizações públicas que na sua evolução se tornaram privadas, estão agora a prestar serviços com qualidade algo inferior aos anteriormente prestados, até porque a conceção económica do serviço público realça a ideia de que serviço público, enquanto prestação de um serviço ou fornecimento de um bem, tem de ter um custo, abaixo do seu custo real (Bilhim, 2002).

2.2 – Gestão da Prestação do Serviço

Para evitar a deficiente qualidade na prestação de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 49) sugerem a implementação de alguns procedimentos como garantes da qualidade e que devem estar presentes em todas as organizações. Perceber as reais necessidades e expectativas do cliente, produzir um serviço adequado a essas necessidades, cumprir todo o normativo legal e regulatório na produção desse serviço e, finalmente, não prestar o serviço se verificar que não o pode fornecer, são condições essenciais para obviar baixos índices qualitativos na prestação dos serviços.

O que se pretende com a prestação de um serviço é a satisfação plena do cliente e que devido à peculiaridade e abrangência dos serviços, torna necessária a adoção de um

modelo de gestão que vise a excelência e no qual o cliente é considerado o centro das atenções e peça fundamental para o sucesso empresarial (NBR ISO 9004-2/2000).

Segundo Albrecht (1998, p. 32) este sistema deverá ter três vetores essenciais: (i) o foco no serviço; (ii) as pessoas que o produzem; e (iii) a competência, a habilidade, o conhecimento e o saber como produzir o serviço, de modo a atingir a plena satisfação do cliente.

É assim possível perceber que para existirem altos padrões de qualidade na prestação de serviços, estes dependem duma gestão que aposte na melhoria contínua, pelo que se torna igualmente essencial um processo bem estruturado para a solução dos problemas da organização, do colaborador e, fundamentalmente, do cliente. Este processo deve ser perfeitamente entendido, compreendido e perceptível para todas as pessoas envolvidas desde a gestão de topo até à cadeia produtiva (Cobra, & Rangel, 1993, p. 68).

2.3 – Gestão Pública – Conceito de Serviço Público

Para que se possa perceber melhor o conceito de “serviço público” importa, em primeiro lugar, fazer uma referência ao conceito de “gestão pública” e como ele evoluiu, porque é neste âmbito mais vasto, que o objeto deste estudo se enquadra.

De entre os autores que exploram a natureza de Serviço Público podemos destacar que: para Meirelles (2003) o serviço público é aquele que deve ser prestado pela Administração Pública ou os seus agentes, conforme as normas e o controlo estatal, com o objetivo de satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da sociedade ou inclusivamente a sua simples conveniência; já, Filho (2002, p. 98) alude à atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para satisfação das necessidades públicas mediante aplicação do Direito Público; e Neto (2004, p. 21) afirma ser uma atividade da Administração Estatal que tem por fim assegurar, de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, conforme expressas na lei e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração.

Na verdade, o conceito de “Gestão Pública” restringe-se com mais objetividade e rigor quando é confrontado com o sistema antagónico de “Gestão Privada”. Em nenhum dos casos se está na presença de sistemas herméticos, ao invés falamos de uma espécie de relação assente na complementaridade e no mútuo reforço, corroborando em muitas matérias e áreas de atividade, dos mesmos interesses. Verificamos assim que o conceito de “serviço público” entende-se como aquele que a Administração Pública presta à comunidade porque reconhece-se como essencial para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado (CRP, 1997, p. 192).

Refletindo então no conceito de “gestão pública”, falar-se-á da sua evolução, dos motivos que explicam a pertinente sucessão e progressiva evolução dos modelos de gestão do setor público.

Depois de cerca de meio século em que o setor público teve um papel preponderante na economia, devido essencialmente ao seu exponencial crescimento e profundo intervencionismo na economia, a atualidade é manifestamente diferente, senão vejamos, como refere Araújo (2002, p. 60), “os constrangimentos económicos impuseram ajustamentos nas políticas” e “mudanças no funcionamento interno das organizações públicas”, assim como a “introdução de métodos alternativos de fornecer serviços públicos”.

Aparentemente, os fatores que mais influência tiveram na reforma da gestão pública foram os fatores económico-financeiros, não as necessidades, não as expectativas nem os desejos das pessoas (Araújo, 2002).

Torna-se então fundamental levar à prática a “Externalização das funções do Estado”. Estamos, assim, perante um dos paradigmas da nova Gestão Pública. Este é o processo pelo qual determinada missão, função, atribuição ou competência deixa de ser desenvolvido por um organismo da administração pública para passar a ser desenvolvido por uma entidade terceira. Esta externalização pode ser feita para o setor público, setor privado, instituições sem fins lucrativos, Organizações Não Governamentais (ONG’s) ou outros organismos fora da administração pública (Lefort, 2003, pp. 207-237).

O uso deste novo modelo integra-se na denominada “Nova Gestão Pública” (NPG) que se apoia em três pilares fundamentais: (i) a adoção dos procedimentos e das técnicas do setor privado e do mercado; (ii) uma elevada preocupação pelos resultados procurando incessantemente a redução dos custos e (iii) a mudança de orientação e de cultura, dirigidas agora para o cidadão, entendido como cliente da Administração Pública (Mozzicafreddo, Salis, & Batista, 2007, pp. 70-85).

2.4 – Serviço Público

Os serviços públicos têm-se alterado e evoluído segundo as necessidades do momento, do interesse público e a sua relevância não tem uma constância, pois em si mesmo, estamos a falar de um conceito que não é estático, ou seja o Serviço Público localiza-se na encruzilhada do funcionamento do mercado, com a realização de objetivos de solidariedade, coesão e equidade. Esta problemática mais atual decorre da transformação de um Estado com a missão de produzir bens e prestar serviços, para um Estado com uma missão mais de regular, mantendo a equidade entre os seus administrados (Bilhim, 1996, pp. 251-267).

O conceito altera-se, podendo ter diversos significados conforme a época e em função de sensibilidades políticas e das conjunturas económicas do momento. Assim, em toda história as diversidades culturais, temporais, espaciais, tecnológicas e económicas, têm influenciado a definição do que quer que seja “serviço público”, sendo importante entender, antes de definir, que este conceito difere do de “função pública”, pois considera-se que esta é uma atividade endereçada aos fins essenciais do Estado, enquanto o “serviço público” representa a atividade do Estado visando os objetivos de bem-estar social e à satisfação das necessidades individuais do cidadão (Cunha, 2008).

Não obstante a separação entre estes conceitos o que importa, para esta reflexão e neste contexto, é o significado e conceito de “serviço público” que tem a sua origem na França no séc. XIX e que não assumiu, inicialmente, em Portugal grande relevância. A intervenção direta do Estado começou na prestação de bens e serviços em domínios tão importantes como a distribuição do correio, telecomunicações, caminhos-de-ferro, etc. Num conceito mais tradicional pode-se definir “serviço público” como “a atividade da

Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração” (Neto, 2000, p. 99).

O conceito de “serviço público” relaciona-se então com a assunção por parte do Estado de determinadas atividades, com vista à satisfação das necessidades coletivas ou seja, “toda a atividade de fornecimento de utilidade ou de comodidade a usufruir diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça a vez” (Melo, 1999, p. 27), admite-se assim que o “serviço público” pode ser prestado de forma direta ou indireta, por intermédio de entidades privadas, por delegação ou concessão, daí que os Governos possam contratar organizações privadas para produzir bens ou prestar serviços públicos (Stiglitz, 1998, p. 192).

Neste contexto Maciel (2002) refere que o serviço público tem como objetivo único a satisfação coletiva, ou seja, todos os serviços devem ser prestados em função do coletivo e utilizador final que é o cidadão.

Pode-se então dizer que o “serviço público” pode ser prestado pelo Estado por diversas formas e que está igualmente dependente da conjuntura político-económica de cada momento, em cada nação. O Estado intervém na economia das sociedades mais modernas e democráticas, porque está legitimado por sufrágio democrático, universal e livre, para satisfazer as necessidades coletivas individualmente sentidas, porque só assim faz sentido a sua existência (Villoria, 1997, pp. 160-175; Cernadas, 2001, p. 78).

A prestação do “serviço público” faz assim parte da missão do Estado. A instabilidade do modelo tradicional começa a manifestar-se na década dos anos 1970. Neste período verifica-se uma série de transformações que alteram substancialmente as bases que suportam o modelo, deixando de existir consenso acerca da conceção de Estado e do modelo de sociedade. A prestação do “serviço público” passa assim a poder ser realizado por entidades privadas (Villoria, 1997, pp. 160-175; Cernadas, 2001, p. 78).

2.5 – Noção de Interesse Público

A noção de “interesse público”, embora frequentemente empregue, é uma expressão que não alberga consensos relativamente ao seu conteúdo, compreensão e extensão. Apesar desta aparente impossibilidade, em definir objetivamente a noção de “interesse público”, Downs (1962, p. 27) tentou encontrar uma definição que fosse o mais abrangente possível avançando que são ações do sistema político-administrativo que mais beneficiam o conjunto da sociedade.

Associado ao Serviço Público e Privado está o “interesse público” que, no essencial, se refere ao “bem geral” da população. O “interesse público” é um conceito angular para a política, para a democracia e para a natureza do próprio Governo. Embora quase todos defendam a ideia de que promover o bem-estar geral é positivo, concomitantemente, a noção de bem-estar geral é demasiado abrangente e pouco consensual, o que permite difundir várias ideias e conceitos de bem-estar geral. Existem por isso diferentes opiniões sobre o “interesse público”: num extremo, uma ação deve beneficiar todos os membros da sociedade para ser verdadeiramente do interesse público, no outro, qualquer ação pode ser do interesse público desde que beneficie uma parte da população e não prejudique ninguém. Quer-se com isto aludir que já não se está perante uma sociedade simplificada, pois atualmente a ação pública é muito mais extensa e ousada, afeta processos sociais relevantes, demasiado vitais e estratégicos e realiza-se agora num mundo mais complexo e turbulento, determinado pela volatilidade, incerteza e instabilidade (Beltrán, 1996, pp. 5-16).

É nesta abrangência de conceitos que está instalada uma desconfiança em relação às organizações públicas, cuja estrutura tradicional se mostra incapaz de assegurar a imparcialidade, a transparência e a eficácia do seu funcionamento (Moreira, & Maçãs, 2003), ora há então a necessidade premente de melhorar o serviço público e não apenas a sua imagem, recorrendo ao restabelecimento de relações de confiança entre todos.

A atual controvérsia sobre a prestação de serviços pela Administração Pública cinge-se não apenas à produção do bem ou a prestação do serviço em si mesmo, mas essencialmente, acerca dos recursos necessários para a sua produção ou prestação.

Segundo a Constituição da República Portuguesa (1997) no seu artigo 9º é “tarefa fundamental do Estado promover o bem-estar e qualidade de vida do povo, através da efectivação dos direitos económicos e sociais, fomentando a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais”. Ora, admitindo que o “interesse público” está fundamentalmente ligado ao bem comum, é necessário agora perceber quais os bens e serviços a serem produzidos e prestados pela Administração Pública, qual o mecanismo de decisão utilizado para este fim, e em que pressupostos se fundamentam para, em primeiro lugar, decidir pela “prosecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos pelos cidadãos” (nº. 1 do art.º 266º da CRP) e, em segundo lugar, “pelos princípios da igualdade, de proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé” (nº. 2 do art.º 266º da CRP).

Então, a questão que desde já se coloca, é saber quais são os serviços de “interesse público”, e se estes só podem ser prestados pela Administração Pública, pois atualmente o facto da prestação do serviço ou produção do bem público ser realizada por um organismo público já não é linear, porque há um abandono da ligação entre serviço público e titularidade administrativa (Bilhim, 2002, p. 79).

Ainda Bilhim (2002, p. 173) reconhece igualmente que o conceito de “serviço público” tem um duplo sentido, em primeiro lugar, determina a missão de prestação do serviço por parte do Estado e depois que há uma associação com a organização pública, quase sempre motivada pela titularidade administrativa que lhe é inerente.

Na tentativa de claramente perceber quem tem o poder de definir o que é “interesse público”, pode-se afirmar que o “interesse” é intrínseco à vida social, logo o interesse é a relação entre uma pessoa e a satisfação da sua necessidade, sendo, nesta perspetiva, praticamente impossível dissociar o interesse coletivo do interesse individual (Filho, 2002, pp. 98-101).

A noção jurídica de “interesse público” inclui, mas não se reduz ao contraste entre o interesse privado ou individual, bem como não se confunde com o somatório dos interesses individuais. Mello (2008, p. 60) deixa uma pergunta provocatória: “Poderá haver

um interesse público que seja discordante do interesse de cada um dos membros da sociedade?”. A resposta parece óbvia – não, pois “na verdade, o interesse público, o interesse do todo, do conjunto social, não é mais que a dimensão pública dos interesses individuais, ou seja, dos interesses de cada indivíduo, enquanto membro da Sociedade”.

2.6 – Transporte de Mercadorias: Serviço Público – Interesse Público

O transporte de mercadorias assume uma função económica quando permite o acesso a produtos que, de outra forma, não estariam disponíveis para a maior parte das pessoas, indústrias e regiões, ou apenas estariam a um preço muito elevado e, uma função social, quando apresenta uma relação direta com o progresso social e económico, pois pressupõe relevantes índices de desenvolvimento socioeconómico, porque promove a eficiência e a eficácia dos fluxos nas redes. A complexidade dos procedimentos adotados para garantir a segurança e a satisfação das necessidades sociais, relativamente às empresas, às pessoas e ao transporte de mercadorias, serão assim razão suficiente para considerar o transporte de mercadorias, um serviço público e um serviço de interesse público? Para esta interrogação, dificilmente encontramos referências à assunção lógica dessa necessidade e condição (Martins, 2012, pp. 6-8).

Sendo igualmente evidente a necessidade de reduzir as emissões de CO₂, facilitar a mobilidade das pessoas, ainda que de forma indireta, com a diminuição de veículos pesados nas cidades, reduzir a sinistralidade rodoviária e promover uma rede de transportes de mercadorias sustentável, no âmbito da estratégia da União Europeia para o emprego e o crescimento, pelo que a criação de um mercado interno ferroviário, nomeadamente no que respeita ao transporte de mercadorias, é um elemento essencial para a realização de uma mobilidade sustentável (RegUE, 2010). Estamos assim, aparentemente, perante razões suficientes para que se considere o transporte de mercadorias, um serviço de interesse público.

Os vários Governos cientes dessa importância legislam nesse sentido (Dec.-Lei 152/2008, de 5 de Agosto), ainda que timidamente, “tendo em conta, por um lado, o relevante interesse nacional prosseguido por uma adequada rede nacional de plataformas logísticas, bem como a importância estratégica da sua inserção nas redes de transportes”, e

ainda porque o Estado tem de garantir que todas as pessoas tenham acesso de igual modo a determinados bens e serviços, assumindo “como objetivos estratégicos da sua política de mobilidade a melhoria da eficiência das cadeias logísticas e de transporte, mediante o reforço da intermodalidade e da utilização racional dos vários modos, bem como a integração nas redes de transporte internacionais” e adotando ainda um conjunto de medidas com o objetivo de assegurar a estabilidade do setor do transporte público rodoviário de mercadorias, para criar condições de estabilidade a médio e a longo prazo no setor do transporte público rodoviário de mercadorias (Programa do XIX Governo Constitucional, 2012, pp. 43-48).

De acordo com a Lei de Bases do Sistema de Transportes Terrestres (Lei n.º 10/90, de 17 de Março), nomeadamente no artigo 2º, n.º 1, “A organização e funcionamento do sistema de transportes terrestres tem por objectivos fundamentais assegurar a máxima contribuição para o desenvolvimento económico e promover o maior bem-estar da população” [e ainda] no n.º 2, alínea c), “Salvas as restrições determinadas por reconhecido interesse público, as actividades das empresas, públicas ou privadas, produtoras de serviços de transporte desenvolver-se-ão em regime de ampla e sã concorrência, liberdade de estabelecimento, autonomia de gestão e justa rentabilidade dos investimentos efectuados”, pode-se então inferir que o Estado considera que o transporte de mercadorias é de interesse público. Desta forma o Estado assume-se como um facilitador da satisfação de necessidades coletivas, garantindo assim serviços de transporte de mercadorias seguros e eficazes, de elevada qualidade, com garantia de transparência e desempenho sócio ambiental, eliminando simultaneamente assimetrias regionais (Programa do XIX Governo Constitucional, 2012, pp. 43-48).

Perante a crise estrutural que Portugal enfrenta e devido à diminuição dos recursos, à “fadiga” do Estado e às constantes reivindicações sociais, adota-se e aposta-se na terceirização ou na prestação conjunta dos serviços por organizações públicas e privadas. Quando isto acontece deve ser feita uma análise profunda e uma avaliação criteriosa dos serviços que são estrategicamente relevantes, mas que, devido às suas especificidades, poderiam eventualmente ser prestados pelo setor privado, como é o caso dos transportes (Kissler, & Heidemann, 2006, pp. 479-489).

Torna-se assim fundamental encontrar um equilíbrio entre as medidas de contenção de custos, que são hoje transversais à totalidade do setor público e as medidas necessárias às melhorias estruturais ao nível da eficiência e que promovam a inovação e racionalização sustentáveis no longo prazo (Martins, 2012, p. 30).

Nesta conformidade até o próprio conceito de “governança pública” se altera e passa a justificar uma política muito abrangente ao nível das suas atribuições, onde todos os serviços públicos, não terão de ser exclusivos das instituições públicas, pois o Estado pode assim transferir atividades para o setor privado, ou agir em parceria com os demais *stakeholders*. O Estado inicia assim um processo de transformação, deixando de ser um Estado que apenas presta serviços, passando a ser um Estado mais moderno e coprodutor do serviço público, ou seja, assegura que outras entidades produzam serviços públicos, mantendo a condição de último responsável pela produção desse mesmo serviço, tornando-se um Estado regulador (Stiglitz, 1998, pp. 190-198).

2.7 – Privatização dos Serviços e Conceito de Serviço Privado

Aborda-se agora a temática da privatização, cujo tipo mais comum é a contratação de programas ou serviços a uma empresa privada ou de outra entidade governamental para operar a realização de determinado serviço, mas que se mantém responsável pelo serviço, apesar de haver alguém que realmente o presta. Observe-se ainda que o conceito de “privatização do Estado” ou de “privatização do património público” não deve ser confundido com a privatização de empresas que pertençam ao Estado (Stiglitz, 1998, pp. 190-198).

Há a trivialidade de pensar que a simples troca da gestão pública pela gestão privada, será a solução de todos os problemas. Convém deixar bem claro que a simples opção por esta última não é sinónimo de sucesso absoluto. A privatização é apenas um processo de transferência de um negócio, empresa, agência ou serviços públicos do setor público (o Estado) para o setor privado (empresas com lucro privado) ou privadas sem fins lucrativos. A qualidade da prestação de um serviço não se transfere. Num sentido mais amplo, a privatização refere-se à transferência de qualquer função do Governo para o setor privado (Pinheiro, 2000, pp. 1-2).

Por norma, os princípios da gestão são inalteráveis e para perceber se existem diferenças substanciais, Murray em 1975 realizou um estudo com esse objetivo. A conclusão a que chegou é que não há diferenças substanciais, mas pôde no entanto determinar que há um tratamento diferenciado por parte da opinião pública, em geral, e pela literatura especializada, em particular (Murray, 1975, pp. 364-371). Rainey (1976, pp. 233-244) numa tentativa de objetivar melhor aquele trabalho, acabou por concluir praticamente o mesmo.

No entanto e para que se perceba melhor, cabe destacar algumas características que tornam a gestão pública diferente da gestão privada, o que, por consequência, faz com que as formas de gestão apresentem certas especificidades que as diferenciam. Ramos (2000) referencia que as principais diferenças entre organizações públicas e privadas estão, principal e basicamente, no seu funcionamento.

Atente-se então a algumas diferenças entre organizações públicas com gestão pública e organizações privadas com gestão privada.

Nas organizações públicas com gestão pública as receitas são normalmente derivadas de Tributos (impostos, taxas e contribuições) com características coercivas, sem haver um retorno direto de uma eventual prestação de serviços, existe um controlo político muito forte, tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido, o tempo de existência é indeterminado, pois o Estado não vai à falência. As políticas públicas aplicam-se de acordo com os programas eleitorais dos partidos e dos Governos e normalmente nascem por Decretos de Lei, pelo que abunda a lentidão na tomada de decisão, basicamente porque estas são influenciadas por variáveis de ordem política (Pereira, 2011, pp. 1-5).

Nas organizações privadas com gestão privada, ainda que prestem serviço público, as receitas são provenientes de pagamentos feitos por livre e espontânea vontade por parte dos clientes em troca de um serviço, bem ou produto, o controlo é normalmente associado às regras do mercado, através da concorrência com outras organizações e tudo o que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado, com um elevado sentido de

sobrevivência pois dependem da competitividade e da sua eficiência, pelo que necessitam de decisões céleres e rápidas, numa busca permanente de racionalidade, adotando políticas empresariais voltadas para objetivos de mercado e surgem normalmente através de documento contratual ou societário (Bremaeker, 2004, p. 27; Pereira, 2011, pp. 1-5).

Pode-se assim evidenciar que as principais diferenças entre “gestão pública” e “gestão privada” se situam, fundamentalmente, ao nível dos seus valores de atuação e que ganham relevância conforme o ambiente público ou privado em que existem, assim como dos objetivos que se propõem atingir e que orientam a sua conduta (Rodrigues, 2011, pp. 97-153).

A Figura 1 seguinte apresenta de uma forma muito sintética as principais diferenças entre a “gestão pública” e a “gestão privada”, quando os objetivos são essencialmente os mesmos.

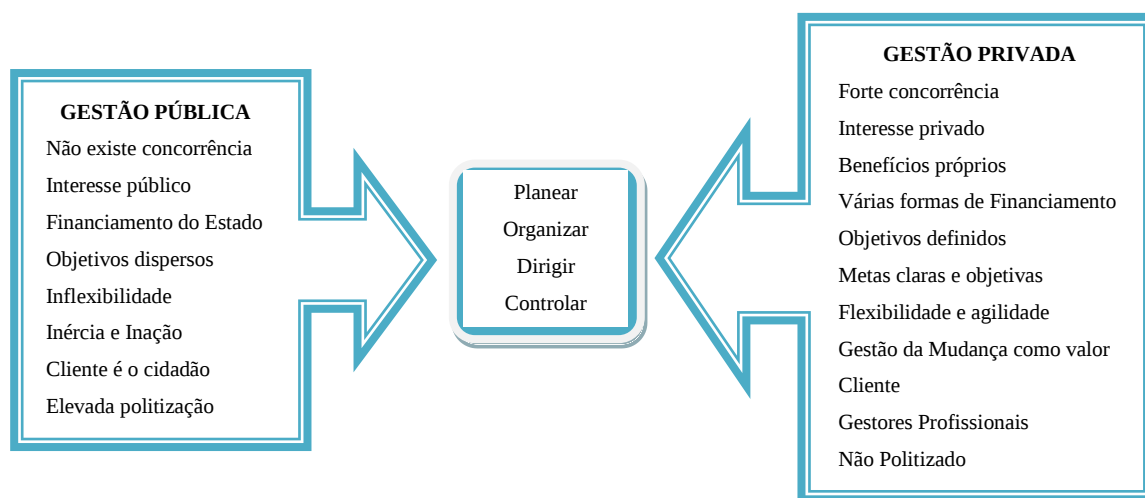


Figura 1. Diferenças entre gestão pública e gestão privada.

Fonte: Adaptado de Guzmán, 2001, citado em Rodrigues, 2011, p. 122.

Tendo presente as principais diferenças entre a gestão pública e a privada, muitas são as pessoas que procuram encontrar respostas simples, para uma questão que afinal, em nossa opinião, de simples não tem nada, senão vejamos, se o capital é do Estado, trata-se de “coisa pública”, se o capital é privado, trata-se de propriedade de alguém que está

perfeitamente identificado e que pode ser reconhecido e apontado (Rodrigues, 2011, pp. 97-153).

Na gestão pública o ser de todos – conduz, normalmente, a uma ausência de identificação da propriedade (“*não é meu, é deles*”, “*não fui eu, foi ele*”). A questão da propriedade – pública e privada – é um assunto que tem apaixonado muita gente, contudo, a titularidade da propriedade não é condição basilar para distinguir o modelo de gestão. Quer dizer, não é pela via de especificidade da propriedade que podem ser encontradas diferenças substanciais entre os modelos de gestão utilizados nas organizações públicas e nas organizações privadas. Existem, sim resultados diferentes obtidos com esses dois tipos de gestão, mas, deste facto, não se pode inferir que se está perante dois tipos de gestão diametralmente opostos, até porque, em muitos casos, os resultados obtidos, não são igualmente diametralmente opostos. Um dos principais problemas da gestão pública na obtenção de resultados tem muito a ver com a especificidade da prestação do serviço e das características da sua prestação. Ora considerando os sistemas de governação até agora adotados, estas diferenças não fazem muito sentido, “pois a existirem diferenças, essas situam-se principalmente ao nível da governação e não propriamente no âmbito da gestão” (Rodrigues, 2011, pp. 120-132).

Enquanto a governação da organização persegue os objetivos previamente definidos, conciliando, harmonizando e desenvolvendo os interesses de todos os *stakeholders*, internos e externos, a gestão pretende atingir a eficiência através da aplicação dos métodos e dos instrumentos de que dispõe, mantendo-se leal aos valores e objetivos definidos pela governação. As diferenças de métodos, filosofia e de valores, são fundamentalmente assumidas pela governação e não pelos instrumentos de eficiência definidos pela gestão (Rodrigues, 2011, pp. 97-133).

2.8 – Análise Crítica

O conceito de “serviço público” confunde-se muitas vezes, com o conceito de “interesse público”. Acredita-se que todo o “serviço público” tem associado o “interesse público”, mas como visto, nem todos os serviços considerados de interesse público têm de estar acomodados numa organização que preste serviços públicos e de gestão pública.

Em jeito de conclusão enfatiza-se novamente que o conceito de “serviço público” é, de um ponto de vista funcional, tudo o que visa satisfazer o interesse de uma comunidade a partir de uma prestação de um serviço com origem numa entidade pública. Por outro lado, o conceito de “interesse público” é tudo o que se reconhece ser do interesse de uma comunidade, mas cuja satisfação pode ser garantida por uma entidade pública, associativa ou privada ou até ONG, pois como refere Thompson (1997, p. 41) “trata de todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público”. Atualmente há inúmeras experiências com organizações de gestão privada que são consideradas de utilidade pública, precisamente porque se lhes reconhece na sua atividade objetivos de interesse social e, por isso, públicos.

De referir que do ponto de vista da gestão privada, a viabilidade de uma organização é determinada por meio de uma análise financeira que demonstre que as receitas expectáveis serão superiores aos seus custos de investimento e de operação. Do ponto de vista da gestão pública, o retorno e os benefícios futuros de um projeto têm uma abrangência mais ampla do que apenas a geração de receitas, e podem abranger aspetos como o desenvolvimento económico de um determinado setor de atividade, de uma região, da melhoria da qualidade de vida das pessoas, benefícios de redução de tempo de transporte, de acidentes e outros (Filho, 2002, pp. 115-121).

Dessa forma, no contexto de uma avaliação económica, uma organização pode ser considerada de interesse público para o Estado, ainda que não gere o retorno financeiro expectável, ou exigido pelos investidores em organizações privadas. Precisamente por este facto o Estado institui diversas formas de apoio a essas entidades precisamente por cumprirem uma ação de interesse público, ainda que essa prestação não lhes traga o retorno económico e financeiro esperado (Lipietz, 2000).

Ora é este equilíbrio, entre os dois domínios – público e privado – que define, aquilo que, em nome do interesse público, o Estado entende assumir sobre a forma de serviço a prestar, sem recurso ao serviço público.

Abordaram-se uma série de modelos que caracterizam o serviço público e privado, assim como os serviços que se consideram de interesse público, ainda que prestados por entidades privadas. De seguida ir-se-á evidenciar os modelos de governação e sua evolução de acordo com o progresso social numa era de globalização crescente.

Capítulo 3 – Modelos de Governação: Gestão Pública versus Gestão Privada

Desde meados do séc. XX que crescemos e vivemos a ouvir que a privatização será a salvação da maioria das organizações, “a privatização é a única esperança para a renovação das cidades” (Gilbert, 1989, p. 195), porque na administração pública, não há nenhuma ligação entre receitas e despesas, ou seja, no caso em estudo, a ferrovia, aparentemente é causadora de mais custos apesar de mais eficiente, do ponto de vista da estruturação das sociedades.

Tal como no século passado o discurso atual sobre o conceito de serviços públicos, é privatizar. Em Portugal, não é possível haver mais Estado, pelo que a refundação dos organismos do Estado passa pela redistribuição das funções dos diversos intervenientes: o Estado deve procurar outros parceiros para distribuir aquilo que é menos da sua competência e fazer apenas o que pode fazer ou o que faz melhor, devolvendo a outros agentes o que não consegue fazer, pois aparentemente é possível o setor privado oferecer produtos de qualidade, serviços mais eficientes e com um custo muito menor para as pessoas (Stiglitz, 1998).

Abordar-se-á ainda esta problemática, sobre a questão do serviço privado ser, simultaneamente, mais eficiente e menos oneroso até porque, numa primeira abordagem, a qualidade do serviço não tem correlação com a sua característica de serviço público ou privado, mas essencialmente com a cultura organizacional, ou seja, é preciso sobretudo equilíbrio entre os diferentes setores da sociedade. De facto é que os valores do setor privado estão, no momento, a apoderar-se de toda a sociedade e há também, quem, como Cardoso (1997, p. 9), evidencie para a necessidade das organizações olharem atentamente para a questão da sua sustentabilidade, argumentando que a ótica do mercado já não permite avaliar a questão de outra forma, ou seja, deparamo-nos agora com o nascimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

Porém o Governo e os outros setores deveriam ser previdentes naquilo que absorvem do mundo dos negócios, pois como advoga Mintzberg (1996) este sistema está

descontrolado, o que se pretende não é um movimento contrário aos negócios, mas a favor do equilíbrio dos setores da sociedade, o que é necessário é equilibrar nossas preocupações públicas individuais, com as solicitações das organizações.

Hoje predomina a opinião, quase unânime, de privatização dos serviços públicos, no entanto, considera-se que apenas uma parte dessa tendência é justificável, a outra é apenas uma incógnita, porque se somos capazes de identificar o que não é da responsabilidade do Governo, deveríamos, também, ser capazes de identificar o que é da sua responsabilidade. A disseminação da ideia e da percepção de que as falhas do Estado eram necessariamente piores que as falhas do mercado, não deverá corresponder totalmente à verdade, senão vejamos, Pinheiro (2001) observa que a visão de que, na ausência das suas tradicionais falhas os mercados seriam eficientes, parece estar morta ou, no mínimo, moribunda. Até parece haver uma explicação simples: os cidadãos estão cada vez mais interventivos, conscientes e informados de que a gestão pública e burocrática, não corresponde às solicitações que a sociedade civil apresenta aos Governos no capitalismo contemporâneo.

Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode fornecer e a causa imediata desta falha do Estado não é apenas fiscal nem política, como destacou Obama (2009), é também administrativa, pois os recursos económicos e políticos revelam-se escassos (Castel, 1995; Lipietz, 1998). E assim, a função de uma gestão pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao diminuir a falha que separa as solicitações sociais e a satisfação dessas solicitações.

Os modelos de gestão pública têm por isso evoluído e se alterado ao longo dos tempos. Nos países da OCDE destacam-se, segundo Denhardt (2003), fundamentalmente três tipologias de modelos de gestão pública sucedâneos: (1) o Modelo Tradicional Weberiano, (2) o *New Public Management* e (3) o Modelo da *Governance* ou *New Public Service*.

A Figura 2 seguinte apresenta resumidamente os principais modelos de gestão pública, realçando qual o foco principal numa gestão pública e numa gestão privada, quando os objetivos são essencialmente os mesmos.

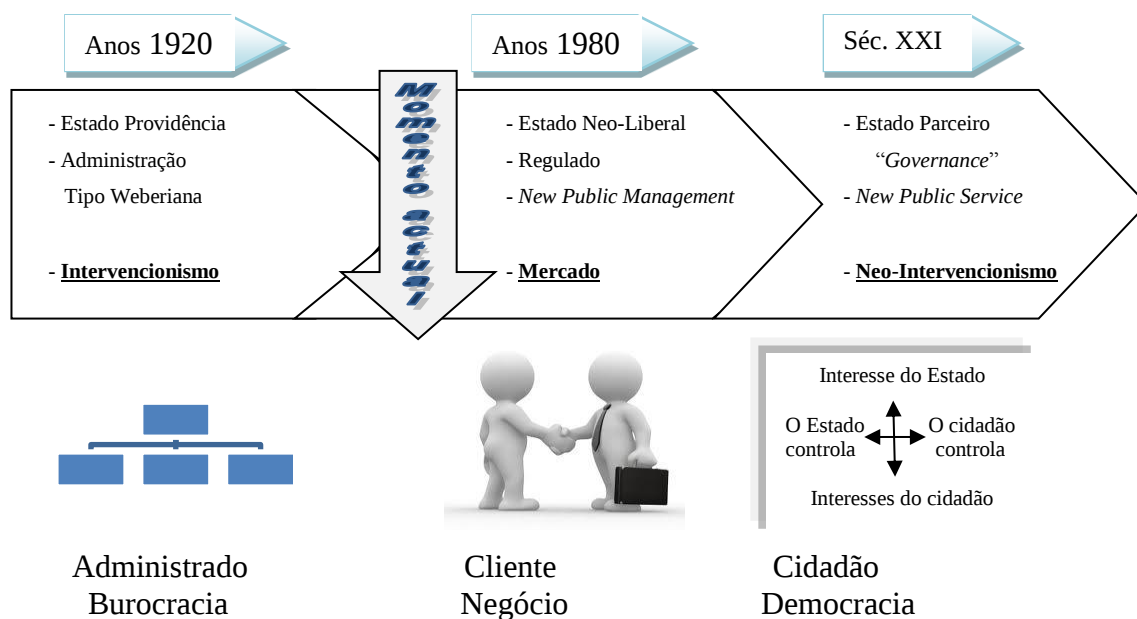


Figura 2. Modelos de Gestão.

Fonte: Adaptado de Nolasco, 2004, pp. 33-47.

3.1 – O Modelo Tradicional ou Weberiano

O modelo tradicional ou Weberiano, modelo da racionalidade administrativa, que levou ao nascimento do capitalismo, da burocracia e do Estado racional e legal nos países ocidentais, de cariz liberal é considerado por muitos sociólogos um aspeto fundamental no desenvolvimento social que se manifesta especialmente na sociedade ocidental, em aspetos como o comportamento no mercado capitalista, a administração racional do Estado e a expansão da ciência e tecnologia modernas (Harriss, 1992, pp. 325-342).

Para Max Weber os atributos da burocracia moderna devem incorporar a impessoalidade, a concentração da gestão e administração, equidade entre os estratos sociais e económicos e a aplicação de um sistema da autoridade sólido e consistente. Qualquer colaborador deve executar as suas funções, habilidades e competências, mas sempre subordinado à cadeia de comando hierárquica, tendo sempre em consideração o nível de autoridade mais elevado. Em última instância, é responsável somente pela execução imparcial das tarefas que lhe estão atribuídas e deve reservar o seu julgamento, caso haja conflito com seus superiores hierárquicos e com as suas funções (Cancian, 2012).

Rodrigues (2011, pp. 240-248) defende que este modelo introduz igualmente racionalidade burocrática ao promover a separação da atividade da gestão, da atividade política, proporcionando assim uma cultura de separação de interesses. No entanto, este princípio tem sido aparentemente desvirtuado e não muito bem aplicado, por culpa essencialmente da politização dos cargos da administração pública, por via de nomeações diretas de pessoas normalmente afetas aos partidos do arco do Governo.

Após a II Guerra Mundial, com a necessária reconstrução da Europa, assistiu-se a um reforço da intervenção do Estado na economia, como produtor de serviços públicos, através da nacionalização e da constituição de grandes setores públicos empresariais (Salvado, 2008). No nosso país a intervenção do Estado na Economia foi reconhecida na Constituição de 1933, bem como o princípio protecionista da economia nacional. Na década de 1970 e em nome do serviço público, as funções do Estado alargaram-se à área social e ao planeamento e coordenação económica. Mas apenas com a Constituição de 1997, se consagrou, pela 1ª vez em Portugal, uma economia aberta ao exterior, orientada para o desenvolvimento, garantindo a existência de um sistema económico com diversos tipos de iniciativa económica: pública, privada e cooperativa (CRP, 1997; Salvado, 2008, pp. 2-8).

A Constituição da República Portuguesa (1997) consagra um modelo de equilíbrio entre interesse público e economia de mercado, atribuindo diferentes funções ao Estado na organização do processo económico – o Estado empresário, enquanto produtor de bens e serviços e o Estado regulador, em termos de orientação e controlo da atividade económica.

3.2 – Modelo *New Public Management*

Na década de 1980, com o surgimento e evolução do processo de globalização da economia, da produção e do consumo, assistiu-se nos países mais desenvolvidos a um movimento de redução e de intervenção da ação do Estado na vida económica e social que originou a externalização de algumas das funções do Estado no fornecimento de bens e serviços públicos (Bardouille, 2000, pp. 81-106).

No início da década de 1990 a expressão “*New Public Management*” surge em diversa literatura, para expressar as transformações introduzidas por alguns países nos seus sistemas de administração pública desde os anos 1980. “Trata-se de uma transformação de paradigma na governação pública que aplica ao serviço público, mecanismos característicos do mercado” (Bardouille, 2000, p. 86).

Para Osborn e Gaeber (1992), mentores do *New Public Management* (NPM), existe uma diferença entre decisão política e fornecimento de serviços e, nesta ótica, defendem a introdução de métodos de gestão privada no setor público e a empresarialização dos serviços públicos, através de parcerias entre os setores público e privado, apostando na externalização de funções do Estado.

Esta corrente privilegia os exemplos da gestão privada, evidenciando o poder dos gestores através da clarificação da missão, objetivos e da sua responsabilização perante os clientes e os colaboradores. Sustenta-se nos novos métodos, conhecimentos e técnicas de gestão, com o fim de promover a eficiência no setor público e defende três princípios basilares: (i) descentralizar, (ii) desregular e (iii) delegar. Assenta assim na necessidade de os gestores, terem de gerir com critérios de racionalidade e não tanto de acordo com a agenda e calendários políticos. O modelo combina nesse caso princípios de gestão moderna com a privatização ou a contratualização de serviços, concorrência e mérito, com o objetivo final de atingir um melhor Estado (INA, 2009, p. 3).

Com a externalização de algumas funções do Estado pretendeu-se essencialmente atingir dois grandes objetivos, primeiro repor os mecanismos de mercado, e depois reduzir o peso do Estado na economia, deixando o seu papel de simples prestador de serviços para passar a desempenhar a difícil tarefa de regulador da vida pública. Tornou-se, nas últimas duas décadas, numa “nova ortodoxia” sobre a forma de liderar, conduzir, gerir e administrar os assuntos públicos de Governo (Pollit, 2000, p. 182).

3.3 – Modelo *New Public Service*

Na década de 1990 surge o modelo da *Corporate Governance* que apela ao conceito de cidadania democrática e política e à humanização das organizações. Este

modelo, dito de racionalidade política, assenta na participação dos cidadãos na administração através de uma gestão participada e responsabilizada onde simultaneamente as responsabilidades serão igualmente partilhadas. Estamos a falar de um modelo que se sustenta em parcerias entre o setor público e o setor privado, parcerias estas que surgem da conjuntura sociopolítica para resolver problemas comuns (Osborn, & Gaeber, 1992).

Esta Teoria defende ainda que a resolução de certos problemas resultantes das falhas de mercado ou de falhas de coordenação não são solúveis apenas pelo setor público, mas necessitam de uma intervenção mais abrangente com todos os *stakeholders*, públicos e privados, procurando uma nova visão para os problemas e necessidades da sociedade (Rodrigues, 2011, pp. 97-100).

Esta corrente baseia-se claramente na ideia de que a atividade pública é muito diferente da privada, ou seja tem uma dimensão de gestão que se fundamenta em valores específicos e distintos da gestão empresarial. Defende que não é apenas fundamental atingir resultados, mas também demonstrar que esses resultados têm muitas vezes um valor público, ou seja, a organização cria um valor público quando produz um conjunto de impactos socioeconómicos alinhados como os objetivos dos cidadãos (Catelli, & Santos 2005, pp. 2-25)

Se entendermos que o valor público é o valor criado pelo Estado, através da prestação de serviços e, é normalmente a diferença entre os benefícios recebidos e os recursos que os cidadãos estão dispostos a contribuir, estamos perante a necessidade da satisfação do interesse público. Esta dicotomia de criar serviço público eficiente e reduzir custos é um desafio que se apresenta aos novos gestores públicos (Aucoin, & Heintzman, 2000).

Realça ainda o papel fundamental da reflexão e aprendizagem continua requerendo um tipo de governação em rede onde a adaptabilidade e a flexibilidade são fundamentais. Tal como a competição pelo preço é o mecanismo central na coordenação dos mercados, a cooperação e a confiança são os fatores chave para a articulação das redes, assim como a reputação, reciprocidade e interdependência mútua são essenciais para o seu sucesso. O

grande desafio deste modelo é a necessidade de envolver as pessoas na governação pública (Rodrigues, 2011, pp. 175-195).

Surge como uma nova visão para enfrentar a eficiência, a transparência e a equidade. Como tal é necessário gerir através de redes estar aberta a aprender e a novas formas de captação e atração de recursos (Rodrigues, 2011, p. 181). O valor público passa a ser construído e conseguido coletivamente por meio da discussão e de deliberação entre todos os *stakeholders*. A negociação e os consensos mais alargados são igualmente preponderantes para caminhar no sentido da despolitização dos cargos em prol do interesse geral (Rodrigues, 2011, pp. 175-195).

3.4 – Análise Crítica

Os principais objetivos da administração pública estão relacionados com os valores democráticos de melhorar a igualdade, a justiça, a segurança, a eficiência, a eficácia dos serviços públicos geralmente sem fins lucrativos (Dubois, & Fattore, 2009, pp. 701-727).

Depois de se situar os modelos de Gestão Pública, nomeadamente os modelos de *governance* mais relevantes e com aplicação mais recente, importa então em jeito de conclusão do capítulo, realçar que fica claro que a adoção de novos modelos e técnicas de gestão só é possível com a autonomização dos gestores, que por seu turno só será conseguida de forma eficiente, com a separação da função de gestão da função política. Sem haver uma efetiva reforma da estrutura de governação, dificilmente se conseguirá uma modernização das organizações que prestam serviço público ou de interesse público.

Este capítulo mostrou que tem sido possível resolver problemas de grande complexidade, com resultados que garantem uma solução racional, de modo que a alteração dos modelos de gestão permite aos gestores, a necessária liberdade de escolha, de modo a que se atinja a satisfação do interesse público e do bem comum.

No capítulo seguinte abordar-se-á a *Corporate Governance*, ou seja a filosofia pela qual as organizações são diretamente geridas e controladas, tendo igualmente, subjacente o atingimento daquele objetivo.

Capítulo 4 – *Corporate Governance*

Por *Corporate Governance* entende-se a filosofia pela qual as organizações são diretamente geridas e controladas, e está essencialmente relacionada com a sua estrutura, a distribuição dos direitos e das responsabilidades pelos diferentes órgãos, tais como gestores, administradores, acionistas e outros grupos de interesse, em resumo, esta filosofia de gestão abrange todos os *stakeholders* da organização, sendo a transparência e a responsabilidade perante os acionistas, clientes, equipa de gestão e regulador, os seus maiores atributos (Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro, 2006, p. 65).

A designação da expressão *Corporate Governance* ou “governo das sociedades”, além de recente, pois há cerca 30 anos não existia nem na língua inglesa (Zingales, 1997), não é consensual, adotando-se por vezes designações alternativas como a de “governança” ou a expressão anglo-saxónica “*corporate governance*”.

Para Cadbury (1992) o governo das sociedades pode ser definido como sendo o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas. A OCDE (2004), desenvolveu a um pouco mais este conceito, ao indicar que este:

envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus accionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. O governo das sociedades estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objectivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objectivos. Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores prossigam objectivos que sejam do interesse da empresa e dos seus accionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz. (p. 11)

Por sua vez, para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM, 2005, p. 78), o governo das sociedades é “o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e controlo das sociedades emittentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado”.

Existem, no entanto, várias definições alternativas de governo das sociedades, todas igualmente aceitáveis, dadas as várias perspetivas sobre este assunto. Como exemplo, pode-se referir a de Shleifer e Vishny (1997) para quem o governo das sociedades lida com as formas pelas quais os fornecedores de capital para as Organizações asseguram a eles próprios a obtenção de retorno ao seu investimento, ou a de Weiss (1978, citado por Evan, 1993) de que o governo das sociedades se refere à estrutura hierárquica de autoridade e de tomada de decisão de uma organização.

Estamos assim perante um conceito de largo espectro que visa abordar todas as vertentes e variáveis da gestão das organizações, fundamentalmente aquelas que encerram em si mesmas grande quantidade dos distintos e variados interesses dos *stakeholders*.

Face à complexidade e abrangência do conceito de “*corporate governance*” têm sido desenvolvidas e estudadas ao longo do tempo, várias teorias que tentam envolver este tema. Porém a teoria mais desenvolvida e a partir da qual grande parte dos modelos e processos de *corporate governance* têm sido adotados, é a Teoria de Agência, que contempla a separação entre a propriedade da empresa e a gestão (Eisenhardt, 1988).

A preocupação com a governação das organizações tem sido particularmente evidente nos últimos 20-30 anos porque, na opinião de Becht, Bolton e Röell (2003), se deveu fundamentalmente à onda mundial de privatizações que nas últimas duas décadas veio questionar de que forma as empresas privatizadas deveriam ser orientadas, geridas e controladas, procurando assim evidenciar a importância, dimensão e a aplicabilidade do conceito da *corporate governance*, na atualidade. Salientam-se os novos contributos e a nova ordem regulamentar que, partindo de linhas de pensamento e teorias ajustadas aos novos acontecimentos e às necessidades do mundo atual, têm vindo a contribuir para definir novas formas de atuação e para proporcionar novos desenvolvimentos no âmbito da *corporate governance*.

Segundo Vinten (1998, p. 419) atendendo a que, no atual contexto de globalização e situação dos mercados o afastamento entre quem controla a organização e quem é o seu proprietário é cada vez maior, o foco da discussão hoje em dia, assenta em preocupações mais específicas. Estas preocupações residem em torno da responsabilidade de quem gere

as organizações para com aqueles que têm interesses, geralmente financeiros, no sucesso das mesmas, normalmente os acionistas. Porém, com a discussão de quem deve ser considerado *stakeholder*, o conceito pode ser bem mais abrangente, transversal e complexo.

Relativamente a esta abrangência de interesses, à situação atual e à necessária evolução das práticas de governo das principais organizações, pretende-se que este novo método de gestão possa proporcionar e promover a discussão, estimular e facilitar a reflexão à volta dos temas e dos desafios que o bom governo das empresas coloca no dia-a-dia (Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro, 2006, p. 4).

Por outro lado, pretende-se igualmente que a adoção destes novos modelos de *governance*, não se limite ao diagnóstico da situação, mas de uma forma mais abrangente, enumere e identifique um conjunto alargado de vetores de evolução desejável. Por outras palavras, além do levantamento da situação atual, deverá apontar para um conjunto de práticas que, se corretamente adotadas, poderão contribuir para o aumento da eficiência dos mecanismos de *governance* das organizações (Eisenhardt, 1989, pp. 488-511).

Muito genericamente, pode-se referir que a “governança corporativa” são os mecanismos ou princípios que governam o processo decisional dentro de uma empresa. “Governança corporativa” é, assim, um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência, sendo que o objetivo principal dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas ao contrário, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente da mesma.

4.1 – Teoria de Agência

Na Teoria de Agência um dos artigos mais referenciados é o de Jensen e Meckling (1976) onde é evidenciada a relação entre a agência e a propriedade da organização que contempla a separação entre a propriedade da empresa e a gestão. A base da Teoria de Agência reside na motivação dos atores individuais para a maximização da sua “utilidade”, pelo que a relação entre os acionistas e os gestores será sempre problemática.

De acordo com a Teoria de Agência de Eggertsson (1995):

uma relação de agência ocorre quando o principal delega alguns direitos, por exemplo, direitos sobre a utilização de recursos – a um agente que está obrigado através de um contrato (formal ou informal) a representar os interesses do “principal” em troca de uma remuneração de qualquer espécie. (pp. 40-41)

ou ainda como na opinião de Eisenhardt (1988):

Os problemas de agência têm origem na separação da propriedade e da gestão das organizações. O principal ou proprietário, tem como principal objetivo maximizar os seus lucros, delega ao gestor ou agente o poder da gestão, estabelecendo metas, resultados, limites de riscos admissíveis e responsabilidades. Para regular essa relação, a Teoria de Agência estabelece mecanismos eficientes de monitorização e incentivos, de modo a garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. (p. 489)

Numa organização os acionistas podem ser vistos como os proprietários (os principais), os quais delegam a sua autoridade nos gestores que serão, assim, os seus agentes. Entre ambos surgem obviamente conflitos de interesse que tipicamente são os representados no Quadro 1 seguinte.

Quadro 1

Conflitos entre principais e gestores

Interventores	Modelos de gestão		Obtenção de serviços pecuniários por parte dos gestores	Diferente atitude face ao risco
Principais	Ações a longo prazo Sucesso mais sustentável	Conflitos	Investimentos estratégicos	Correm menos riscos
Gestores	Ações a curto prazo Sucesso mais rápido/ menor sustentabilidade		Aquisição para uso próprio	Correm mais riscos

Fonte: Adaptado de Eisenhardt, 1988, pp. 488-511.

Uma grande questão que se coloca reside nesta conflitualidade de interesses. Como é que os acionistas evitam que os gestores maximizem a sua própria utilidade, pois

tendencialmente crê-se que os gestores focam-se na defesa dos seus interesses e não nos dos acionistas. Nesta perspetiva, o equilíbrio só se obtém quando os gestores de topo detêm ações das empresas e, desta forma, é de prever que os acionistas introduzam medidas que lhes permitam fiscalizar e limitar as ações dos gestores, de forma a garantir que haja uma convergência de interesses (Silva et al., 2006, pp. 18-20).

4.2 – Modelo de Governação Eficiente, Participado e Sustentável

Os mercados, os acionistas e os problemas permanentes da economia, exigem um novo modelo de gestão e é nesta perspetiva que a governação tem vindo a recuperar adeptos e o espaço de antigamente, mas agora apostando em novos métodos, estruturas e processos (Sobottka, 2009, p. 12).

A governação, para Beate Kohler-Koch (1998), é:

A essência da governação, assim como a do Governo, é chegar a decisões vinculativas. A diferença entre Governo e governação consiste em que o Governo é a organização encarregada de tomar decisões vinculativas, apoiada numa autoridade constitucionalmente definida. Um Governo é – em princípio – um actor unitário equipado com direitos explícitos e sujeito a controlo de acordo com regras estabelecidas. Numa democracia chega ao poder e será substituído num processo legalmente previsto e sob controlo público. A aceitação das decisões governamentais será assegurada pela legitimidade das instituições que canalizam o processo de aplicação de forma consensual, eficiente e normativa e garantem resultados à altura. A governação é o processo que propicia acordos vinculativos. Qualquer tipo de governação, para ser aceite, estará articulado em instituições, enquadrado por normas e dependente da autoridade. No entanto, as instituições, as orientações normativas e a fonte da autoridade variam, diferenciando-se quando a governação se efectua sem governo. (p. 660)

Enquanto para Gonçalves (2003), a governação é:

um conceito que contrapõe ao conceito tradicional de Governo. Enquanto o Governo diz respeito às instituições formais do poder legislativo, executivo ou judicial, a governação remete para os mecanismos informais de regulação envolvendo instituições públicas, indivíduos, empresas, organizações, outros

grupos da sociedade civil, implicando cooperação e coordenação a vários níveis.
(p. 32)

Têm assumido cada vez maior importância as preocupações e as expectativas por parte dos investidores, autoridades e público em geral, relativamente ao modelo de governação (*corporate governance*) das sociedades. De igual modo, a responsabilidade da comunicação das organizações com as várias audiências com que se relaciona vem assumindo um carácter progressivamente mais importante nos mercados, pelo que as organizações têm atribuído maior atenção e relevância a esta temática (Silva et al., 2006, p. 23).

O modelo atual de organização assenta no modelo burocrático e incorpora as atividades da organização de acordo com uma hierarquia de autoridade formal e de acordo com um sistema impessoal de normas e regras. Na conceção tradicional de organização burocrática a coordenação hierárquica caracteriza-se pela definição de relações do tipo superior/subordinado, o controlo dos processos e a centralização, e implícito a este modelo está a ideia de poder e autoridade, cuja amplitude varia e se distribui por toda a cadeia hierárquica (Chiavenato, 2003, p. 45).

Este modelo, ainda prevalece nas sociedades modernas e tem sido constantemente questionado pelas dificuldades que apresenta, ou seja, a reduzida flexibilidade nas decisões, na falta de transparência, no despesismo e na ausência de controlo de custos, a inevitável ausência de responsabilização e de inovação associado ao desenvolvimento de uma atitude cultural mais preocupada com as normas, as regras e os procedimentos do que com o desempenho (Bergue, 2010).

A temática dos modelos de governação assume atualmente especial relevância na sequência dos grandes escândalos financeiros internacionais, pelo que o principal desenvolvimento, entretanto verificado, encontra-se associado à necessidade de evitar fraudes e facilitar o acesso dos reguladores e das empresas ao mercado, tendo em vista os princípios de transparência, equidade e responsabilidade social (Silva et al., 2006, p. 32).

Volvidos alguns anos sente-se a necessidade de fazer uma análise mais aprofundada e promover a antecipação de tendências e acontecimentos. Acredita-se que o segredo reside na permanente criatividade da gestão, em suma, saber reinventar modelos adequando-os às novas realidades. A evolução recente da organização das atividades da Gestão Pública mostra, no entanto, que tem havido a preocupação em adotar modelos alternativos de organização e do fornecimento de serviços públicos. Estas causas conduziram, inevitavelmente, a que as organizações sentissem necessidade de adaptar as suas estruturas e sistema de tomada de decisões de forma a poderem atender às novas realidades que vêm surgindo no panorama económico (OCDE, 2004, p. 13).

Pode-se então considerar, segundo a OCDE (2004, pp. 29-32), que há fundamentalmente três motivos para esta mudança: (i) a forte influência do neoliberalismo e das correntes económicas na orientação da mudança que enfatizam as soluções de mercado procurando a promoção da eficiência, eficácia e a economia, de que são exemplo a privatização e a contratualização de serviços; (ii) o crescente envolvimento dos cidadãos individualmente ou organizados na atividade das organizações públicas; (iii) a participação nas decisões, principalmente naquelas que têm mais influência no seu dia-a-dia.

Segundo Keynes (1982), o mundo é governado por ideias e as forças dos interesses instalados e adquiridos exageram excessivamente na consecução dos mesmos, pelo que as atuais estruturas de governação e de gestão manifestam de uma forma muito clara, a desorientação sedimentada ao longo de diversos anos, com reflexo numa considerável desconexão com os ritmos da gestão, dos mercados, das crises, a falta de estratégias integradas, a falta de uma dinâmica de planeamento mais ativa ou mesmo pró-ativa, pois a confluência de interesses pessoais e organizacionais têm levado a um evidente depauperamento financeiro em que vivem a grande maioria das organizações e nomeadamente as organizações públicas.

Em suma, os problemas são cada vez mais variados exigindo mais recursos, novas competências, novos conhecimentos e mais conjugação de esforços.

4.3 – Corporate Governance no Setor Público

Todas as organizações são necessárias porque, num primeiro momento, destinam-se a servir a sociedade e, depois, permitem que se realizem objetivos que sozinhos não se conseguiria alcançar, conservam e sustentam o conhecimento e proporcionam carreiras profissionais. O alcance dos objetivos da organização irá assim depender muito do desempenho dos gestores, da sua eficácia e da sua eficiência (OCDE, 2004, p. 65). Tal como refere Alonso (1998, pp. 24-27) não basta apenas ter a condição de proprietário, deter votos nas assembleias gerais de acionistas e ocupar um lugar no Conselho de Administração para afirmar o “bom governo da organização”.

A adoção da *accountability* (responsabilidade pela gestão) é uma realidade que os *stakeholders* das organizações já não dispensam, pelo que o conceito de governança corporativa está agora igualmente, relacionado com a *accountability*, cujas exigências diferem consoante a natureza da organização em causa (Marques, 2007, p. 15). Espera-se assim que a adoção de modelos de governação transparentes, responsáveis e equitativos agreguem um valor estratégico, ainda que intangível, ao negócio e um melhor desempenho em benefício de todos os acionistas e das demais partes interessadas (*stakeholders*).

É desta necessidade que surge a *corporate governance* (governança corporativa), ou seja, decorre da necessidade de criar um conjunto de regras com o objetivo de minimizar os problemas de agência que surgem nas organizações e que começa a ganhar a sua popularidade no setor privado. Ainda que tardiamente, reconhece-se igualmente esta necessidade nas organizações públicas, nomeadamente da emergência de nestas se começar a ter de gerir e atingir resultados que satisfaçam os interesses dos acionistas (Marques, 2007, p. 18).

4.3.1 – Corporate Governance no Setor Público e suas especificidades

Antes de centrar a atenção na governança corporativa aplicável ao setor público, examine-se na Figura 3 seguinte, a estrutura fundamental do processo global de responsabilidade para as entidades públicas.

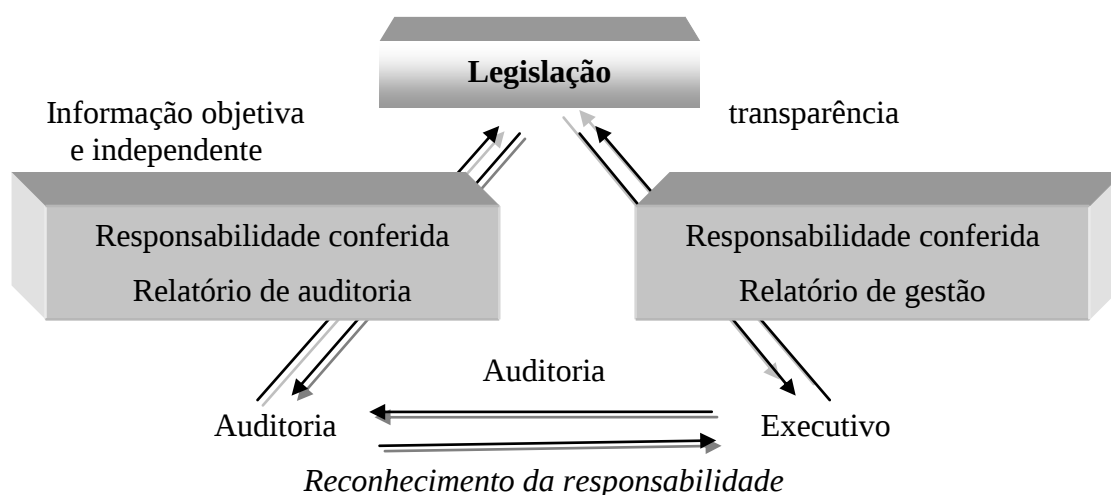


Figura 3. Modelo de processo global de responsabilidade no setor público.

Fonte: Adaptado de International Federation of Accountants – IFAC, 2001.

Como visto, a Figura 3 mostra a separação das funções executivas e legislativas de Governo, pois como refere Marques (2007):

o Parlamento (legislatura) tem autoridade para financiar a aquisição e uso de recursos de todo o setor público, sendo o Governo eleito (executivo) responsável pelos recursos específicos, planeamento, direção e controlo das operações deste setor. A legislatura tem o direito e a responsabilidade de manter o governo responsável pela gestão e actividades. (p. 16)

Os gestores são assim controlados através de auditorias e relatórios elaborados por auditores, normalmente Revisores Oficiais de Contas ou empresas de auditoria, nomeadas para o efeito e nalguns casos fazem mesmo parte do concelho fiscal das organizações. O controlo da gestão fica assim assegurado, garantindo aos acionistas que o conjunto de relações entre todos os *stakeholders* da organização é da maior transparência e equidade possível (Marques, 2007, p. 22).

A Figura 4 seguinte mostra o posicionamento de todos os ambientes relativo à governação de entidades públicas.

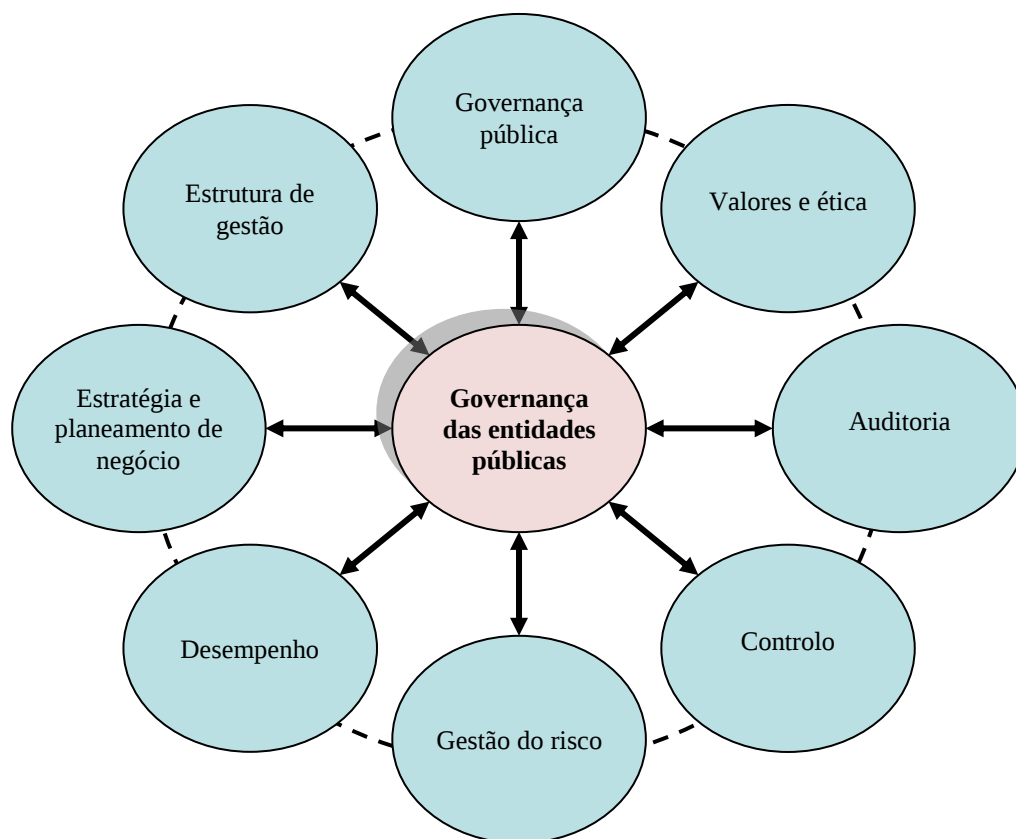


Figura 4. Elementos da governação das entidades públicas.

Fonte: Adaptado de ANAO, 2002.

Segundo Barret (2003, pp. 81-106) não há forma de representar a governança corporativa no setor público sem refletir a complexidade do quadro conceptual de governança e a diversidade das aproximações feitas pelas entidades do setor público. Os resultados das auditorias evidenciam que é necessário um trabalho diferente e mais profícuo no setor, para que as pessoas da organização possam prontamente compreender e aceitar a sua finalidade e o modo como os vários elementos se combinam para atingir a requerida performance.

4.3.2 – Princípios de boa Governação no Setor Público

Em resultado dos grandes escândalos ocorridos, nomeadamente nos Estados Unidos, os Governos estão a impor regras que claramente separem o poder executivo das funções de auditoria. “Está aqui uma área em que a governança corporativa aprendeu directamente da *public governance*, mas apenas depois de elevados custos” (Frey, 2003, p. 21).

Os princípios basilares para que uma boa governança corporativa aconteça, segundo a Australian National Audit Office – ANAO (2002), são essencialmente seis, tal como também refere Barret (2003, pp. 81-106): (i) Liderança, (ii) Integridade, (iii) Compromisso, (iv) Responsabilidade, (v) Integração e (vi) Transparência.

A Figura 5 seguinte espelha como se podem alojar estes princípios no seio duma organização.

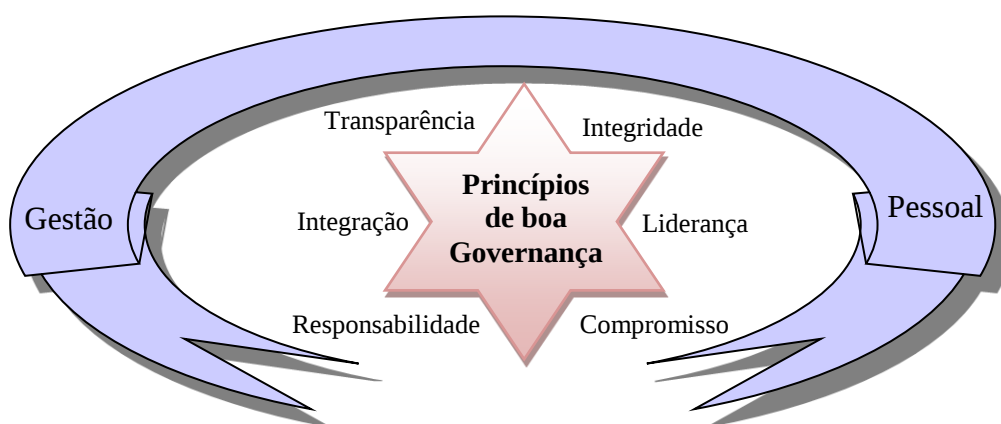


Figura 5. Princípios de boa governação nas entidades do setor público.

Fonte: Adaptado de ANAO, 2002.

É perceptível que três desses seis princípios (Integridade, Liderança e Compromisso) são intrínsecos às qualidades pessoais dos colaboradores, enquanto os restantes três (Transparência, Integração e Responsabilidade) são “principalmente o produto das estratégias, sistemas, políticas e processos estabelecidos” (Díaz Zurro, 2001, p. 21).

Esta apropriação pelo setor público das boas práticas do setor privado, especialmente em resultado não só das privatizações, mas também da relação entre o setor público e setor não lucrativo da economia, requer relativamente ao modo como são dirigidas, confiança pública plena nas organizações. Esta confiança conduziu também a que os conceitos de “*corporate governance*” se estendessem a ambos os setores, públicos e não lucrativos, devendo ser assim encarados como áreas da economia que deverão interagir e depender mutuamente entre si (IFAC, 2001, pp. 7-15).

A International Federation of Accountants – IFAC (2001) realça que:

a transparência é mais do que estruturas ou processos. Ela é também uma atitude e uma crença entre os principais intervenientes, sejam eles políticos, funcionários públicos e outros *stakeholders*, a quem a informação tem de ser exibida, e não é detida por qualquer entidade particular – ela é um recurso público, assim como o dinheiro público ou os activos. (p. 10)

Em jeito de resumo pode-se adiantar que à medida que aumenta universalmente a confiança no setor privado, é expectável que a confiança pública nas organizações que criam empregos, geram receitas fiscais, produzem uma ampla gama de bens e serviços, também aumente, podendo estas eventualmente ser o garante de uma sociedade mais humana, próspera, confiante e feliz.

4.4 – Análise Crítica

Os modelos de gestão pública, cuja essência se baseia nas Teorias Clássicas da Gestão, necessitam evoluir para novos estilos e novas formas de abordar os problemas e encontrar soluções num contexto em que a incerteza e a mudança por um lado, o conhecimento, a inovação e criatividade por outro são cada vez mais os elementos que caracterizam o ambiente em que os dirigentes atuam.

Tendo presente a complexidade da atividade, do meio envolvente, da volatilidade dos mercados e dos problemas para os quais procura dar resposta, o modelo de governação em rede, surge como um novo processo de coordenar as atividades e de dirigir as organizações, sendo considerado por vários autores como um modelo alternativo, mas complementar à hierarquia e ao mercado (Rodrigues, 2011).

Este modelo, a governação de redes, centra a sua atenção no funcionamento da organização, concentrando-se no tipo e natureza das relações desenvolvidas entre os diferentes *stakeholders*. Assume que o conhecimento para a resolução dos problemas não é exclusivo de uma entidade, mas que há ganhos em reunir competências que estão dispersas pelos vários *stakeholders* da organização e cuja convergência pode resultar em soluções

mais adequadas para os problemas. Estas relações caracterizam-se pela reciprocidade, negociação e interdependência (Araújo, 2002).

A evolução no modelo de governação requer dos dirigentes uma nova forma de liderança na qual o exercício da democracia seja mais efetiva. Aparentemente e face às perspetivas de caminharmos quase exclusivamente para as lógicas dos mercados, coloca-se a necessidade de rever o que as organizações e a sociedade verdadeiramente invocam (Rodrigues, 2011).

A Governação Corporativa requer estratégias que permitam a participação das partes que são afetadas ou envolvidas na solução, procurando através da participação a integração da informação, que está disponível na própria solução. A liderança num contexto de governação participada, segundo Araújo (2002), terá de ser entendida como uma atuação coletiva que inclui o envolvimento da sociedade, crê-se que em muitas áreas, o tipo de relacionamento que se estabelece favorece a participação dos cidadãos, a responsabilização e a criação de parcerias para a resolução dos problemas.

A sociedade em geral espera uma boa governança corporativa dos seus Governos e, por isso, reivindica cada vez mais que as autoridades governamentais assumam as suas responsabilidades e que apresentem as contas e os resultados. O Governo é não só responsável perante o Parlamento como também perante as outras partes, nomeadamente a sociedade. Esta situação de responsabilização dos Governos é emergente e decorre do próprio processo de desenvolvimento civilizacional e social, tais como o aumento do nível educacional das pessoas e dos progressos verificados com as inovações tecnológicas assim como do acesso ao conhecimento e da influência da comunicação social (OCDE, 2004).

Em Portugal, nos anos mais recentes, o setor público tem vindo a instituir práticas de governança corporativa, nomeadamente com, a alteração de alguns modelos de governação em algumas organizações públicas e com a realização de auditorias regulares noutras, revelando-se como uma boa estratégia, pois as organizações que as têm realizado e não só, têm daí colhido alguns frutos. De referir que uma governança corporativa eficaz deve ser apoiada por todos os órgãos da organização. Ou seja o compromisso para a mudança deve começar no nível hierárquico mais alto, desde o CEO ao Conselho de

Administração passando pelos órgãos de *staff*, de tal modo que o quadro conceptual da governança corporativa da organização, seja claramente divulgado, percebido e assimilado por todos (Short, Keasey, Wright, & Hull, 1999).

Os sistemas de governo das sociedades variam de país para país e são uma das condicionantes que as empresas devem ter em conta nas suas decisões. Foi com este enquadramento que, previsivelmente, as grandes preocupações e consequentemente as primeiras tentativas de regulamentação em matéria de *corporate governance* surgiram colocando, por isso, grande acuidade em toda esta problemática. O lucro, embora importante, não é o fim único das organizações, pois, como referido por Charkham (1994, p. 230), de entre os vários grupos que fazem parte da estrutura societária, os acionistas são um dos que manifestam grande interesse no governo das sociedades, expressando sensibilidade distinta para os clientes e para os trabalhadores.

Capítulo 5 – Integração *versus* Separação vertical, Sustentabilidade Organizacional e Gerir com Pessoas

Aquando do desenvolvimento dos caminhos-de-ferro, a sua construção e exploração era quase sempre feita por companhias privadas, ficando o papel do Estado relegado para segundo plano e que variava de país para país, podendo ir desde a simples regulação (definição do mapa ferroviário), passando por casos intermédios, em que o Estado garantia o pagamento das infraestruturas, deixando todos os outros investimentos para os operadores privados. O interesse das empresas privadas na construção, exploração e gestão das novas linhas de caminho-de-ferro no séc. XIX era algo natural e compreensível, tendo em conta que a atividade ferroviária era inovadora e com um exponencial crescimento (investimentos estrangeiros, política financeira e caminhos-de-ferro em Portugal na segunda metade do séc. XIX) (Pinheiro, 1979, pp. 265-270).

A malha ferroviária na generalidade dos países europeus ficou espartilhada por vários operadores ferroviários que controlavam as principais linhas, sendo que a nacionalização e unificação das redes europeias só se verificou já no decorrer do séc. XX (Pinheiro, 1979, pp. 265-273).

A generalidade do transporte ferroviário, durante a segunda metade do séc. XX, caracterizava-se essencialmente por três ambientes societários e de gestão, dos quais se destaca: a (i) regulação pública, (ii) a centralização no Estado e por fim, um dos temas que se abordará neste trabalho, a (iii) integração vertical. Os sistemas ferroviários nacionais da generalidade dos países europeus estavam organizados naquilo a que se pode chamar de monopólio estatal. A ideia era que apenas uma empresa poderia integrar, de forma eficiente, todos os troços de linha e que a propriedade pública garantiria a representação dos interesses públicos (Rus, 2006, p. 177).

Neste modelo as empresas ferroviárias desempenhavam, concomitantemente, os papéis de gestor da infraestrutura, cuja principal responsabilidade recaía nos investimentos da infraestrutura e no planeamento, programação, controlo e coordenação da circulação dos comboios, e de operador ferroviário, que era responsável pela prestação dos serviços

de transporte de mercadorias e passageiros. Desta forma, as empresas ferroviárias eram horizontalmente separadas, pois serviam diferentes negócios, zonas e tipos de serviço, mas verticalmente integradas, pois detinham o controlo e geriam todas as funções essenciais para a prestação de serviço (Durço, 2008, p. 99).

5.1 – Concorrência no Setor Ferroviário

A emergência de incrementar a concorrência no setor de transporte ferroviário e, simultaneamente a necessidade de diminuir a intervenção do Estado na administração e gestão das empresas ferroviárias, essencialmente por motivos económicos, tem promovido um amplo debate, nomeadamente no modo, de que forma e como alcançar aqueles objetivos (Castro, & Lamy, 1994, pp. 32-34).

Independentemente das variadíssimas opiniões e até algumas experiências levadas já à prática, a centralidade do debate tem inevitavelmente recaído na separação vertical *versus* integração vertical (Castro, & Lamy, 1994, pp. 32-34).

Muitos países tentaram agregar mais eficiência e competitividade ao setor ferroviário levando à prática três métodos diferentes, tais como: a (i) desregulação (os operadores ferroviários podem competir livremente entre si e com os outros modos), a (ii) privatização (os investidores podem competir pelo controlo dos operadores ferroviários) e a (iii) separação vertical (operadores ferroviários podem competir uns com os outros). Estes três métodos não se anulam entre si, pois a separação vertical e a desregulação podem acontecer em simultâneo com a privatização (Nash, 2009, p. 180).

Olhando com mais acuidade para o transporte ferroviário de mercadorias na Europa é fácil de verificar que este se encontra num significativo período de mudanças e reformas, que começaram no início da década de 1990. Foi nessa altura que começaram a ser tomadas medidas sérias, não apenas isoladamente, país a país, mas a um nível europeu, para que o modo ferroviário invertesse a tendência de declínio que se vinha sentido desde meados do século (CER, 2006).

As reformas iniciaram-se em 1991, quando o Conselho Europeu aprovou a Diretiva 91/440/CEE, que contemplava quatro grandes princípios: (i) a independência dos caminhos-de-ferro no plano da gestão; (ii) a separação entre a gestão da infraestrutura e a operação ferroviária; (iii) o melhoramento do estado financeiro dos caminhos-de-ferro nacionais; e (iv) a liberdade de acesso à infraestrutura ferroviária.

Esta diretiva marca assim o início de uma nova época para os caminhos-de-ferro europeus e tem implicado grandes alterações na *governance*, gestão e organização do modo ferroviário. É assim extremamente relevante, pois marca o início de um novo modelo conceptual com objetivo da liberalização do mercado ferroviário europeu. Estas medidas visam fundamentalmente a abertura do mercado ferroviário à livre concorrência, passando as empresas públicas nacionais a operar num mercado livre e aberto à concorrência, e não sob a proteção do Estado e na posição de monopólio que era habitual, procurando desta forma tornar o modo ferroviário mais, eficiente, dinâmico, competitivo e produtivo (Diretiva 91/440/CEE).

Com base nas pesquisas e convicções identificadas na revisão bibliográfica realizada, foi possível concluir, que a qualidade e a produtividade do setor ferroviário e, portanto, a sua competitividade, relativamente a outros modos de transporte, são em grande parte determinadas pelo desempenho da infraestrutura, pelo que a sua contribuição para o valor acrescentado do negócio é significativamente mais importante do que em outros setores de transporte (Ksoll, 2004, pp. 3-18).

5.2 – Integração *versus* Separação Vertical

A partir do final da década de 1980 tentam implementar-se modelos de gestão mais inovadores e alternativos aos tradicionais, no sentido de contribuir para o crescimento do transporte ferroviário, tanto em quota de toneladas transportadas como de passageiros, de modo a torná-lo mais competitivo e sustentável, pois os resultados e objetivos eram cada vez menos relevantes, nomeadamente quando comparados com o seu principal competidor – o transporte rodoviário (Gómez, & Rus, 2006, p. 11).

A separação vertical consiste na criação de duas entidades distintas – o gestor da infraestrutura e o operador ferroviário – de forma que sejam separadas a gestão das infraestruturas e a prestação dos serviços. Esse modelo não é totalmente inovador, pois resulta da adoção de modelos existentes em outros setores da economia (indústrias de rede), nomeadamente aqueles cuja atividade tem relevante interesse num nível concorrencial nos mercados, tais como a eletricidade, as telecomunicações e a distribuição de água. No entanto a CER (Community of European Railway and Infrastructure Companies) refere que as comparações com outras indústrias de rede não podem ser feitas de uma forma muito simplista, especialmente quando comparadas com o setor ferroviário. É sobretudo devido a uma diferença significativa na intensidade da concorrência, pois o modo ferroviário compete diretamente com um setor muito dinâmico, o rodoviário, e na verdade, o modo dominante, pelo que se deve ter algum cuidado numa análise comparativa (CER, 2012).

Corbett, ex-CEO da Railtrack no Sunday Times de 19 de Agosto de 2001, refere que:

há uma razão pela qual a maioria das empresas ferroviárias do mundo estão integradas [...]. Dividindo-se o caminho-de-ferro, em todas as suas valências e principalmente no interface da roda com o carril, gerou-se um pesadelo ao nível da gestão [e ainda] eu não acho que o grande investimento será na estrutura atual, porque é muito complexa. Há muitos interesses.

Em reforço da posição Alemã, Mauro Moretti (2012), presidente da Comunidade de Empresas Europeias de Transporte Ferroviário e de Infraestrutura (CER), representando assim empresas ferroviárias como a DB AG, SNCF, CP, CP-Carga, FS, Renfe, etc., em resposta ao Comissário de Transportes, Siim Kallas, referiu “Temos de saber se um modelo estrutural é melhor que o outro”.

Moretti (citado em Velde, Smith, Mizutani, Uranishi, Lijesen, & Zschoche, 2012) que também é CEO da empresa ferroviária italiana – Ferrovie dello Stato (FS) – assegurou que esta:

afirmação é sustentada num estudo da CER (EVES – *Rail Economic Effects of Vertical Separation in the Railway Sector*), que evidencia claramente que a separação vertical em toda a Europa teria como consequências um aumento no

custo do transporte ferroviário, sem quaisquer vantagens em termos de transferência modal. (pp. 38-39)

Moretti defende a adoção de uma certa “flexibilidade” nos modelos estruturais a implementar nas empresas de caminho-de-ferro europeias (Velde et al., 2012).

O comissário de Transportes, Siim Kallas (2012) apresenta o contraditório, quando afirma que o único caminho para um espaço ferroviário europeu único tem de assentar na separação da infraestrutura da operação e, assim, permitir o livre acesso a todos os operadores ferroviários. Desenvolve esta ideia, afirmando que quando o quarto pacote entrar em vigor, o modo de funcionamento do mercado ferroviário vai ser completamente alterado, esperando-se que o estímulo ao investimento, a melhoria das condições de acesso ao mercado e o reforço do papel dos reguladores ferroviários nacionais, vão ser uma realidade.

Segundo Kallas (2012) só assim será possível:

atrair mais operadores ao mercado e aumentar a qualidade de serviço e eficiência. Hoje, o transporte ferroviário é um setor dividido e fragmentado com normas divergentes, padrões e uma história de mercados nacionais protegidos (...) para o transporte ferroviário prosperar, deve haver um verdadeiro mercado único, que significará mais conforto, pontualidade e confiabilidade, para os clientes. (pp 1-3)

Antecipando de algum modo as intenções de Kallas (2012), o CEO da DB AG, Rüdiger Grube, afirmava acerca do Projeto Kallas, que são inaceitáveis as regras defendidas pela UE para o transporte ferroviário que venham piorar a situação e os resultados (Hönighaus, & Leo, 2010).

Assim pode-se considerar que as dúvidas persistem, enquanto a Comissão Europeia defende um caminho e a CER defende outro, ainda que não seja totalmente oposto, defende pelo menos, a adoção de modelos mistos para as empresas de caminho-de-ferro no espaço europeu de acordo com especificidade do mercado em que atuam. Estas posições pouco concordantes, permitem concluir quão divergentes são as medidas a adotar e, por isso, pouco propícias a objetivos únicos, unânimes e gerais que para além de introduzirem mais dúvidas no caminho a seguir pelo setor, aportam igualmente muitas mais incertezas

aos decisores, acerca do planeamento estratégico para o setor e, dessa forma, da garantia de sustentabilidade das empresas ferroviárias no espaço europeu. Pode assim deduzir-se que os planos de liberalização do transporte ferroviário, pelo menos no continente europeu, parecem ter sido atenuados.

Para Gómez e Rus (2006, p. 9), embora a separação vertical seja, aparentemente e do ponto de vista teórico, uma solução simpática pode eventualmente representar alguns problemas no momento da implementação, especialmente no que se refere ao conflito de interesses entre o gestor da infraestrutura e os operadores ferroviários. Ainda para estes autores, a qualidade do serviço de transporte ferroviário depende, cumulativamente, da gestão da infraestrutura e da operação, que será tanto mais difícil quanto maior for a diversidade de operadores ferroviários a atuar sobre um mesmo troço de via.

Gómez e Rus (2006, p. 5) certificam este argumento e reforçam que a implementação do modelo da separação vertical tem apresentado, mais problemas do que a manutenção da integração vertical, porque a maioria dos operadores ferroviários já enfrenta, concomitantemente e de uma forma muito agressiva, a concorrência de outros modos de transporte.

A CER observa o facto de que, tanto em modelos de integração ou separação vertical, se observam resultados tão díspares que a leva a não acreditar num modelo único para todos os Estados-Membros. Considera ainda que cada Estado-Membro deve ter a possibilidade para reconsiderar o seu modelo e ter a flexibilidade suficiente para prosseguir as reformas dentro de um determinado enquadramento, alternando entre os modelos, se as condições nacionais assim o exigirem. A CER enfatiza que a nova legislação sobre a separação só deve ser proposta se tal for necessário para o desenvolvimento do mercado ferroviário europeu depois de uma análise aprofundada (CER, 2012).

No entanto para o transporte ferroviário, como referem Gómez e Rus (2006, p. 19), a Comissão Europeia (CE) não exigiu que a nova entidade, responsável pela gestão da infraestrutura fosse privatizada ou totalmente independente das tradicionais empresas públicas de transporte ferroviário (verticalmente integrada). A CE recomendou apenas que o processo contabilístico fosse realizado de forma separada.

5.3 – Sustentabilidade Organizacional

Quando se aborda esta temática, há talvez que individualizar o que se pode considerar “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”.

Para Altenfelder (2004) a utilização da expressão desenvolvimento sustentável, significa o que se entende como a expectativa de se iniciar uma fase de crescimento e que este se mantenha ao longo do tempo, ou seja, que este desenvolvimento perdure no tempo, o que pressupõe um crescimento económico permanente.

Já Philippi (2001, p. 301) indica que “sustentabilidade” é a capacidade de se autossustentar, é o mesmo que dizer que uma atividade sustentável é aquela que pode ser conservada por um largo período de tempo, ou seja, de forma a nunca terminar.

O objetivo final de qualquer organização, tanto pública como privada é alcançar o maior retorno possível sobre o investimento realizado, pelo que a busca por métodos inovadores para se manter sempre à frente da concorrência é permanente e constante. No entanto, o fenómeno da globalização, trás à discussão, para além dos fatores económicos e estruturais, outros que começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, tais como as questões ambientais e as questões sociais. Nesta perspetiva para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade devem alterar os seus métodos de gestão e os processos produtivos. Isto implica construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e contribuam para a melhoria da performance ambiental dos clientes e consumidores (Coral, 2002, p. 282).

O termo “sustentabilidade” está cada vez mais presente no ambiente empresarial. A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o “desenvolvimento sustentável” deve satisfazer às necessidades da geração presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição demonstra claramente que um dos princípios básicos de “sustentabilidade” é a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser tidos em conta.

Ou ainda como refere a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD, 1987), sob o alto patrocínio da ONU, que definiu “desenvolvimento sustentável” como sendo o desenvolvimento capaz de colmatar as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota agora, os recursos para o futuro.

5.3.1 – As Três dimensões da Sustentabilidade Organizacional

O paradigma atual de desenvolvimento é, baseado num modelo meramente capitalista. O problema é que este modelo, tal como foi imaginado, não é sustentável. Está claro que os recursos naturais não são inesgotáveis e têm um fim. A noção destes limites leva a que as organizações passem a preocupar-se não apenas com a gestão do negócio, mas também com as pessoas e o meio social em que interagem (Campanhola, 1995).

Está-se perante um novo modelo estratégico, um modelo que pretende consolidar-se no presente e tornar-se sustentável para o futuro. Neste novo ambiente, os interesses das organizações são similares aos da comunidade, dos clientes, funcionários e fornecedores. É para estes, os *stakeholders*, que a empresa do futuro terá de gerar valor. Hoje, há uma enorme pressão pela qualidade das redes e pelas relações entre os “nós” dessas redes. Conseguir atingir essa qualidade será fundamental para o sucesso nos negócios (Vassallo, 2000, pp. 8-11).

Na generalidade da documentação conexa ao tema, encontram-se afirmações de que a “sustentabilidade” é essencialmente composta, segundo Almeida (2002, p. 191), por três dimensões que se relacionam entre si, a saber: (i) económica, (ii) ambiental e (iii) social.

A dimensão económica não se refere apenas à economia em si mesma, mas também às atividades que promovem a elevação do padrão de vida das pessoas. A dimensão ambiental ou ecológica pressupõe que as empresas considerem o impacto da sua atividade sobre o meio ambiente e, finalmente, a dimensão social que assenta na responsabilidade social das organizações, tanto no ambiente externo como no interno à empresa (Almeida, 2002, p. 191).

As alterações sentidas na definição do conceito de “sustentabilidade” têm influenciado diretamente o comportamento das empresas, pois agora deparam-se com problemas nas três dimensões. Como resultado da ampliação e da transversalidade deste novo contexto empresarial têm surgido outro tipo de pressões, provenientes em grande parte da “dimensão social”, por meio de movimentos sociais que reclamam a introdução de novas leis. Estas alterações influenciam de forma relevante as dimensões ambientais e sociais dos mercados onde a organização atua (Callenbach, Capra, Goldman, Lutz, & Marburg, 1993).

Uma gestão correta dos recursos e uma maior consciência em preservar o meio ambiente, tendo em atenção o futuro, são agora fatores fundamentais para as organizações. A preocupação é tão relevante que gera mudanças de comportamento das organizações, não somente pelas exigências legais, mas por entenderem que a preocupação com os seus *stakeholders* será marcante para o sucesso da organização (Carvalho, 1998, pp. 29-41; Kraemer, 2003, p. 20).

5.4 – Gerir com as pessoas

Gerir é trabalhar com pessoas, as organizações são constituídas por pessoas, conforme refere Patrício (1996, pp. 55-77), direta ou indiretamente, estão sempre presentes, trabalhando e interagindo com pessoas dos mais variados tipos, nas mais diversas situações do dia-a-dia, seja nas transações organizacionais, seja nas relacionadas com os clientes e população, até porque as pessoas quando motivadas têm melhor desempenho no seu trabalho.

Para Durkheim (1984) o trabalho não pode ser apenas remunerado conforme as vontades do mercado, mas deve ser recompensado na medida em que o seu trabalho contribui para a sociedade. Portanto, o que deveria orientar a distribuição da riqueza não é o valor de mercado, mas sim a importância da função que aquele trabalho tem dentro da sociedade.

O indivíduo trabalhador está agora inserido em processos através dos quais contribui para as necessidades dos outros e os outros contribuem para as suas necessidades.

Assim surge uma interdependência que resulta num compromisso com o ambiente social onde se insere. Desta forma, o indivíduo contribui para a satisfação das necessidades de outros membros da sociedade e, manifestamente, tem direito à expectativa de ver resolvidas as suas necessidades (Sobottka, 2009, pp. 8-10).

Atualmente a base do trabalho assenta na divisão social e técnica: as pessoas já não fazem trabalhos genéricos, segundo as suas necessidades individuais, mas especializam-se em determinadas atividades. No conjunto tornou-se possível produzir muito mais – diz-se assim que *aumentou a produtividade* (Durkeim, 1984).

Há assim uma preocupação com a função trabalho, uma vez que assume um papel demasiado abrangente entre quem presta serviços, quem obtém retorno e como e, ainda, por quem devem os mesmos ser prestados. As contingências atuais, alteram por completo este paradigma e impõem a descentralização dos serviços públicos, com a delegação de serviços promovidos pelo Estado à iniciativa privada que, em princípio, tem mais aptidão para realizar com mais eficiência e menor custo (Filho, 2002, pp. 115-121).

No caso dos serviços públicos, estes assumem um relevante interesse para a sociedade, pelo que a sua prestação é normalmente da responsabilidade do Estado. O mundo atual obriga a que os Governos transfiram alguns serviços de interesse público para a esfera privada, mas no essencial, em que consiste rigorosamente este processo e, qual o impacto na vida das pessoas?

Di Pietro (1997), afirma que:

Parece que o que muda é principalmente a ideologia, é a forma de conceber o Estado. Não se quer mais o Estado prestador de serviços; quer-se um Estado que estimula, que ajuda, que subsidia a iniciativa privada; quer-se a democratização pela participação dos cidadãos pela colaboração entre público e privado na realização das atividades normalmente da responsabilidade do Estado. (p. 11)

Também para os colaboradores, os processos de privatização devem obedecer a critérios de equilíbrio dos interesses em causa, especialmente para os trabalhadores diretamente envolvidos e dos quais se evidenciam: o (i) desemprego, a (ii) redução ou (iii)

restrição dos seus direitos. Com a transferência de colaboradores, para as organizações privadas, estes, ficam sujeitos aos métodos e regras próprias que visam, essencialmente, a obtenção do maior retorno (lucro) com o menor custo. Como resultado e para atingir esse objetivo, a primeira tendência é: a (i) redução de colaboradores, a (ii) redução dos seus direitos e, em muitos casos, a (iii) precarização das condições de trabalho. No sentido de evitar estas consequências, os Estados e alguns organismos emitiram leis e regulamentos que disciplinam a privatização, de forma a assegurar a devida proteção, procurando conciliar os direitos adquiridos dos colaboradores com os da organização (Filho, 2002, pp. 115-121).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1982), nomeadamente depois da sua Recomendação nº 119 (1963) e da aprovação da sua Convenção nº 158, vem desenvolvendo, junto aos Estados-Membros, uma política de proteção do emprego contra o despedimento. Tais recomendações internacionais visam a segurança, ainda que relativa, do trabalhador e do seu posto de trabalho, compatibilizando assim os legítimos interesses da empresa, do trabalhador e, no limite, da própria economia nacional.

A União Europeia, ponderando a orientação da OIT, adota uma política do trabalho, em relação à proteção dos trabalhadores, nomeadamente para evitar a proliferação de despedimentos coletivos, ressaltando e promovendo um desenvolvimento social sustentável (Nascimento, 1997, p. 514). As Diretivas Europeias estabelecem um procedimento prévio de consulta aos trabalhadores, com o fim de atenuar os efeitos do despedimento e prever medidas sociais de acompanhamento.

Em Portugal, a Constituição resultante da revisão ocorrida em 1989, estabeleceu, no seu art.º 296º, como conteúdo da lei que viria regular as privatizações (Lei nº 11/90, de 5 de Abril), cinco princípios dos quais se salientam: a (i) conservação pelos trabalhadores de todos os direitos e obrigações de que forem titulares e o (ii) direito dos trabalhadores à subscrição preferencial de uma percentagem do respetivo capital social (Baracho, 1998, p. 167).

5.4.1 – Trabalhar numa organização pública ou privada

Com esta análise pretende-se dar conta não apenas da modificação nas intervenções de cada um dos pilares nas áreas da organização pública, mas também refletir sobre as novas correlações no contexto da intervenção do Estado em contexto de crise e expectativas a respeito da produção estatal de bem-estar à população (Santos, 1999).

O caso português necessitará, contudo, de uma análise mais cautelosa: trata-se da “crise” de um Estado-Providência que não chegou a existir por completo, e que foi sendo amplamente compensado por uma forte sociedade-providência, e do renascimento de uma sociedade civil que não se chegou a constituir e organizar autonomamente (Santos, 1993).

Ao analisar, simultaneamente, as duas áreas, ou seja, a da proteção dos trabalhadores e a da proteção de todos os cidadãos, é necessário ter presente a forma como o desenvolvimento de uma foi condicionando o desenvolvimento da outra. É assim fundamental perceber até que ponto a lógica específica de cada uma das áreas moldou as organizações e o modo como a presença destas organizações moldou essas áreas da proteção. Neste sentido, Paul Pierson (1994) propõe inclusivamente que se olhe de modo mais atento para as variáveis institucionais em momentos de retração das políticas sociais, em especial, para explicar o modo como os Estados-Providência resistem à mudança.

Debate-se então o relacionamento entre as organizações e o Estado, e os efeitos deste relacionamento em termos da responsabilização que pelo Estado é exigida às organizações, quando para elas transfere a provisão de bem-estar público. Por norma quem trabalha numa organização pública tem “garantia” de que não perderá o seu emprego, tem direito a uma série de benefícios, tais como subsídio de férias e natal, segurança social e subsídio de desemprego, pelo que, aparentemente, o colaborador público não tem motivos para pedir demissão. Sabendo qual é seu salário mensal, pode planejar a sua vida, enquanto um trabalhador do setor privado pode ser despedido a qualquer momento. No setor privado um colaborador terá, em princípio mais incerteza na manutenção do seu posto de trabalho, apesar de em alguns casos, poderem ter até mais benefícios do que nas empresas públicas. Nenhuma empresa privada dá garantia de que “daqui um ano” o colaborador ainda lá

permanece, pelo que a prestação de um serviço público por uma empresa privada, poderá estar envolto numa menor qualidade (Filho, 2002, pp. 115-121).

Fica assim claro que a redução de custos, de cargos, de pessoal e o nivelamento das funções hierárquicas, aos poucos, promove o surgimento de um novo perfil da empresa e do funcionário, resultado de uma nova cultura empresarial que afeta a integridade do relacionamento da empresa com o seu “cliente/público” (França, 1997).

No caso de empresas públicas, ainda são mais influenciadas por outros aspetos dessa mesma realidade e intrinsecamente ligados à crise do Estado-Nação, tais como a globalização, integração Europeia ou a ausência de fronteiras físicas, aportam uma nova redefinição do papel do Estado. Nesta perspectiva uma nova delimitação das fronteiras entre “público” e “privado” também se observa, especialmente no que tange à própria definição do termo “público” (Mattelard, 1997).

Atualmente ao analisarmos o termo “público”, nota-se a sua separação da esfera do Estado, ou seja, a sociedade é a principal responsável pela sua própria organização e pela provisão de suas necessidades, não o Estado. É a dissolução desta separação que os tempos de hoje aportam, com novas relações entre a sociedade civil e a esfera pública, ou melhor, com um novo nível de atuação da sociedade civil que “invade” a esfera pública, com a consequente transferência de tarefas públicas para a esfera privada, a sobrevivência das empresas públicas e os expectáveis “medos” para os seus colaboradores (Grau, 1998, pp. 15-28).

Algumas pesquisas realizadas nos últimos vinte anos mostram que os colaboradores têm desejos muito simples como, por exemplo, saber quais os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel, quando envolvidos no processo de transição. E desejam obter esse conhecimento por intermédio de alguém que saiba o que está realmente a acontecer, ou seja, exige-se cada vez mais informação e formação, pois na ausência de uma informação credível, o diz-que-diz, ocupa a imaginação e penaliza a prestação do serviço (Corrado, 1994, pp. 180-185).

Os atuais trabalhadores, independentemente de públicos ou privados, são cada vez mais qualificados, o que sugere um maior nível de informação, não se identificando com velhas práticas administrativas, pelo que, por exemplo, se torna necessário redirecionar o planeamento estratégico dos recursos humanos, em função da nova realidade com que as organizações se confrontam (Kunsch, 1997).

Surge igualmente a questão da “meritocracia” que é hoje valorizada e aceite como sinal de modernidade, garantia contra a corrupção e de uma atitude ética e de imparcialidade na gestão das pessoas no setor público. Todavia, nem sempre foi assim. Atualmente corresponde a um sistema em que as posições sociais são preenchidas com base no mérito individual e não em virtude de critérios como a riqueza, o sexo e a origem social (Bilhim, 2012).

Ora é nesta bifurcação de interesses, pessoais e organizacionais, em que os colaboradores pretendem estar mais bem preparados e as organizações pretendem os mais bem preparados, onde formação profissional, novas competências e novas habilidades ganham grande preponderância e são aspetos fundamentais para o futuro destes colaboradores. Por outro lado, aspetos como o conhecimento, a informação e os devidos esclarecimentos sobre o que vai acontecer, permitem transições mais bem preparadas e menos convulsas, tanto para as organizações como para os colaboradores.

5. 5 – Análise Crítica

Perante o cenário atual, é essencial a presença de um agente regulador que seja o garante da maior transparência, equidade e imparcialidade possível entre os operadores ferroviários, especialmente no acesso aos “canais horários”, ou seja no acesso à disponibilidade da infra-estrutura. Por outro lado, é igualmente responsabilidade do regulador encontrar os incentivos corretos para o gestor da infraestrutura manter a rede ferroviária em condições adequadas de utilização e diligenciar os investimentos necessários para o desenvolvimento, manutenção, reparação, inovação e expansão da capacidade da rede ferroviária (Gómez, & Rus, 2006, p. 182).

Um estudo realizado por um consórcio internacional de economistas de transporte, concluiu que nenhum modelo estrutural em particular é melhor do que outro. De acordo com o mesmo estudo, não há nenhuma prova que a concorrência no setor ferroviário funciona melhor com separação ou com integração vertical. A UE deve, portanto, optar por uma política de livre escolha do modelo estrutural para o setor ferroviário (Velde et al., 2012, p. 5).

O transporte ferroviário de mercadorias na Europa depara-se com grandes dificuldades encontrando-se, no entanto, numa altura de grandes mudanças com um futuro incerto, mas ao mesmo tempo, espera-se, de oportunidades. O sucesso da implementação do modelo de separação vertical aparenta depender assim de um regulador forte, da vontade dos gestores da infraestrutura, dos operadores ferroviários e dos respetivos Estados. O futuro é uma incógnita e não é possível ao momento, perceber o que acontecerá nos próximos anos.

A sustentabilidade organizacional começa no ambiente da esfera pública, com a evolução do pensamento sustentável que, paulatinamente, promove o seu desenvolvimento, aplicando medidas de atuação mais sustentáveis, acabando por ser internalizado pelas organizações privadas e respetivos *stakeholders*. Simultaneamente os clientes passam a ser mais exigentes, procurando uma postura mais responsável por parte das organizações, tanto públicas como privadas.

A sustentabilidade empresarial decorre das ações que as organizações praticam, nomeadamente no que se refere às questões ambientais, à promoção de programas sociais e que, mesmo assim, se mantém economicamente eficiente e sustentável no mercado. Como se percebe o conceito está intimamente ligado às três dimensões ambiental, económica e social. Perante este contexto a generalidade das organizações têm investido em sustentabilidade.

A realidade social atual que de certa forma, se expressa no contexto das organizações, tem provocado necessidades que se traduzem em estímulos para produção de conhecimento, tendo em vista a descoberta da importância do fator humano na construção de novos contextos organizacionais e sociais.

O poder, antes concentrado nos Governos e nas esferas estatais, exige agora organizações, mais ágeis e flexíveis e nomeadamente para as grandes empresas que procuram administrar as novas tecnologias que ultrapassam todas as fronteiras, tornando-as cada vez mais atuais, mais inteligentes, mais dinâmicas, mais flexíveis e globais (Filho, 2002, pp. 115-121).

A aquisição de novas habilidades não é sinónimo de sucesso nem garantia de aumento de salário, mas é claramente valor acrescentado para cada colaborador, de modo a torná-los mais aptos a enfrentar as transições da esfera pública para a privada, sendo que dessa forma o seu “estado de alma” será igualmente diferente e mais aberto às mudanças organizacionais que interferirão no seu meio ambiente.

Refere-se a produção de conhecimento como um processo contínuo de desconstrução e reconstrução, ou de contínuos processos de compreensão e aperfeiçoamento de situações humanas, pelo que a UNESCO (1996) recomenda às organizações que:

Considerando a necessidade de expandir o ensino, inclusive o ensino técnico e profissional, visando utilizar plenamente todas as aptidões e recursos intelectuais como condição para a promoção de valores morais e culturais, assim como para o desenvolvimento económico e social continuado; (p 3)

[e ainda] o objetivo da formação consistirá no desenvolvimento de conhecimentos gerais e cultura pessoal; aptidão para ensinar e educar; compreensão dos princípios fundamentais para o estabelecimento das boas relações humanas dentro e além das fronteiras nacionais; consciência do dever de contribuir tanto pelo ensino quanto pelo exemplo ao desenvolvimento social, cultural e económico da sociedade, pelo que enquanto enfatizando as necessidades dos indivíduos a orientação deveria ser acompanhada por informação que lhes proporcione uma visão realística das oportunidades disponíveis, incluindo as tendências nas estruturas de mercado de trabalho e do emprego, os impactos na configuração das várias profissões e o que é expectável em termos de remuneração, desenvolvimento das carreiras e mobilidade das profissões. (pp. 10-11)

Os problemas atuais nas organizações caracterizam-se por um ambiente e contexto organizacionais demasiado intrincados, tanto do ponto de vista pessoal/individual como social que abrangem uma diversidade de aspetos transversais à organização e consequentemente aos seus recursos humanos que têm de ser considerados e devidamente integrados nos atuais processos de apoio e de tomada de decisão (Thomaz, 2005, p. 341).

Identificam-se similarmente algumas condições, nomeadamente comunicação, informação, transparência e lealdade instutucional, que devem ser desenvolvidas para que as eventuais virtudes das relações de cooperação entre colaboradores e organização, sejam potencializadas, minimizando dessa forma a conflitualidade laboral.

Tendo sido revisto a questão dos recursos humanos na dicotomia entre as organizações de gestão pública e de gestão privada, aborda-se no Capítulo seguinte, a análise de *benchmarking* entre a CP-Carga e a DB AG, considerada como um padrão de referência a nível Europeu e Mundial, nomeadamente nos aspetos da *Corporate Governance*, da separação ou integração vertical e na promoção da sustentabilidade destas organizações.

Capítulo 6 – Estudo de *Benchmarking* – CP-Carga versus DB AG

6.1 – *Benchmarking*

O reduzido número de estudos existentes em Portugal sobre os modelos de governação em empresas de Caminhos-de-ferro foi a razão para realizar este trabalho, no sentido de responder à questão sobre que modelo corresponderia a um melhor desempenho e se a alteração do modelo de governação se revelaria condição suficiente para acabar com os constantes resultados negativos. Havia a necessidade de perceber como fazem as melhores empresas ferroviárias, até porque o caminho terá de passar pela implementação de novos modelos de gestão e de negócio, num mundo global excessivamente competitivo.

Todas as organizações de elevado desempenho, tanto públicas como privadas, devem estar interessadas no desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão e de medição de desempenho eficazes, uma vez que só através de tais sistemas se podem manter e permanecer no grupo de organizações de elevado índice de desempenho (Gore, 1997, p. 1).

A manutenção de elevados desempenhos, a concorrência, a globalização e a competitividade dos mercados, dá lugar a uma procura incessante de diferentes e inovadores métodos de gestão que vão do recurso a filosofias milenares, como o “*Dantotsu*” que mais não é do que trabalhar para ser o melhor dos melhores, ao *benchmarking*, termo que inicialmente não tem qualquer relação com a gestão de organizações, mas que revelou ser perfeitamente adaptável a esta nova dimensão (Roma, & Pereira, 2007, p. 1).

6.1.1 – Conceito, Vantagens e Desvantagens

A expressão *benchmarking* surge da palavra inglesa *benchmark* que se refere às cotas de nível, utilizadas nas medições topográficas. Para perceber melhor o significado da palavra *benchmarking*, vejamos o que Zairi e Leonard (1995, p. 42) referem, como

sinónimo de *benchmark*, “um ponto numa linha de nível que indica um padrão ou um ponto de referência”.

Esta expressão é introduzida na terminologia empresarial pela Xerox, quando esta sofre um ataque feroz de um concorrente e, em resposta, Charles Christ, presidente da Xerox nos finais da década de 1970 e princípio da década de 1980, enviou uma delegação constituída essencialmente por técnicos, para estudar, nos mínimos detalhes, o processo, os equipamentos, o produto e a matéria-prima que os concorrentes utilizavam. As suas palavras de despedida foram, essencialmente, focadas na necessidade de encontrar um referencial (*benchmark*), algo com o qual se pudesse comparar, para entender e compreender o caminho a seguir a partir desse momento (McNair, Lorr, & Droppleman, 1992).

Aparentemente, há igualmente uma espécie de reinvenção de alguns princípios descritos por Sun Tzu (500 AC/2009) em “A Arte da Guerra”, pois note-se que já então afirmava “quem o inimigo conhece e se conhece a si mesmo, nunca em cem batalhas correrá perigo” (p. 56), ou ainda, “analisai os planos do inimigo e sabereis que estratégia será eficaz e que estratégia não resultará” (p. 76).

Ainda nas palavras de Robert C. Camp (1989), também ele responsável por uma Área Operacional da Xerox, sendo um engenheiro especialista em Logística, referia a propósito do tema que “o propósito do *benchmarking* é adquirir uma vantagem competitiva sustentável. Especificamente, conheça-se a si mesmo, conheça os concorrentes e as empresas líderes, estude-os, aprenda com eles e esteja pronto para adaptar-se às suas melhores práticas” (p. 16), definiu-o como “o processo contínuo de medirmos e compararmos os nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as organizações conhecidas como líderes da indústria” (p. 249).

Esta análise (*benchmarking*) resultou na observação de objetivos e metas de desempenho específicos, e não apenas suportada no palpite, na perceção ou na intuição de alguém sobre o que seria necessário fazer para não perder a competitividade, o mercado e os clientes. Conforme referem Spendolini (1994, pp. 31-38) e Balm (1995), *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de

organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Por outro lado, para Bogan (1996, p. 29), “*benchmarking* é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior”.

Ainda como referiram David T. Kearns (também ele colaborador da Xerox com funções de CEO de 1985 a 1990) e David Nadler, o *benchmarking* não é nem mais nem menos do que um processo ou técnica de gestão, através do qual as organizações avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão, comparando-o com os melhores desempenhos dos concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes da indústria (Kearns, & Nadler, 1992).

Segundo a pesquisa “Management Tools & Trends 2005” feita pela Bain & Company, o *benchmarking* é a terceira ferramenta de gestão mais usada pelas empresas, e por norma são escolhidos os concorrentes mais bem-sucedidos, embora possam igualmente ser utilizadas organizações de outras áreas de atividade como termo de comparação (Rigby, Bridelli, & Alves, 2003, pp. 3-8).

O que se espera como resultado final do *benchmarking* é que “quando enfrentais o inimigo, adaptai-vos às mudanças de circunstâncias e inventai expedientes” (Sun Tzu, 2009, p. 38) para despertar, motivar e agilizar as mudanças organizacionais e a melhoria do desempenho através da aprendizagem com os outros.

Este processo de avaliação e confrontação pode ser realizado para a totalidade da organização ou apenas para um determinado serviço, processo, departamento ou unidade de negócio. O princípio basilar desta ferramenta de gestão organizacional é que nenhuma organização é globalmente a melhor, ou seja, cada uma por si só, pode ter elevados e relevantes desempenhos, em áreas ou serviços setoriais mais restritos e não transversalmente a toda a organização, mas mesmo esses, devem ser sempre seguidos, nomeadamente aqueles que apresentam resultados de excelência, dando assim especial

ênfase naqueles, cujo impacto no desempenho, permite assegurar e sustentar vantagens competitivas à organização (Karlof, & Ostblom, 1996, pp. 11-28).

Com a globalização o crescimento e evolução do capitalismo, o avanço das novas tecnologias e a velocidade que proporcionou nas dinâmicas da comunicação, facultaram a emergência da informação o que facilitou a criação de uma rede global. Esta nova forma de interação afetou todos os níveis sociais, desde o económico, o político, o financeiro e o social (Cassiolato, & Lastres, 2005, p. 35).

Ora as organizações uma vez inseridas neste mundo complexo, global e evolutivo necessitam de estar permanentemente atentas ao que se está a passar e, conseqüentemente, em constante mudança. Para não caírem na obsolescência e no definhamento têm de melhorar a sua performance (desempenho) e atividade, apostando numa melhoria e qualidade contínuas (ISO 9001/2000).

Por consequência, este nível de conhecimento, obriga a uma espécie de transcendência, passando de uma questão imperativa, a uma necessidade constante de inovar, através do qual se avaliam e analisam os desafios e a celeridade das mudanças, sejam elas organizacionais, de relacionamentos ou de fluxo de informação (Shelton, 1997).

O *benchmarking* revela-se assim como um dos instrumentos de gestão mais profícuo para melhorar o desempenho das empresas, pois quando a aprendizagem dele resultante é aplicada de forma correta, facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa. O *benchmarking* é atualmente uma “poderosa ferramenta de gestão empresarial, mundialmente difundida e utilizada para transformar as organizações e introduzir as mudanças necessárias à melhoria dos seus processos, práticas e resultados” (Costa, 1999, pp. 22-23).

Apesar dos seus méritos, o *benchmarking* não é uma solução milagrosa, mas ainda assim, também à sua volta se foram criando alguns “mitos”, algumas inverdades, pois se este não for bem aplicado, o resultado esperado pode ser de todo inesperado e completamente contrário ao objetivo pretendido (Spendolini, 1994, p. 34).

A Figura 6 seguinte apresenta distintivamente as grandes diferenças entre o que é e, o que não é *benchmarking*.

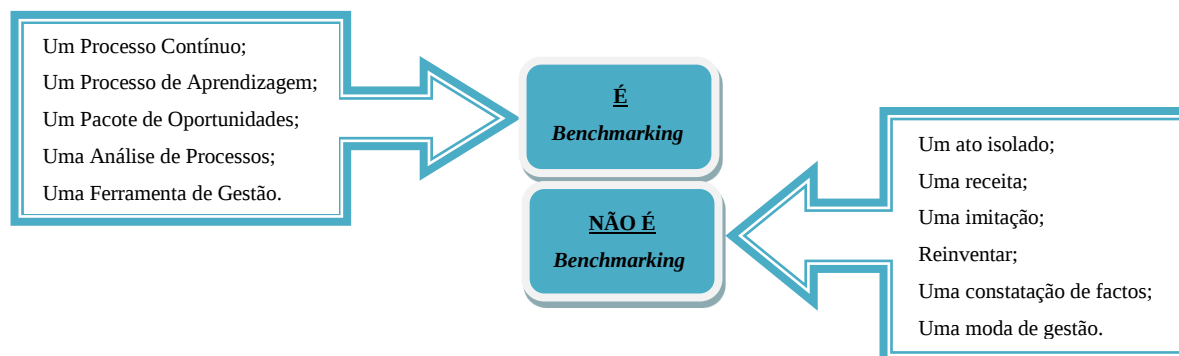


Figura 6. Mitos do *Benchmarking*.

Fonte: Adaptada de Spendolini, 1994, p. 34.

É possível perceber que as vantagens da análise de *benchmarking* são, sem dúvida, mais relevantes e decisivas do que as desvantagens. Tanto os colaboradores, como as organizações, querem e preferem ser como os melhores. O *benchmarking* é, precisamente, “espionar”, “reproduzir” e “copiar” os melhores, estimulando a criatividade ao adaptar essas melhores práticas à respetiva cultura organizacional, para ser como eles (Centimfe, 2012).

Como principais vantagens podem-se então identificar: a introdução de novos conceitos de avaliação, o nível de conhecimento da própria organização, a identificação das áreas a melhorar, o estabelecer de objetivos claros, transparentes e realistas, o dar prioridade ao planeamento, o promover do conhecimento da envolvente e o aprender com os melhores (IAPMEI, 2012).

6.1.2 – *Benchmarking* – Uma Gestão por Fases

Um dos fatores chave para a mudança do modelo de gestão é essencialmente acreditar que existe uma necessidade de mudança e que se está bem focalizado no que tem de ser mudado para e, em simultâneo, desenhar e desenvolver mentalmente uma imagem do futuro, ou seja, do que se quer que ocorra, após a implementação dessa mudança (Camp, 1989, p. 31).

Robert Camp (1989, p. 200) não se limitou apenas a estudar o processo. É também ele que introduz alguns dos aspetos que intrinsecamente fazem parte da definição. Por exemplo, o processo contínuo ou melhoria contínua que visa procurar sempre a excelência, assume-se como sendo uma atividade dinâmica na procura e na fixação de objetivos e, ao mesmo tempo, constitui-se como um fator motivador que pressupõe implicitamente a análise comparada de práticas e resultados, proporcionando assim a identificação e conhecimento das oportunidades de mudança e melhoria.

A metodologia de abordagem ao *benchmarking* que é um modelo de gestão em ciclo fechado, reconhecido como prática de excelência, foi, segundo Watson (1994, p. 73), apresentado num estudo do *American Productivity & Quality Center* e contempla um conjunto de passos básicos na sua elaboração com quatro fases principais, conforme o ciclo de Deming para administração de processos, também conhecido por ciclo PDCA: (i) Planear (*Plan*), (ii) Fazer (*Do*), (iii) Controlar / Analisar (*Control*) e (iv) Agir (*Act*).

A Figura 7 seguinte, esquematiza um processo de *benchmarking* sustentado no ciclo PDCA de Deming.

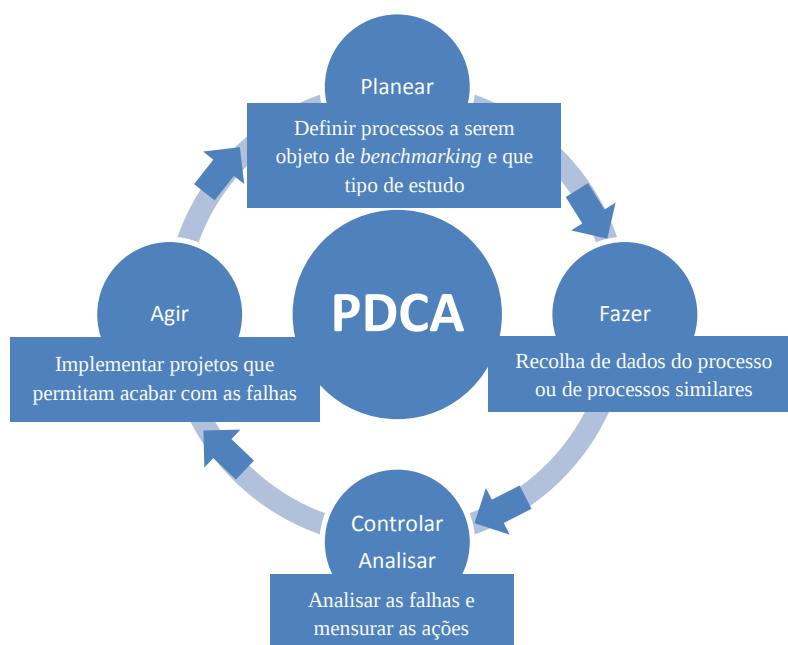


Figura 7. Ciclo PDCA de Deming adaptado ao *Benchmarking*.

Fonte: Adaptado de Watson, 1994, p. 73.

A fase de **Planear** é aquela em que se concebe o projeto em torno dos fatores críticos de sucesso para o estudo de *benchmarking*, pois segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 25), o planeamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente da organização, gera a consciência e o conhecimento das suas oportunidades e das suas ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, de acordo com a sua missão e, através desta compreensão, define e preconiza o caminho que a organização deve seguir para, em simultâneo, beneficiar das oportunidades e ainda conseguir evitar os riscos.

Na fase de Planeamento é importante reconhecer e identificar os fatores críticos de sucesso, pois são “aquelas áreas chave em que tudo tem de dar certo” (Lincoln, & Price, 1997, p. 73) e é destes fatores que deriva a necessidade do que é fundamental para a sobrevivência da empresa, dos seus clientes, da sua competitividade e ainda a formulação da estratégia empresarial a seguir. É ainda nesta fase que a competência, a capacidade e a habilidade são fundamentais para analisar as questões que se escolhem para trabalhar através do *benchmarking* e que depois requer também, aptidão organizacional para garantir o planeamento, a preparação e a organização do estudo de acordo com aqueles pressupostos para ser executado com sucesso (Boxwell, 1996, p. 54).

Na fase de **Fazer** procede-se à recolha dos dados relevantes ao processo e à identificação das áreas de melhoria que é onde, segundo Balm (1995, p. 117), “finalmente, chegamos ao coração do *benchmarking*. Tudo preparado, agora é hora do trabalho principal e do resultado dos esforços desenvolvidos”. Nesta fase o objetivo é poder *quantificar* o desempenho, mas acima de tudo perceber *como* as organizações analisadas chegaram aos resultados que apresentam.

É na fase de **Controlar, analisar** ou integrar que se identificam as melhores práticas e se comunicam os resultados, segundo Boxwell (1996, p. 124), é onde se verifica “se o estudo será um sucesso ou não [, pois] se a equipa não se tornar catalisadora para fazer as coisas acontecerem, tudo pode ter sido uma perda de tempo”. Nesta fase é onde se estabelecem as metas futuras e se analisam os dados e as maiores lacunas, assim como as necessidades para um melhor desempenho.

Por fim, a fase de **Agir** onde se implementam essas práticas e se aperfeiçoam essas habilidades, porque “*benchmarking* que não resulte em melhoria, desperdiça tempo e recursos da organização” (Bogan, 1996, p. 143).

A Figura 8 seguinte demonstra de forma sinóptica estas fases assim como as várias etapas que eventualmente podem fazer parte de cada fase.

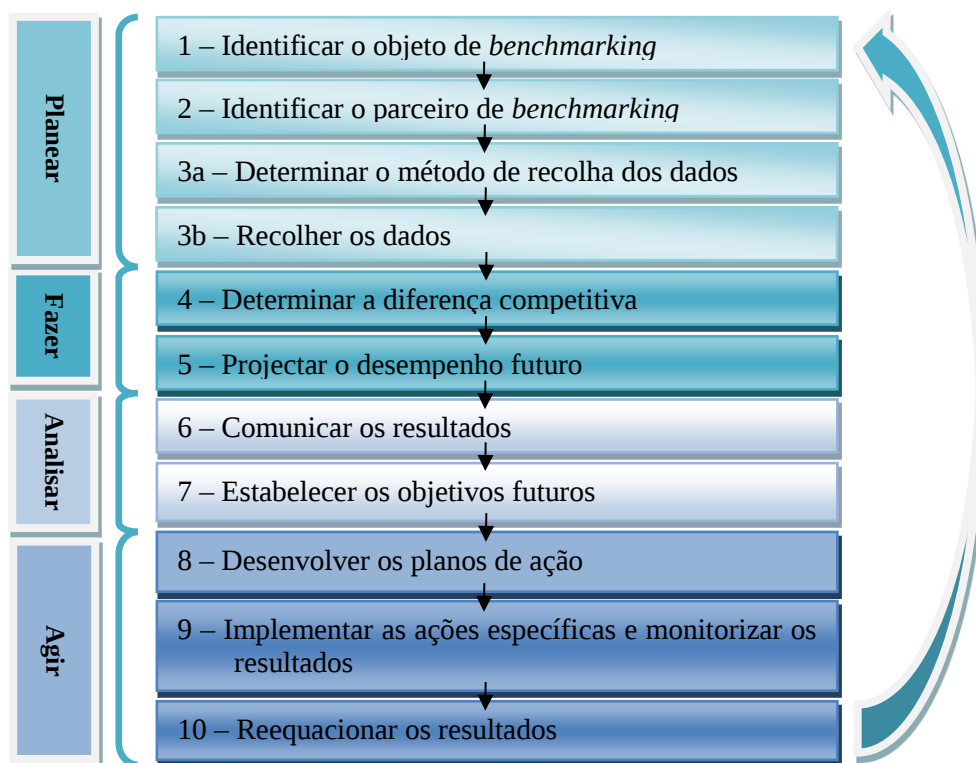


Figura 8. Fases do processo de *benchmarking*.

Fonte: Adaptado de Camp, 1998, p. 16.

Ainda Robert Camp (1998, p. 23) ao referir-se ao *benchmarking* como uma alteração de paradigma na forma de gerir, considera que não é apenas uma análise competitiva tradicional, para revelar quais são as melhores políticas, mas também muito trabalho, para obter uma clara compreensão de como essas políticas são usadas. Confirma ainda que, com o *benchmarking*, fica clara a necessidade de mudanças, na busca incessante de satisfazer as necessidades do cliente, mantendo a competitividade para “acertar logo na primeira vez”.

Podemos assim notar que esta prática permite aos administradores encontrarem inspiração para desenvolver novas habilidades, bem como ver o mercado sob novos ângulos, através de processos considerados relevantes e distintos e, compará-los com as práticas mais comuns, assim como, avaliar a situação presente e identificar oportunidades de mudança. Watson (1994, pp. 56-60) coloca o *benchmarking* como um instrumento de gestão da mudança e dessa forma, considera que, só quando o objetivo é focalizado no cliente, é que se produz conhecimento que deve ser aplicado para alcançar vantagem competitiva. A habilidade de aprender mais depressa do que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável.

Para Chiavenato (2000):

[essa] comparação costuma ser um saudável método didático uma vez que essa metodologia permite a aprendizagem a partir dos erros e dos acertos dos outros, poupando a quem busca a melhoria contínua de incorrer aos mesmos erros. Dessa forma, o administrador protege a organização da perda de tempo e de onerosos processos. (p. 441)

Como um processo de gestão permanente, o *benchmarking* “ajuda a encontrar as melhores práticas que irão auxiliar na obtenção das metas” (Zairi, & Leonard, 1995, p. 51). É um processo que requer a recolha e a análise do que há de melhor fora da organização, em conhecimento, competências, práticas e desempenho na tomada de decisão. Os gestores podem assim utilizá-lo como uma estratégia negocial para a construção de habilidades e de objetivos mensuráveis e atingíveis, mas simultaneamente incutidos de metas de desempenho superiores.

6.1.3 – Metodologias de *Benchmarking*

A abordagem ao processo de *benchmarking* depende sempre do seu impulsionador, pelo que as abordagens divergem, quer em termos de conceção, quer em termos do mecanismo de implementação (IAPMEI, 2012).

Relativamente à conceção percebe-se que normalmente o modelo é desenhado de acordo com os requisitos do promotor, enquanto para a implementação há aparentemente

um assentimento mais abrangente. É assim “comum entre as organizações que se iniciam no desenvolvimento de um programa de *benchmarking*, a tendência de criar um novo modelo para realizar as avaliações de comparação com outras organizações” (Watson, 1994, p. 73).

Como visto, o *American Productivity & Quality Center* preconiza um conjunto de etapas primárias para a construção de um processo de *benchmarking*, baseadas nas quatro fases do ciclo PDCA de Deming. No entanto, para Lozano (2001, p. 148), “as etapas de um processo de *benchmarking* devem ser Planeamento, Análise, Integração e Ação e, ainda, Maturidade do Processo”, adicionando assim mais uma fase ao ciclo PDCA de Deming.

Uma grande maioria dos autores, entre eles, Camp (1989), Bemowski (1991), Spendolini (1992), Karlof e Ostblom (1993) e Andersen e Jordan (1998), sugerem o ciclo de Deming, pela sua utilização amplamente divulgada na melhoria da qualidade nas empresas e pelo seu entendimento generalizado e facilitado, sendo, provavelmente, a abordagem mais utilizada para descrever o processo de *benchmarking* (Zairi, 1995).

As similitudes entre o ciclo PDCA e as fases básicas do processo de *benchmarking* são relevantes, no entanto alguns autores, apesar de baseados no ciclo PDCA, apresentam algumas variantes, como são o caso de Spendolini (1992) e Andersen e Jordan (1998) que apresentam ciclos de *benchmarking* com cinco etapas, conforme a Figura 9 seguinte:

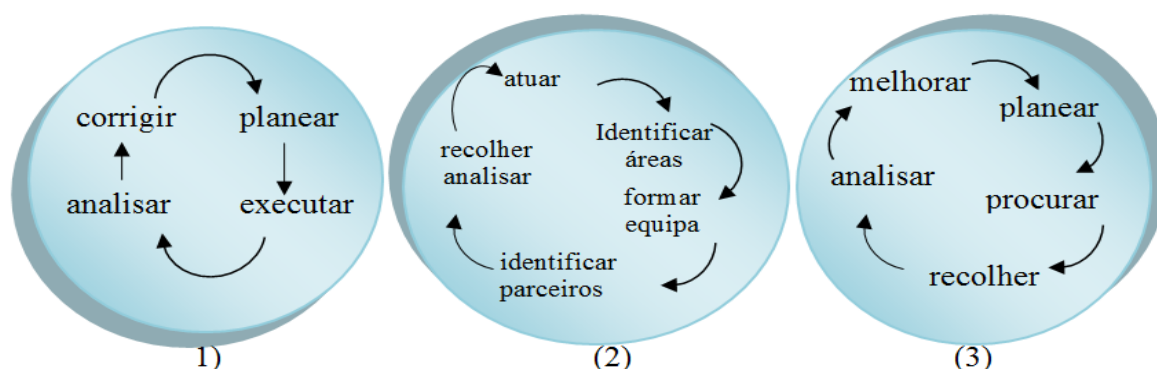


Figura 9. Ciclos de *benchmarking*: (1) Deming; (2) Spendolini; (3) Andersen.

Fontes: Deming, 1982; Spendolini, 1992; Andersen, & Jordan, 1998.

Verifica-se assim que a filosofia de Deming é uma das mais aceites pelos vários ambientes organizacionais, mas quando associada à necessidade de implementação de um programa de *benchmarking*, na literatura conexas ao tema podem-se encontrar várias metodologias, como por exemplo, da Xerox (Camp, 1989), da Alcoa (Bemowski, 1991), a de Spendolini (1992), de Karlof e Ostblom (1993) e de Andersen (Andersen, & Jordan, 1998). Todas revelam uma abordagem de ‘dentro para fora’, ou seja, primeiro analisa-se o ambiente interno para depois extrapolar, identificando os pontos fortes e fracos antes de se proceder à comparação com as outras organizações.

6.1.4 – Razões para aplicar o *benchmarking*

Para Camp (1998, p. 215) a gestão da organização através do *benchmarking* assenta num processo de avaliação do ambiente empresarial, interno e externo, sustentado numa atitude pró-ativa e aberta para aprender com os outros numa perspetiva de estímulo à criatividade, com o objetivo de alcançar resultados superiores.

Antes da adoção deste modelo de gestão, a maioria das operações relacionadas com o produto, faziam-se de acordo com decisões e experimentações internas. O *benchmarking* veio alterar esta forma de pensar e de agir e mudou a atitude de muitas organizações que viram a importância estratégica de considerar na sua análise outras atividades, tais como: as vendas, o serviço, a satisfação dos clientes e, também, o pós-venda (Ricon, 2000).

O *benchmarking* exige um comportamento, ao nível da gestão, aberto e predisposto às mudanças, sejam elas operacionais ou mentais, de forma a atingir a maximização dos resultados da organização (Camp, 1998, p. 13).

Esta atitude exige o compromisso de todos os níveis hierárquicos da organização, mas fundamentalmente o compromisso da Administração na tomada de decisão em relação aos objetivos, tendo em atenção a envolvente, o mercado, os clientes e os concorrentes. Este compromisso gera confiança, vantagem competitiva e satisfação das necessidades e desejos dos clientes, garantindo um acompanhamento permanente das eventuais mudanças, durante o percurso de vida da organização (Karlof, & Ostblom, 1996, pp. 52-56).

Camp (1989, pp. 260-262) apresenta algumas razões para o *benchmarking*, como ferramenta de gestão de excelência, no comportamento das organizações, especialmente quando o adotam, ou não.

Quadro 2

Razões para *benchmarking*

Razões para <i>benchmarking</i>	Sem <i>benchmarking</i>	Com <i>benchmarking</i>
Tornar-se competitivo	• Foco Interno • Baixo compromisso	• Conhecimento concreto da concorrência • Novas ideias e práticas • Tecnologias comprovadas
Definir a necessidade dos clientes	• Baseado na história • Percepção ou Intuição • Menor exigência	• Realidade do mercado • Evolução dos negócios • Alta conformidade
Melhores práticas	• Poucas soluções • “Não foi inventado aqui” • Pouca inovação • Queda abrupta da atividade	• Procura pró-ativa da mudança • Mais opções • Evolução da prática negocial • Alta performance

Fonte: Adaptado de Camp, 1989, pp. 260-262.

Os benefícios obtidos com este compromisso e as implicações que transcendem o processo de *benchmarking* em si, estão igualmente relacionadas com a gestão, com a procura da simplificação dos processos da organização e com a influência do *benchmarking*, na decisão e impulso para a mudança nas organizações. A gestão necessita de estar continuamente atenta para otimizar os resultados, bem como para interpretar e perceber os dados e para aplicar novos métodos (Mazo, 2003, p. 82).

O constante cenário global de mudança exige das organizações grandes mutações que têm de ser feitas de uma forma mais dinâmica e flexível. O conhecimento do ambiente em que se inserem é fundamental para a sua sustentabilidade e consolidação no mercado, podendo ser alcançada através da interação, do relacionamento intra e inter-organizacional e do sentimento de conquista que estas devem adotar para conquistar novos espaços no mercado, bem como, posições e posturas mais estratégicas (Nazareno, 1998, p. 62).

Atualmente sente-se uma outra tendência que se consubstancia na gestão em rede e que obriga a ter uma visão holística das operações. A compreensão da realidade como um

todo integrado, onde os elementos participam de uma inter-relação e interdependência permanentes entre si e com o todo, onde a parte está no todo, assim como o todo está na parte (Bowersox, & Closs, 2006, p. 223). Esta nova abordagem considera fundamentais as relações transversais no seio da organização, para que todos os *stakeholders* aprendam com todos, sejam eles das áreas financeira, comercial, de gestão ou de produção.

Para Agranoff e McGuire (1999, pp. 18-42) uma *rede* pode ser definida pelos arranjos inter-organizacionais existentes para resolver problemas que cuja solução não pode ser obtida por uma única organização. Esta abordagem holística da gestão considera fundamental o diálogo entre todas as áreas de uma organização, da sua abrangência e da transversalidade da sua atividade, sendo transdisciplinar a todos.

Para Moresi (2001, pp. 111-142) a sobrevivência das organizações pode depender do inter-relacionamento dos *stakeholders* e da habilidade em enfrentar as contingências ambientais específicas de cada um deles. A continuidade competitiva das organizações está, assim, nas novas práticas e nas formas mais inovadoras de gestão destes ambientes, cada vez mais competitivos, onde se destacam as mais dinâmicas, flexíveis, inovadoras, criativas e com grande capacidade de aprendizagem. As organizações socorrem-se, assim, de novos arranjos organizacionais, centrados na formação contínua, na troca de informações e na procura das melhores práticas de mercado.

6.1.5 – Tipos de *Benchmarking*

Dependendo do âmbito, dos recursos afetos e objetivos, podemos inferir que existem diferentes tipos e classificações de *benchmarking*, de acordo essencialmente com o que se pretende analisar e comparar.

As classificações de *benchmarking*, mais encontradas na literatura, são elencadas a seguir, sendo que, por exemplo, para Spendolini (1994, pp. 19-21) e para Camp (1989, p. 65) há essencialmente três tipos: (i) interno, (ii) funcional ou genérico e (iii) competitivo.

O **interno** faz uma comparação interna para identificar as melhores práticas de funcionamento interno que serviriam de base para a pesquisa no exterior de novos padrões

de melhoria. Como alude Watson (1994, p. 103) o “*benchmarking* interno pode ser considerado tanto um exercício para se melhorar o desempenho existente, como para iniciar um projeto de análise externa” e adianta que este pode ser “a comparação de operações ou funções similares através de uma empresa, ou com empresas associadas, de modo a se identificar o nível de serviço que constitui a melhor prática dentro desse cenário comum”. Camp (1989, p. 44) afirma ainda que é nesta fase que se define o caminho para o êxito, pelo que deve assentar numa boa avaliação dos fluxos de informação e na troca de experiências internas entre os colaboradores dos vários setores.

O **funcional ou genérico** pretende “identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao *benchmarking*” (Spendolini, 1994, p. 21). Analisa como é que atividades semelhantes são desempenhadas em diversas organizações, nomeadamente ao nível dos serviços e processos de trabalho, tanto de concorrentes diretos, como de não concorrentes. Outro benefício, segundo Zairi (1995, p. 51), é a facilidade com que se acede a informações de empresas não concorrentes e que não competem diretamente nos mesmos ambientes comerciais e que, assim, não representam nenhuma ameaça. Há ainda alguns autores, como Karlof e Ostblom (1996, p. 48) que o designam de **externo**, pois fazem “comparações com operações exteriores similares, tais como concorrentes e colegas de outros países”.

O **competitivo** pretende “identificar informações sobre os produtos, processos e resultados dos concorrentes e depois comparar com as internas à sua própria organização” (Spendolini, 1994, p. 19). Este tipo de *benchmarking*, como refere Boxwell (1996, p. 74), “ocorre quando há partilha de conhecimentos sobre determinada actividade” e, segundo Tarapanoff (2001, p. 251), quando “o foco é a mensuração das metas, para dessa forma estabelecer um posicionamento competitivo de empresa no mercado”.

Sintetizando, pode-se referir que o *benchmarking* competitivo assenta numa forma de colaboração entre os vários parceiros organizacionais, para identificarem as melhores práticas, ajudando os gestores a identificar os fatores críticos de sucesso dos concorrentes emergentes e compará-los com os fatores chave da sua organização.

O IAPMEI (2012) refere-se a um outro tipo, o **Estratégico**. É um tipo de *benchmarking* com um cariz mais radical, uma vez que promove a análise fundamental de processos que cruzam várias funções em setores não relacionados, pois desta forma o potencial de inovação vê-se significativamente incrementado, proporcionando a integração de novos conceitos uma vez que atravessam a organização transversalmente. O custo e as complexidades associadas contrapõem-se ao elevado potencial de melhoria e inovação.

6.1.6 – *Benchmarking* Funcional, Genérico ou Externo

O *benchmarking* funcional, genérico ou externo é aquele que compara funções específicas, tais como transportes, logística ou serviços, com o melhor do setor e o melhor entre empresas de atividade similar. É usado para estabelecer padrões de desempenho e para comparar organizações com conveniências e interesses similares, tentando identificar tendências de sucesso precisamente em empresas análogas.

Karlof e Ostblom (1996, pp. 70-73) referem que este tipo de *benchmarking* pretende comparar uma organização com outra similar, salientando que existe um alto nível de comparação entre o que ambas fazem. Normalmente não é possível comparar uma organização na sua plena dimensão, pelo que se comparam apenas partes da organização, em áreas semelhantes e que demonstrem alguma lógica na comparação. Este tipo de *benchmarking* toma a designação de genérico quando reflete a excelência da ação como padrão de comparação e não apenas a comparação com uma “marca” de excelência, pois o fundamental é comparar os processos para perceber os pontos fortes e fracos de ambas as organizações no mercado em que atuam.

Para Zairi (2005, pp. 45-53), o *benchmarking* genérico é similar ao funcional em vários aspetos, exceto no fato de se focalizar essencialmente nos principais processos da organização. Após a identificação dos processos críticos do negócio, estes podem ser comparados com qualquer organização, independentemente de tamanho, setor de atividade ou mercado, desde que os processos genéricos sejam similares. Enquanto uma empresa não perceber que benefícios advêm dos outros tipos de *benchmarking* (interno, competitivo e funcional) é pouco provável que ela venha a obter o máximo do *benchmarking* genérico.

6.1.7 – Análise crítica

O acompanhamento dos mercados, dos concorrentes, dos clientes, dos processos, dos parceiros, das tecnologias, dos fornecedores e do conhecimento, deve ser atento, cuidadoso e, simultaneamente, direto e constante.

As várias abordagens de *benchmarking* não devem ser consideradas como receitas paliativas e sempre iguais. Cada organização é um ser vivo, com vida própria e com características perfeitamente distintivas de todas as outras e a utilização desta técnica permite às empresas um aperfeiçoamento indispensável na elaboração de um planeamento estratégico e sustentável (IAPMEI, 2012).

A competitividade no mundo empresarial, no mercado nacional e internacional, requer das organizações um acompanhamento efetivo do ambiente social, de forma a gerar informação e a construir conhecimento que lhe permita agir sustentadamente, nessa agregação de conhecimentos, experiências, valores e regras, focadas em atingir os objetivos da organização (Codling, 1998).

Atendendo aos objetivos desta dissertação, ir-se-á então proceder à comparação da CP-Carga (Portugal) com a DB AG (Alemanha), em três aspetos considerados essenciais: a *Corporate Governance*, a Integração/Separação Vertical e a garantia da Sustentabilidade da Organização, porque sendo estas, áreas orgânicas transversais a ambas as organizações, talvez sejam elas a influenciar os seus objetivos, metas e resultados.

Não tem sentido equiparar ou comparar estas empresas noutros aspetos, porque sendo a CP-Carga uma empresa de um país com muito menor capacidade de produzir riqueza, não seria possível definir níveis de comparação condizentes com as condições económicas e financeiras de ambas.

6.2 – CP-Carga – Logística e Transportes Ferroviários de Mercadorias, SA

A CP-Carga – Logística e Transportes Ferroviários de Mercadorias, SA foi constituída em 13/Julho/2009 (Dec-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de Junho), tendo como

acionista único a CP – Comboios de Portugal, EPE e desenvolve a sua atividade no transporte de mercadorias por via ferroviária, em Portugal e no estrangeiro. A CP-Carga é líder no mercado nacional, assegurando as mais competitivas soluções de integração do transporte ferroviário nas mais variadas cadeias logísticas da Península Ibérica.

O caminho-de-ferro aparece numa época onde ainda não existia o conceito de mercado e a conjuntura atual não é favorável ao caminho-de-ferro, pois agora não é a oferta que determina a procura, mas precisamente o contrário (Levy, 1996, pp. 180-190).

Nesta perspetiva, o caminho-de-ferro é quase que impelido a procurar e a adotar o conceito de mercado, pelo que a CP-Carga definiu como missão, oferecer ao mercado soluções logísticas completas e sustentáveis de base ferroviária, transformando-as em valor acrescentado e em vantagens competitivas para os clientes que permitam simultaneamente o equilíbrio financeiro da atividade num horizonte de curto prazo e ser um parceiro preferencial das empresas na dinamização do setor exportador (CP-Carga, 2012).

O mundo transforma-se numa aldeia global e perante todos os desafios económicos, foram significativas e relevantes as transformações sofridas, tanto ao nível tecnológico, inovação e até de organização (Mata, 2010, pp. 7-11).

As sociedades modernas apostam tudo na inovação e na capacidade permanente de mudança e, neste sentido, o Governo Português estabeleceu exigir uma Administração Pública dinâmica, flexível e eficiente, capaz de acompanhar as organizações na sua caminhada rumo aos objetivos a atingir e à satisfação das necessidades dos clientes e dos mercados (Resolução do Conselho de Ministros nº 18/93, de 17 de Março, pp. 1272-1273).

Os valores deontológicos do serviço público ganham novas dinâmicas e abrangências, nomeadamente no seu funcionamento, tendo sempre presente o interesse público, quer pelo reforço da credibilidade, quer pelo espírito do desempenho do serviço público. Novos modelos de governação surgem e com eles, também os Princípios do Bom Governo das Empresas do Sector Empresarial do Estado (em cumprimento da orientação da Direção-Geral do Tesouro e aprovação da RCM n.º 49/2007, de 28 de Março).

Na sequência da autonomização da atividade do transporte de mercadorias da CP para a CP-Carga foram destacados os ativos afetos à atividade de transporte de mercadorias, por via de cisão simples, e transferido o património respetivo.

A CP-Carga inicia a sua atividade em 1/Agosto/2009, tendo como objeto social o transporte ferroviário de mercadorias, atividades logísticas e operações conexas e como missão a prestação de serviços de transporte ferroviário de mercadorias e operação logística global, numa perspetiva de inovação, de potenciação da qualidade, de obtenção de elevados níveis de segurança, de regularidade e de respeito pelo meio ambiente.

6.2.1 – Organização da CP-Carga

Tendo a CP-Carga como principal missão desenvolver e apresentar ao mercado e às empresas nacionais soluções logísticas sustentadas numa base ferroviária, que aportem vantagens competitivas para os clientes, foi organizada, conforme Figura 10 seguinte, de modo a permitir a maior cobertura nacional possível, rentabilizando a infraestrutura existente, racionalizando os meios e tentando ser o veículo de excelência dos clientes, permitindo-lhes alargar a sua esfera de influência e, no caso dos Portos, o seu *Hinterland*.



Figura 10. Estrutura Organizacional (Organigrama) da CP-Carga.

Fonte: CP-Carga, 2010.

A CP-Carga como parceiro preferencial das empresas na dinamização do setor exportador, organizou-se fundamentalmente em torno de uma grande área organizacional, a Coordenação da Exploração, da qual dependem três áreas funcionais, a Área Comercial, a Área de Operações e a Área de Material. Da Área de Operações dependem ainda três Áreas Regionais, Norte, Centro e Sul, mais próximas das realidades locais e com uma perceção diferente das necessidades das empresas, tendo por objetivo um acompanhamento de proximidade com vista à satisfação das suas necessidades de forma mais útil e eficiente, atendendo às particularidades dos diferentes segmentos de mercado. Simultaneamente tem estabelecido parcerias que aumentem o valor dos seus serviços, procurando consolidar a sua posição no setor dos transportes de mercadorias (CP-Carga, 2010).

Para consubstanciar este novo modelo de gestão, tem apostado numa requalificação dos seus recursos humanos, procurando tornar mais eficaz e eficiente a sua ação, face aos novos desafios de um mercado global, dinâmico e super-concorrencial (CP-Carga, 2010).

Esta recente mudança de foco, procura igualmente avaliar se o sistema de transporte tem operado com racionalidade económica, isto é, pretende descortinar, participar e solucionar inadequações nas infraestruturas ferroviárias, tanto privadas como públicas, nas estruturas de distribuição e investimento dos modos de transporte, com o intuito de uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis e, deste modo, tornar-se num operador ferroviário de transporte de mercadorias que seja reconhecido pelo mercado e, no mercado, pela sua elevada qualidade, a nível nacional e internacional, integrando cadeias logísticas com níveis de rentabilidade competitivos (Martins, 2012).

6.2.2 – Modelo de Governação da CP-Carga

A Administração e representação da sociedade estão à responsabilidade de um Conselho de Administração, composto por três membros designados em Assembleia-Geral, ficando a sociedade vinculada pela assinatura de dois administradores. A fiscalização da empresa compete a um Conselho Fiscal, designado em Assembleia-Geral, composto por três membros efetivos e dois suplentes, sendo um dos membros efetivos uma Sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

Em 2010 foi consolidada a estrutura organizacional da CP-Carga, tendo presente a necessidade de garantir como princípios de gestão, a atuação focalizada no Cliente, a resposta eficaz e eficiente da cadeia produtiva e, similarmente, uma estrutura de suporte flexível e com rapidez de resposta, assim como a implementação de procedimentos que conduzam às melhores práticas de gestão e de governação (CP-Carga, 2010).

Durante 2010 a CP-Carga assegurou e promoveu relações de proximidade, confiança e lealdade para com os seus *stakeholders*, designadamente, com a realização de reuniões frequentes com o Acionista e a produção de Relatórios Mensais de Gestão para o Gabinete das Participadas, participando na discussão dos assuntos relevantes para a sua atividade, assim como em reuniões periódicas com os Clientes, Associações Sindicais e Fornecedores, por forma a melhorar os resultados da prestação do serviço de transporte, não obstante o elevado nível de dependência existente ao acionista CP neste domínio (Decreto-Lei n.º 300/2007, de 23 de Agosto).

De acordo com os princípios de Bom Governo das Empresas do Sector Empresarial do Estado, quanto à prevenção de conflitos de interesse no que diz respeito à divulgação de informação relevante, divulga publicamente as informações que sejam suscetíveis de afetar significativamente a situação económica, financeira ou patrimonial da empresa, salvo quando o interesse público ou da empresa impuserem a sua não-divulgação (informação classificada estratégica, comercial, industrial ou pessoal) (CP-Carga, 2010).

Também (no seguimento do previsto no art.º 12º da Lei nº 12-A/2010, de 30 de Junho) aprovou um conjunto de medidas adicionais de consolidação orçamental que visam reforçar e acelerar a redução de défice excessivo e o controlo do crescimento da dívida pública previstos no Programa de Estabilidade e Crescimento.

6.2.3 – Estratégias de Governação da CP-Carga

Numa perspetiva empresarial, a CP-Carga pretende criar valor para o acionista, suportado na rentabilização dos negócios e na orientação para o cliente, quer diretamente, quer promovendo relações de parceria que potenciem a oferta de soluções de transporte

mais ajustadas ao mercado. Neste quadro, assume particular importância o cumprimento de determinados níveis de qualidade dos serviços e de desempenho operacional e financeiro.

Em 2010 a CP-Carga desenvolveu a sua atividade num contexto macroeconómico desfavorável, caracterizado pela recessão económica e financeira mundial, com impacto negativo na economia nacional e na generalidade dos setores de atividade, com destaque para o setor de transportes (CP-Carga, 2010). O ano 2010 ficou marcado por diversos constrangimentos, a nível externo e interno, designadamente, retraimento da procura pelo transporte ferroviário, forte agressividade por parte da concorrência, conflitos laborais que originaram agravamento nos custos de exploração, política de preços baixos sem a devida compensação pela prestação de um serviço público e, ainda, transferência das responsabilidades dos investimentos do Estado para a empresa (Reis, 2012, pp. 32-35).

A organização manteve-se muito pró-ativa perante estas dificuldades e, adotou uma estratégia apoiada nas relações de confiança com os clientes, para dessa forma encontrar soluções mais adequadas às necessidades dos clientes, sem nunca perder de vista as suas próprias dificuldades e, mesmo assim, traduzindo-as num serviço de qualidade.

A CP-Carga mantém uma atividade comercial íntima e estruturalmente ligada a uma carteira de negócios “herdada” da CP que, na prática, se resume a um número reduzido de Produtos/Clientes, o que indicia alguma vulnerabilidade perante o mercado, devido à dimensão do país (Brito, 2012, pp. 36-40). Ora se o Estado pretende que esta prestação de serviço se mantenha, ainda que a sua rentabilidade não esteja assegurada, deve claramente assumir as suas responsabilidades, dizer como fazê-lo ou compensar essa prestação, até porque esse é um dos seus direitos (Reis, 2012, pp. 32-35).

A CP-Carga com o intuito de contrariar o quase expectável futuro, atendendo à crise quase endémica que tem devastado as organizações públicas e, em Portugal, com especial foco nas empresas de transporte da esfera do Estado e tendo ainda em atenção as enormes restrições orçamentais a que está sujeita, conduziu as suas ações com maior determinação e maior foco na sua sustentabilidade económica. Para isso, definiu algumas linhas estratégicas fundadas na necessidade de melhorar a sua performance e atingir o equilíbrio financeiro no médio prazo (cenário mais ambicioso do Plano Estratégico para a

autonomização da CP-Carga). Para o conseguir ambiciona melhorar a rentabilidade dos meios, a eficiência e eficácia comercial com novas oportunidades de negócio, a segurança e responsabilidade ambiental e a eficácia social, económica e financeira.

Neste contexto e para atingir estes objetivos a CP-Carga (2011) definiu alguns vetores de atuação, nomeadamente: (i) na vertente da Procura – Potenciar o crescimento sustentado apostando essencialmente na rentabilidade dos tráfegos; (ii) na vertente da Oferta – Reduzir, de forma faseada, os meios produtivos ao serviço da empresa, garantindo o equilíbrio entre os modelos de oferta e procura; e Gerir com eficácia os meios produtivos, melhorando os rácios de produtividade e rentabilidade e, na implementação de medidas que conduzam à redução de custos com fornecedores.

6.2.4 – Sustentabilidade da CP-Carga

A primeira preocupação da CP-Carga é garantir um futuro economicamente sustentável, pelo que estão em curso um conjunto de medidas operacionais, para tornar a atividade mais racional, propiciar resultados favoráveis e, inclusivamente, avaliar a possibilidade de deixar de fazer alguns tráfegos que sejam menos rentáveis no curto prazo.

Desta forma, mantendo o compromisso assumido perante o acionista e os clientes de continuar a ser uma empresa de referência no setor do transporte ferroviário de mercadorias, de ser capaz de melhorar continuamente o nível de competitividade e de produtividade e de continuar a prestar um serviço de excelência a CP-Carga, terá de atingir esse objetivo no mais curto prazo de tempo possível, cumprindo a meta definida pela Tutela, que resultará essencialmente num EBITDA nulo ou positivo (CP-Carga, 2011).

6.3 – Deutsche Bahn AG

Na Alemanha, as duas empresas ferroviárias nacionais não estavam preparadas financeiramente ou operacionalmente. Tanto a Bundesbahn e a Reichsbahn dificilmente poderiam competir com o tráfego rodoviário e aéreo. Para desenvolver uma estrutura organizacional sustentável para a ferrovia, o Ministério Federal dos Transportes,

desenvolveu de 1989 a 1992, um conceito para a reforma do setor ferroviário que foi concluído em 1993, com a Lei de Reestruturação Ferroviária (Majone, 1994, 1996).

Em 1993 o Governo alemão aprovou um conjunto de leis absolutamente fundamentais para a reforma do sistema ferroviário. Além do art.º 87º da Lei Básica, mais cerca de 130 leis, foram alteradas. Essas mudanças foram imprescindíveis para fundar a empresa ferroviária alemã Deutsche Bahn AG e para separar os serviços de interesse público, dos negócios e da infraestrutura ferroviária (Majone, 1994, 1996). As alterações entraram em vigor em 1 de Janeiro de 1994. Com esta reforma do sistema ferroviário também foram alterados os requisitos da Diretiva da UE 91/440/EWG, introduzindo o acesso não discriminatório à rede. Em 1997 o Conselho de Supervisão da DB, aprovou a segunda fase da reforma do sistema ferroviário (Ludewig et al., 1998, pp. 507-518).

A Alemanha prevê a possibilidade da venda, sob a forma subsidiária da DB AG, conjunta ou separada, conforme se verifique a melhor e maior rentabilidade no mercado de capitais. No entanto, a lei estipula que a infraestrutura deve permanecer sempre com participação acionária do Governo, de modo a garantir o acesso irrestrito à rede ferroviária (Ludewig et al., 1998, pp. 507-518).

O Governo federal em 2008 decide privatizar a empresa Deutsche Bahn AG em partes. Depois de anos de discussão, a decisão acaba por recair num modelo de privatização conhecido como *holding model*, do qual surgiram as divisões de passageiros e divisão de carga da DB AG. É então criada uma outra empresa holding, denominada DB Mobility Logistics, nascida da Stinnes AG e, que é uma sociedade anónima totalmente detida pela Deutsche Bahn e destina-se a preparar a venda parcial das ações da companhia ferroviária e da gama de serviços da DB AG (Die Welt, 2008).

O “*holding model*” é um modelo de contrato muito simples em que pelo qual, se pode inclusivamente inferir, que é igualmente uma filosofia de gestão e não apenas uma forma legal de contrato. A terminologia utilizada vem do inglês *to hold*, que significa segurar, controlar e preservar. No caso das sociedades holdings, há uma sociedade que visa participar no capital social de outras sociedades, normalmente SAs, através da detenção de

quotas ou ações, de uma forma que possa controlá-las. Há assim uma influência, domínio e até propriedade de uma sociedade sobre a outra (Donnini, 2011).

Comparato (2008, p. 29) refere que “a palavra controlo passou a significar, corretamente, não só atenção ou confirmação, mas também ato ou poder de dominar, regular, guiar ou restringir. Ao exercer o controlo, a *holding* gere, decide e comanda a outra empresa”.

Para Carvalhosa (2009, p. 14), as *holdings* são sociedades não operacionais que unicamente possuem no seu património parcelas de ações de outras empresas ou sociedades. Normalmente são apenas constituídas, ou para o exercício do poder de controlo ou para manter uma participação relevante noutras sociedades, visando nesse caso, construir uma coligação. Geralmente uma *holding* não exerce qualquer operação comercial, mas apenas a gestão e administração do património. Quando exerce o controlo, a *holding* tem uma relação de domínio com as suas controladas que serão suas subsidiárias.

Sintetizando, uma *holding* é uma organização que consiste na agregação de ações de SAs. Neste caso, a maioria das ações é controlada por uma única empresa, a *holding*. Uma *holding*, geralmente é formada para facilitar o controlo das diversas atividades num determinado setor de atividade. Se ela tiver empresas que atuem nos diversos setores de um mercado como o ferroviário, por exemplo, controla grande parte desse mercado e mais facilmente adquire condições de dominar o seu funcionamento (Carvalhosa, 2009, p. 14).

Em resumo pode-se concluir que o “*holding model*” da DB AG justapõe a separação jurídica das responsabilidades dos negócios. Naturalmente, cada setor é considerado não apenas uma unidade de negócios independente, mas também uma entidade jurídica distinta com contabilidades separadas. Em teoria, o presidente não pode influenciar a ação do gestor da infraestrutura, o qual deve permanecer completamente independente e imparcial em relação aos operadores, sem qualquer discriminação. As ações e responsabilidades do operador ferroviário e do gestor da infraestrutura com as subsidiárias estão completamente separadas. A organização da DB AG em forma de *holding* tem originado o nascimento de um grande número de operadores privados,

levando a uma rápida liberalização do mercado ferroviário alemão, atualmente, com mais de 400 “novos” operadores ferroviários (Ludewig et al., 1998, pp. 507-518).

6.3.1 – Caracterização da DB AG

A **Deutsche Bahn AG**, designada pelas siglas **DB AG**, é a empresa de transporte ferroviário mais importante da Alemanha e da Europa. Surgiu a 1/Janeiro/1994, da fusão da Deutsche Bundesbahn com a Deutsche Reichsbahn da antiga RDA. É uma sociedade por ações cujo capital pertence ao Estado Alemão e está organizada sob a forma de uma Sociedade Gestora de Participações Sociais, agrupando as suas atividades em filiais.

A Alemanha, para além de solucionar os problemas ferroviários que normalmente são comuns, às restantes redes ferroviárias de outros países, teve ainda que incorporar a malha da ex-Alemanha Oriental, bastante obsoleta, pouco eficiente e economicamente deficitária (Lehmkuhl, 1996, pp. 71-92; Denkhaus, 1997, pp. 757-772).

6.3.2 – Organização da DB AG

A melhor forma que o Estado Alemão encontrou para solucionar este enorme problema, foi unificar as malhas Oeste e Leste e criar uma nova organização de administração privada com capital público, a Deutsche Eisenbahn, num primeiro momento de transição até 1997, que posteriormente se transformaria numa *holding* de três empresas, com a designação DB AG (empresa *holding*) com orientações exclusivas: uma para a infraestrutura, outra para transporte de passageiros e a terceira, que se ocuparia do transporte de mercadorias (Castro, & Lamy, 1994, pp. 32-34).

A reestruturação principal incidiu na aplicação de mecanismos de reforma do sistema financeiro que por motivo daquela fusão, se viu ainda substancialmente agravado. A primeira reforma entrou em vigor em 1994, assentando essencialmente em alterações organizacionais, promovendo e apostando na empresarialização da DB, que mais tarde se transforma num conjunto de sociedades independentes (Benz, 1997, pp. 162-199).

É uma estrutura onde a infraestrutura ferroviária está integrada na organização, com uma gestão própria e independente, de forma a proporcionar o livre acesso a todos os Operadores, garantindo maior produtividade, qualidade, segurança e inovação ao sistema ferroviário. Um quadro regulamentar adequado é a solução para o controlo e separação das contas, assim como para a regulação do acesso não discriminatório à rede ferroviária. Este modelo organizacional produz benefícios para as empresas ferroviárias, os clientes e os acionistas. A DB entende que, assim, pode oferecer ao mercado maior mobilidade no transporte de passageiros e no de mercadorias (Ksoll, 2004, pp. 1-5).

A DB forma, assim, um grupo empresarial e dividido em três grandes Unidades funcionais (Figura 11) que sustentam um determinado número de filiais, também elas empresas de direito próprio e independentes, sendo que a totalidade das ações e do capital acionista pertence à DB.

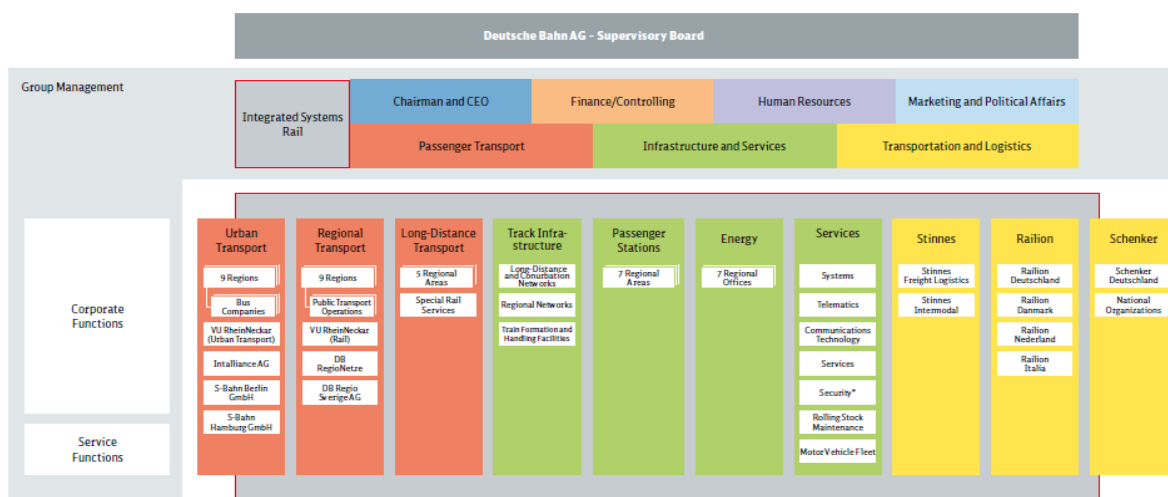


Figura 11. Organograma da DB AG.

Fonte: DB AG, 2005, p. 9.

Os três grandes grupos funcionais e respetivas empresas são:

- **Mobilidade:** Transporte de passageiros, do qual fazem parte as seguintes empresas: DB Regio, DB Fernverkehr, DB AutoZug, DB Stadtverkehr, DB Vertrieb Autokraft, DB Dialog, entre outras;

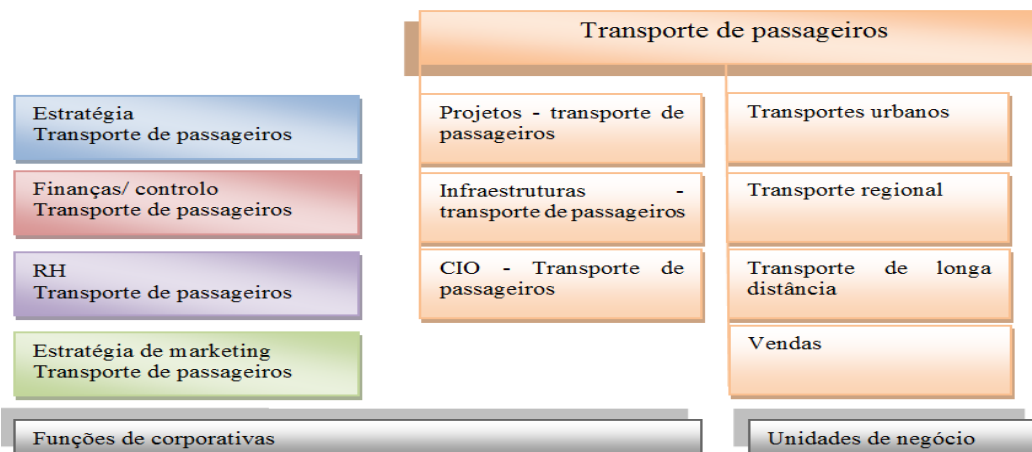


Figura 12. Unidade de Passageiros.

Fonte: DB AG, 2005, p. 23.

- **Redes:** Infraestrutura e serviços de comunicações, do qual fazem parte as seguintes empresas: DB Netz, DB Services, DB Fahrzeuginstandhaltung, DB Telematik, DB Systems, DB Energie, DB Fuhrpark, DB Sicherheit, DB Kommunikationstechnik, DB ProjektBau, DB Station & Service, entre outras;



Figura 13. Unidade de Infraestruturas.

Fonte: DB AG, 2005, p. 29.

- **Logística:** Transporte de mercadorias e logística, do qual faz parte a Stinnes AG e da qual fazem parte as empresas Schenker AG e Railion.

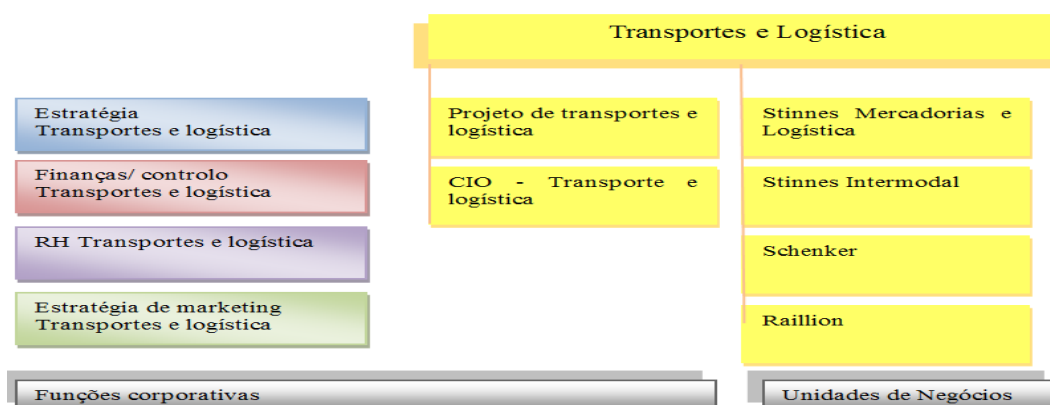


Figura 14. Unidade de Logística.

Fonte: DB AG, 2005, p. 39.

Desde a fusão dos caminhos-de-ferro das duas Alemanhas, muita coisa mudou e apesar do *core business* se manter como Operador Ferroviário, é suportado nele, que se tem sustentado o crescimento, particularmente, do transporte de mercadorias, com a aquisição da Stinnes e da Shenker que permitiu à DB tornar-se numa empresa global e de proporções globais. Esta situação colocou elevadas dificuldades essencialmente ao nível da operação de um sistema integrado, mas para o qual foi necessário “emagrecer” a gestão, não centralizando, mas tornando a equipa mais coesa para, assim, poder decidir de forma mais ágil e mais rápida (DB AG, 2011, pp. 2-5).

6.3.3 – Modelo de Governação da DB AG

A DB AG é a *holding* do Grupo DB. Após a integração das várias divisões corporativas na DB AG, todo o grupo é agora gerido por um Conselho de Administração que é responsável pela sua estratégia e gestão. As restantes empresas do Grupo estão interligadas numa relação assente no controlo da atividade, no lucro e eventuais perdas, com acordos de transferência ou através das empresas filiais. Ou seja, a gestão das várias Unidades é realizada diretamente, estabelecendo-se estas como entidades legalmente independentes e não através de divisões corporativas (DB AG, 2011, pp. 38-46).

A estrutura de gestão foi alterada para se adaptar às mudanças aos novos paradigmas do negócio. Segundo a DB o sucesso económico só se atinge se estiver permanentemente orientado para o cliente, pelo que é necessário que as organizações

revejam, aperfeiçoem e ajustem o modelo corporativo e a estrutura de gestão permanentemente (DB AG, 2011, pp. 38-46).

Os resultados dos últimos anos indicam que o caminho percorrido é o correto, pois reflete-se no desempenho e na ocorrência de melhores desempenhos, ano após ano, tendo a DB atingido um resultado operacional positivo em 2004 (DB AG, 2011, pp. 38-46).

A estratégia adotada e o novo modelo de gestão permitiram ao Grupo, elevados desempenhos nas áreas não ferroviárias, atingindo já cerca de 40% da sua receita e com um em cada dez funcionários a trabalhar fora da Alemanha (DB AG, 2011, p. 5).

A verdade é que a globalização tem evidenciado nos transportes, a necessidade de complementaridade entre os diversos modos e a possibilidade de alargar os mercados (uma das funções económicas atribuídas a um bom sistema de transporte), pois permite a produção e distribuição em escala para grandes mercados, apresentando assim um maior racional produtivo, sem o qual não haveria tanta procura. Para isso, é necessário um sistema de transporte eficiente, competitivo, confiável e rápido (Fair, & Williams, 1959).

Dando seguimento a esta estratégia o Conselho de Supervisão da DB AG aprovou em 2005 a alteração do seu modelo de gestão e da sua nova estrutura empresarial.

O modelo de *Governance* adotado assenta fundamentalmente em três níveis de gestão. No primeiro nível, o Conselho de Administração e de Gestão onde se centra a responsabilidade do desempenho empresarial e financeiro, no segundo nível situam-se as três grandes principais Unidades funcionais, já referidas, que sustentam um determinado número de filiais e que são os pilares estratégicos da gestão e, num terceiro nível, o Conselho para a coordenação integrada de todo o sistema ferroviário, tal como representado na Figura 15 na página seguinte.

Esta Figura reflete sinteticamente como a DB AG se vê a si mesma de forma integrada, com os serviços perfeitamente agregados e conciliados com objetivos comuns. Esta organização, das várias filiais à estrutura de Gestão e própria a estrutura societária, está de acordo com as normas legais, tanto nacionais quanto comunitárias e, ainda, com as

normas da Deutsche Bahn Foundation Act que especifica a forma legal de uma sociedade anónima. A atual estrutura está ainda conforme os requisitos da General Railroad Act (AEG) e da Diretiva da UE 2001/14 que enunciam as disposições, regras e regulamentos relacionados com e para a independência da Infraestrutura (DB AG, 2011, pp. 38-46).

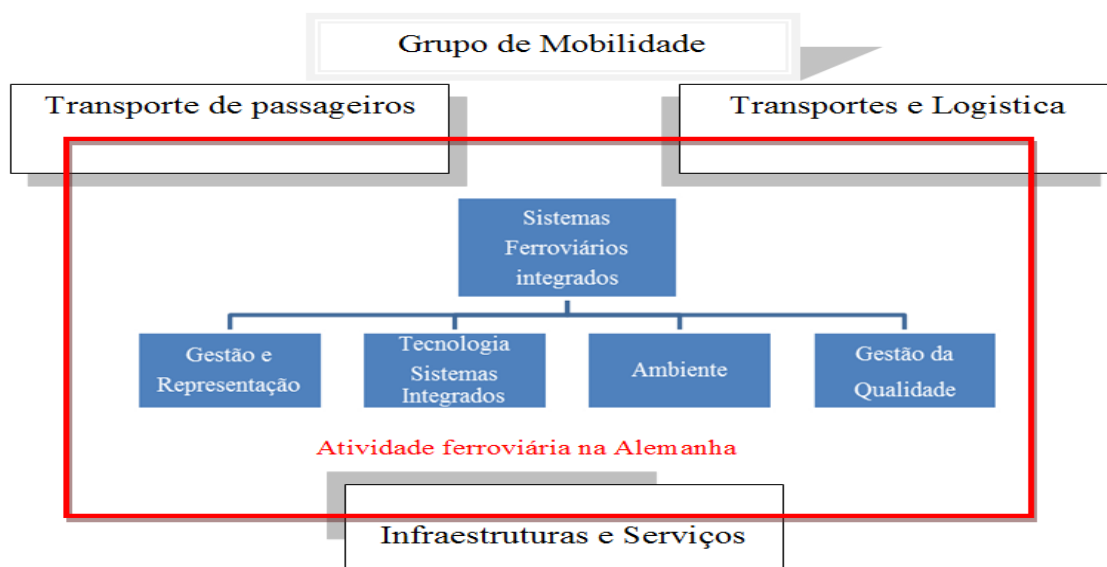


Figura 15. Sistemas Ferroviários Integrados da DB AG.

Fonte: DB AG, 2005, p. 6.

O caso alemão relativamente à independência da infraestrutura tem estado sujeito a grande debate, mas nele, segundo a DB AG, todas as relações estão organizadas de forma transparente e com objetivo claramente definido, simplificando assim perturbações na gestão e agilizando a resolução de conflitos entre Operadores (Ksoll, 2004, pp. 1-5).

A DB AG de forma a manter esta transparência, elaborou um rigoroso código de conduta para os funcionários envolvidos na atribuição de acessos à infraestrutura, assim os membros do Conselho de Supervisão da DB Netz (gestora da Infraestrutura) não têm representatividade em qualquer outro Conselho de Supervisão dentro do grupo DB AG, o que garante as vantagens do sistema para todos os Operadores (DB AG, 2011, pp. 8-10).

6.3.4 – Estratégias de Governação da DB AG (Transportes e Logística)

Focando nas estratégias de governação relevantes para avaliar e comparar o transporte de mercadorias por via ferroviária, torna-se necessário abordar, ainda que de

uma forma genérica, a questão da gestão do acesso à infraestrutura que se verifica ser substancialmente diferente entre a Alemanha e Portugal.

A DB Netz inserida na Unidade funcional “**Redes:** Infraestrutura e serviços de comunicações” é igualmente uma empresa da *holding* DB AG, mas totalmente independente, de modo a poder garantir a todos os Operadores Ferroviários o livre e não discriminatório acesso à infraestrutura ferroviária e, de forma alguma, limitada por qualquer outro órgão de gestão da empresa (DB AG, 2011, pp. 10-11).

A integração da infraestrutura na empresa que também controla os comboios e o transporte/negócio, não é inimiga da competitividade e da competição entre Operadores, pois, das dinâmicas e tendências de mercado derivam fatores regulatórios fortes e eficazes. Os preços e os canais horários são definidos através de sistemas transparentes, objetivos, não discriminatórios e de equidade. Tanto assim é, que todos os Operadores têm acesso a todas as regras e preços através do sítio institucional (www.db-netz.de) onde ainda consta um manual do cliente, explicitando todos os passos necessários para aceder e em que condições, à rede ferroviária (Ksoll, 2004, pp. 12-16).

Esta solução não é bem aceite pela UE. O comissário de Transportes, Siim Kallas, referiu numa entrevista ao Financial Times Deutschland que as “práticas da Deutsche Bahn AG são inaceitáveis e precisam de ser mudadas”, afirmando que desvirtua as regras do mercado, pois todas as subsidiárias podem transferir lucros para a *holding* que depois redistribui o dinheiro, tornando assim, praticamente impossível perceber se há ou não uma injusta e cruzada subsidiação da empresa de transportes com dinheiro proveniente do lado da infraestrutura e, portanto, em última análise, por parte do Governo (Randow, & Stirling, 2012; Kallas, 2012).

Contrariando esta posição da União Europeia, o transporte e logística da DB AG compreendem atualmente quatro empresas ou unidades de negócio, a Logística Stinnes, a Stinnes Intermodal, a Shenker e a Railion. Todas pretendem garantir serviços otimizados de forma a poder oferecer as melhores soluções ao mercado e atender às necessidades dos clientes, sempre numa lógica de integração e cooperação (DB AG, 2011).

Segundo Lieb (1978), devido às diferentes características entre os modos de transporte e as cargas transportadas, pode ser economicamente competitivo utilizar mais que um modo de transporte, retirando as vantagens de cada um deles e juntando as suas sinergias, para que o resultado seja um serviço de menor custo mas de maior qualidade.

Apesar de aparentemente o transporte rodoviário ser mais adequado do que o ferroviário, por necessitar de menor escala e realizar o chamado “porta-a-porta” sem necessidade de qualquer transferência de carga, a DB AG resolveu pela constituição daquelas quatro empresas, para assim, de uma forma transversal e mais abrangente chegar a todos os segmentos de mercado, conforme DB AG (2005, pp. 39-43), a saber:

- A UNIDADE DE NEGÓCIOS LOGÍSTICA STINNES – A sua principal função é oferecer soluções versáteis em toda a Europa Central de transporte, para produtos a granel, agregando serviços de logística complementares, procurando apresentar aos clientes as melhores soluções para cada produto. Garante igualmente a otimização do preço e a compra e venda de serviços a outras empresas ferroviárias dentro e fora da Alemanha, desde que relevante para a satisfação do cliente.
- A UNIDADE DE NEGÓCIOS STINNES INTERMODAL – Fornece serviços de transporte combinado com soluções cada vez mais inteligentes, reforçando a sua ação com soluções intermodais em cooperação e parceria com outros parceiros. Assenta a sua atividade em áreas fundamentais normalmente associadas, como a Gestão de Terminais, o Transporte Marítimo e os Transitários, entre outras.
- A UNIDADE DE NEGÓCIOS RAILION – Fornece e oferece serviços de transporte ferroviário de mercadorias para a Stinnes, Stinnes Intermodal e Shenker. Transporta cerca de 284 milhões de toneladas/ano em toda a Europa, movimentando cerca de 5.000 comboios/dia. Dispõe de 2.924 locomotivas e de 162.000 vagões.

- A UNIDADE DE NEGÓCIOS SHENKER – É atualmente um dos principais fornecedores de serviços integrados de logística assente no transporte terrestre, rodoviário e ferroviário, aéreo e marítimo em todo o mundo. Desta forma fornece serviços caracterizados por logística “*all-round*” de uma única origem para vários destinatários. Tem forte implantação na área do transporte paletizado e consegue, com a integração dos diversos modos de transporte, estabelecer interfaces entre eles, agregando assim grande valor à sua gama de serviços.

6.3.5 – Sustentabilidade da DB AG

A implementação de práticas sustentáveis tem como principal objetivo garantir o futuro através do crescimento e do sucesso contínuo. Para o que necessita: ter e manter uma visão holística do Grupo de modo a garantir a liderança do mercado em que atua; ser um empregador de referência com grande acuidade nos recursos humanos e; ser amiga do ambiente com iniciativas pioneiras na proteção ao meio ambiente (DB AG, 2011, p. 138).

A adoção de medidas para a melhoria contínua da qualidade é outro dos grandes objetivos, nomeadamente no transporte de longa distância e na infraestrutura, tendo sido objeto de uma série de projetos para garantir e manter o mais alto nível de qualidade operacional possível. Similarmente, garantir um alto nível de satisfação do cliente é alvo de investigação permanente, pois só assim pode garantir a qualidade adequada e exigida pelos clientes (DB AG, 2011, p. 139).

No que se refere à necessidade de ser uma entidade empregadora responsável, tem igualmente um objetivo muito claro e transparente, seguindo uma estratégia de crescimento. A questão das aposentações e respetivas substituições é absolutamente fulcral, porque a DB AG está muito atenta às alterações no mercado de trabalho liberalizado da área ferroviária que podem levar a saídas inesperadas e à desestabilização de alguns serviços. Com um departamento de recrutamento forte, é um empregador atraente à opinião pública e consegue despertar o interesse entre os candidatos mais adequados. A DB AG utiliza claramente como pontos fortes, a diversidade profissional, o compromisso e o desenvolvimento pessoal, usando todas as sinergias disponíveis dentro Grupo, recorrendo ao *know-how* de toda a sua estrutura. Todo este processo é desenvolvido

internamente por especialistas em processos de aprendizagem, desenvolvimento, liderança e mudança da DB AG. A política de recursos humanos concentra os seus esforços em estratégias de futuro e de retenção de colaboradores, competências, talentos e habilidades que demoram anos e, em alguns casos, décadas a formar (DB AG, 2011, pp. 141-142).

Outro ponto forte da DB AG com vista à sua sustentabilidade é a forte cultura corporativa que considera ser um requisito para a satisfação dos colaboradores, sejam eles gestores ou outro tipo de colaboradores. A DB AG realiza conferências ao nível nacional para toda a organização com o intuito de difundir, ao maior número possível de colaboradores, a sua cultura corporativa. Todos colaboram e cooperam em quatro áreas fundamentais de atuação: (i) tomada de decisão; (ii) ação, (iii) liderança e (iv) comunicação. Nesta perspetiva todos os colaboradores participam na vida da organização contribuindo para o sucesso desta com o seu contributo individual. Outra aposta da DB AG é a definição objetiva da quantidade de colaboradores femininos a empregar, com metas estabelecidas de 25% para colaboradores e 20% para cargos executivos em 2015. Desta forma a DB AG promove e incorpora em todos os colaboradores uma cultura empresarial orientada para os valores do Grupo (DB AG, 2011, pp. 142-144).

A DB AG acredita que uma das chaves do sucesso é o seu compromisso ambiental e que uma política corporativa que tem em conta critérios económicos, sociais e ecológicos é mais do que uma obrigação social. Assim pretende aumentar as quotas de consumo de energias renováveis de forma a diminuir as emissões de carbono. Quer igualmente desenvolver soluções de transporte mais amigas do ambiente para os clientes, nomeadamente no transporte e na logística, aumentando a cadeia de valor dos produtos transportados, pois crê que o transporte intermodal é parte integrante e importante de um processo de mobilidade ambientalmente mais amigável. O investimento da DB AG tem sido considerável e transversal, demonstrando grande preocupação com os combustíveis para tração, com o ruído e sistemas de travagem (DB AG, 2011, pp. 113-127).

A DB AG acredita que sendo um dos maiores empregadores a nível europeu tem com isso uma especial e grande responsabilidade social, pelo que desenvolve atividades na área da educação, desporto e cultura apoiando iniciativas e desempenhando um papel muito ativo nessas temáticas. No capítulo da sustentabilidade refere que “é importante para

nós promover a tolerância, espírito de equipa, habilidades culturais e educacionais e, portanto, com isso contribuir para a nossa sociedade” (DB AG, 2011, p. 143).

6.4 – Análise comparativa e discussão do *benchmarking*

A Análise Comparativa é talvez uma das formas mais completas de *benchmarking*. Para Bachmann (1999, pp. 1-4), com este tipo de análise a organização, além de ficar a saber quais os melhores resultados atingidos por outras concorrentes, fica igualmente mais habilitada para identificar e avaliar como se posiciona relativamente ao seu mercado. A Análise Comparativa pretende identificar os aspetos mais relevantes, nomeadamente nas áreas fundamentais e significativas para a competitividade da organização.

Como refere Camp (1993, pp. 230-260), outra das grandes vantagens do *benchmarking* assenta nos parâmetros motivacionais, culturais e comportamentais dos recursos humanos, pois encoraja e permite encontrar a melhor forma de transmitir o momento em que as metas e os objetivos são alcançados, pelo que a Análise Comparativa permite ainda às organizações identificar os aspetos menos positivos e ainda as oportunidades de melhoria da organização.

Nesta perspetiva pode-se dizer que a Análise Comparativa é ela própria um modelo de *benchmarking*, sendo mais uma ferramenta que pode contribuir para o aumento da produtividade e competitividade das organizações.

6.4.1 – Análise comparativa – *Corporate Governance*

A situação das duas empresas ferroviárias estatais, alemã e portuguesa, na década de 1990, era um problema económico para ambos os países. Politicamente exigia-se um maior papel da ferrovia no transporte de mercadorias, para fazer face ao crescimento do tráfego, inicialmente, para responder às exigências crescentes da população e, depois, para adaptar-se à abertura dos mercados europeus, conforme também concluiu Pinheiro (1979, pp. 265-287).

Existem diferenças substanciais entre a CP-Carga e a DB AG ao nível do modelo de governação que podem influenciar o seu posicionamento no mercado onde atuam.

Ainda que o setor de atividade das mercadorias e logística da DB AG seja uma SA, esta depende de uma *holding* que controla, todas as outras atividades conexas com a atividade do setor ferroviário. Não significa este controlo que se verifique algum tipo de protecionismo, mas infere-se seguramente a reunião de todas as sinergias de todas as empresas da *holding*, em prol de um objetivo comum. Deriva ainda da própria organização da DB AG, uma maior abrangência da atividade do transporte de mercadorias, pois através da sua participada DB Shenker controla todo o circuito das mercadorias, desde o ponto de origem até ao ponto de destino, fazendo o que vulgarmente se designa de “porta-a-porta”.

A CP-Carga enquanto Operador Ferroviário pode usufruir igualmente de algumas sinergias do seu acionista, mas apenas, e nomeadamente, ao nível dos serviços partilhados e corporativos. Os decisores portugueses no que diz respeito ao transporte ferroviário em Portugal, seguindo as orientações da UE sobre a necessidade de proceder à liberalização do setor, decidiram-se pela separação da infraestrutura e do negócio, em duas empresas completamente distintas, sem qualquer relação societária. É neste quadro que a CP-Carga desenvolve a sua atividade, regendo-se pelas leis do mercado (aberto e disponível para qualquer Operador, sem qualquer tipo de controlo) e pelo livre acesso à Rede.

Em resumo apresenta-se um quadro comparativo destas realidades no que se refere à Corporate Governance.

Quadro 3

Fatores de Comparação CP-Carga versus DB AG – Corporate Governance

Fatores de comparação	CP-Carga	DB AG
<i>Corporate Governance</i>	• Modelo de Sociedade Anónima • Capital social dividido em ações • Organização jurídica independente • Centralização • Adequado a Médias/Grandes empresas	• <i>Holding Model</i> • Separação jurídica entre empresas • Descentralização • Sinergias entre empresas

Fonte: Adaptado de CP-Carga (2010, 2011) e DB AG (2010, 2011).

6.4.2 – Análise Comparativa – Integração *versus* Separação Vertical

A estrutura organizacional através da qual o Estado exercia seu controlo sobre as empresas ferroviárias divergia de país para país. Durante os últimos anos, a estrutura mais comum nos setores ferroviários de muitos países era uma empresa estatal única, com a responsabilidade pela gestão unificada da infraestrutura e da operação.

Os métodos tradicionais de regulamentação e controlo deste tipo de empresa eram relativamente análogos, por isso, na generalidade dos países, sempre que se fala de reformas ferroviárias, está-se perante o debate sobre a estrutura vertical que as empresas ferroviárias devem adotar, aportando a conveniência ou inconveniência da integração *versus* separação da infraestrutura e da operação, tendo sempre presente a liberalização do acesso ao mercado por novos operadores ferroviários (Ksoll, 2004, pp. 1-5).

A separação da infraestrutura da operação e a aparente desintegração das redes ferroviárias em vários operadores ferroviários podem eventualmente produzir resultados positivos, porque podem permitir uma maior transparência dos custos e a descentralização do controlo, da autoridade e da gestão. Com a não-separação que parece inevitável, podem perder-se as economias de escala e de abrangência nacional e social, assim como a capacidade dos Governos em intervir estrategicamente com novos desenvolvimentos para a rede ferroviária (Mizutani, & Uranishi, 2010).

Como referem Campos e Cantos (2000):

Um facto frequentemente observado, como lado menos positivo da desintegração das redes ferroviárias, é que a relação entre os serviços fornecidos e o material usado, assim como a qualidade, quantidade e características técnicas da infraestrutura é tão estreita que ambos os aspetos precisam ser planeados conjuntamente. (p. 192)

O modelo que se adotou em Portugal resultou de uma análise das características da rede ferroviária nacional e das soluções que, aparentemente, melhor poderiam promover o desempenho do sistema ferroviário Português. A prática observada em Portugal e pelas experimentações de outros países da União Europeia, revela que a realidade portuguesa

contém muito do que hoje se preconiza na Europa e que o modelo português se constitui como uma referência de independência. É assim imprescindível que Portugal permaneça atento e manifeste os seus pontos de vista, nos locais próprios, ancorados por um vasto e abrangente debate. O futuro do caminho-de-ferro em Portugal passa muito pela capacidade interventiva, a nível nacional como europeu, dos agentes intervenientes, como também conclui a REFER (2012).

Por outro lado em Portugal, como refere Reis (2012, pp. 32-36), o que se esperava com o surgir de novos operadores, com a liberalização do setor, é que as condições de um e de outro fossem em tudo iguais, ou seja, que o regime de contratualização, de remuneração e as condições de gestão eficiente, não poderiam ser apenas para uns e, no caso em apreço, somente para os operadores privados. Talvez o aspeto que maior distorção promoveu nestes relacionamentos foi o facto de a Entidade Reguladora só ter surgido mais tarde e não ter aparecido tão forte como seria expectável.

Fica claro que em Portugal a decisão recaiu pela separação formal entre infraestrutura (REFER) e operação (CP), concretizada em 1997. Posteriormente em 1998 foi criado o Instituto Nacional do Transporte Ferroviário, Entidade Reguladora do sistema, verificando-se um compromisso minimalista dos requisitos da liberalização e com um quadro regulatório tímido e até pouco forte (Reis, 2012), ou seja pouco interventivo.

Comparando a CP-Carga (modelo português) e a DB AG (modelo alemão), estamos perante dois modelos distintos: (i) a CP-Carga assenta numa separação, formal e institucional, da infraestrutura e operações e (ii) a DB AG que assenta na separação entre a infraestrutura e operações, mas dentro de uma *holding*, ou seja, sob responsabilidade conjunta.

Analisando a vasta literatura sobre estrutura vertical, designadamente, Perry (1978, pp. 183-260), Salop (1985, pp. 267-271), Joskow (1991, pp. 53-83), Pittman (2001, pp. 1-7) e Seabright (2003), podem elencar-se oito argumentos a favor da integração vertical:

- Menor complexidade e promoção da simplificação, coordenação operacional e eventuais conflitos;

- Incentivos ao investimento mais abrangentes, mantendo a capacidade, segurança, qualidade e inovação;
- Gestão da infraestrutura numa empresa privada de forma integrada, garantindo níveis mais elevados de produtividade;
- Integração permitindo sinergias nos serviços partilhados;
- Coexistência de integração e competição como fatores impulsionadores da inovação tecnológica;
- Gestão da qualidade com exigência de responsabilidade e segurança;
- Aumenta o bem-estar do consumidor;
- Comportamento estratégico integrado da empresa.

Moretti (2012), em defesa da integração vertical, refere que a questão da separação vertical não está a resultar. No mesmo sentido o sindicato ferroviário argentino *La Fraternidad* (2001) refere:

- Não gerou emprego;
- Não transformou as indústrias com investimentos em tecnologia;
- Não diminuiu a sinistralidade nem os acidentes de trabalho;
- Não satisfaz as expectativas e necessidades do mercado de transportes;
- Não ampliou as redes de vendas;
- Não aumentou a cota de mercado;
- Não realizou a manutenção na infraestrutura nem no material circulante e rebocado;
- Reduziu as áreas de influência e integração territorial das economias regionais produtivas com eliminação de linhas menos competitivas.

Reforçando esta ideia, o *The Economist* (2001, Março 17), evidencia que no centro do problema da indústria ferroviária está essencialmente a gestão. Para além de demonstrar que os dois lados, o gestor da infraestrutura e o Operador não funcionam bem, ainda evidencia que se estabelece uma relação conflituosa entre ambos. Cada lado monitoriza o desempenho do outro e há operadores com mais de 50 pessoas, apenas a monitorizar atrasos de comboios e a demonstrar a responsabilidade dos mesmos.

Apesar destas aparentes divergências, de alguns resultados menos positivos e de a Alemanha não ter aplicado a separação vertical de uma forma institucional, está entre os países europeus que, em observância das leis e da sua aplicação prática, têm promovido a abertura do transporte ferroviário para uma maior concorrência de modo a proporcionar o desenvolvimento do tráfego ferroviário. Permite assim concluir que o menor nível de complexidade, decorrente do modelo de integração dos interfaces da DB AG, permite que esta aumente a produtividade e a confiabilidade operacional, beneficiando todos os operadores, tal como defendem Velde et al. (2012).

No entanto, apesar dos méritos da solução evidenciada pelos resultados da DB AG, a UE lançou um processo de infração contra a Alemanha e outros países da Comunidade, pois argumenta que a independência não é garantida entre infraestrutura e operação, enquanto a empresa DB Netz, responsável pela infraestrutura, permanece na *holding* do Grupo DB AG (Kirchner, 2011, pp. 17-22).

Em consonância com Dionori, Dunmore, Ellis e Crovato (2011, pp. 2-5) estamos perante duas realidades muito diferentes e com resultados igualmente distintos. A adoção de diferentes abordagens à separação vertical produziu resultados diferentes, uns com um impacto positivo em termos de desenvolvimento competitivo do transporte ferroviário, outros menos.

A recente legislação ferroviária da UE sobre esta matéria, embora tenha um impacto significativo nas empresas ferroviárias nos vários Estados-Membros, permite concluir que pouco contribuiu para aumentar a quota de mercado, de receita e de toneladas transportadas, pelos caminhos-de-ferro nos mercados do transporte de mercadorias. Os casos mais conhecidos, CP, DB AG, Railtrack e SNCF, revelam que as tendências observadas nos resultados e na qualidade do serviço prestado podem ser explicadas por um vasto leque de fatores e não podem ser apenas imputadas à separação ou integração vertical, como afirmado Velde et al. (2012).

Antevê-se que o impacto da separação vertical apenas pode ser avaliado decorrido algum tempo, associado à realidade atual do setor do transporte ferroviário que está a operar num enquadramento legislativo, regulamentar e económico relativamente estável, e

num futuro relativamente próximo, com a conjugação destes fatores, provavelmente se produzirão resultados diferentes dos agora demonstrados (Velde et al., 2012).

A década de 1990 e princípios do séc. XXI dão a possibilidade de reter algumas ilações com base nas experiências realizadas. Se atualmente se verifica alguma desaceleração na implementação deste modelo, apenas pode ter sido devido a algumas consequências dos resultados menos positivos, observados em países que adotaram a rota da privatização, nomeadamente e muito especificamente na Europa, o caso dos caminhos-de-ferro britânicos (Kurz, 2007).

Constata-se assim que os resultados da separação vertical com vista a facilitar a privatização do setor ferroviário foram mistos, mas é igualmente justo referir que, embora a privatização tenha produzido muitas das consequências negativas temidas por alguns especialistas da área, também é verdade que não se verificou o retorno esperado, principalmente do desenvolvimento económico e social, do aumento da quota de mercado e da sustentabilidade de algumas redes ferroviárias (La Fraternidad, 2001).

Os próprios Governos estavam unicamente interessados em transferir o risco deste investimento para o setor privado e os privados apenas estavam dispostos a assumir o risco, sob disposições contratuais com credibilidade, de duração suficiente e prolongada no tempo, sempre superior a 15 anos (Thompson, & Budim, 1997, pp. 3-8).

A discussão acerca deste assunto é então muito atual e muito incisiva, mas comparar a DB AG com a CP-Carga, leva-nos a evidenciar que escolheram modelos diferentes e, destas empresas ferroviárias a que apresenta melhores resultados é a DB AG, logo, deduz-se que este modelo é o mais adequado, ainda que não seja possível apresentar conclusões de forma peremptória, tal como concluíram Velde et al. (2012).

Em resumo apresenta-se um quadro comparativo destas realidades no que se refere à Integração versus Separação Vertical.

Quadro 4

Fatores de Comparação CP-Carga versus DB AG – Integração versus Separação Vertical

Fatores de comparação	CP-Carga	DB AG
Integração versus Separação vertical	• Separação formal entre infraestrutura e negócio • Independência do gestor da infraestrutura • Maior competitividade • Melhor acessibilidade a Operadores ferroviários • Maior complexidade • Menores sinergias • Menor quota de mercado	• Separação informal entre infraestrutura e negócio • Aparente falta de independência do gestor de infraestrutura • Aparente menor competitividade • Aparente menor acessibilidade a Operadores ferroviários • Menor complexidade • Maiores sinergias • Maior quota de mercado

Fonte: Adaptado de CP-Carga (2010, 2011) e DB AG (2010, 2011).

6.4.3 – Análise Comparativa – Medidas de Sustentabilidade

A CP-Carga realça como primeira preocupação a sustentabilidade económica da organização da empresa e como ela se vai perpetuar no futuro. Para isso é seu entendimento que o bom resultado dessa equação decorre da promoção de um conjunto de medidas do ponto de vista da gestão operacional, de modo a tornar a atividade mais racional, bem como de carácter comercial, avaliando inclusivamente a possibilidade de deixar de fazer alguns tráfegos que se mostrem menos rentáveis. Em paralelo deseja tornar-se numa empresa económica e financeiramente viável, mantendo o compromisso assumido perante o acionista e os clientes de continuar a ser uma empresa de referência no setor do transporte ferroviário de mercadorias (CP-Carga, 2011).

Nesta conformidade, para a CP-Carga, a sua sustentabilidade ficará assegurada apenas com intervenção ao nível da racionalização da sua atividade e dos seus custos, tendo inclusivamente e se necessário, de diminuir a sua cobertura nacional, libertando alguns tráfegos e consequentemente alguns clientes (CP-Carga, 2011).

Atente-se o que já a Canadian Pacific (CPCS) [empresa de consultoria para o transporte ferroviário em Portugal] referia na elaboração do Plano Nacional de Transportes (PNT) 1977-1981, “mesmo considerando os cenários mais otimistas a CP continuaria a ser

uma empresa deficitária”, pelo que, para estes consultores, o caminho-de-ferro em Portugal deveria ser reduzido ao corredor Lisboa-Porto e ao transporte de vagão completo e tráfego de contentores, apenas em algumas linhas, no que respeita ao tráfego de mercadorias e pouco mais. Defendia ainda a transferência de muitos dos serviços da CP para a rodovia (Gomes, 2010, pp. 183-195).

Constata-se que o transporte de mercadorias em Portugal está num impasse há já muitos anos, por exemplo, a quota de mercado não cresce acima dos 10 milhões de toneladas, com resultados sistematicamente negativos, nomeadamente porque o mercado é o que é e, tem a dimensão que tem. A dependência de apenas alguns clientes revela a dimensão da nossa economia e como consequência a operação é claramente ineficiente, tal como também refere Brito (2012, pp. 36-40).

Apesar de já ter sido assumido pelo Governo Português a necessidade de criar um novo modelo para o setor ferroviário que possa introduzir mais concorrência, inovação, e eficiência e, acima de tudo, mais gestão, em momento algum (não foi encontrada literatura conexa a este tema), se equaciona a sua expansão além-fronteiras (Monteiro, 2013).

Relativamente à operação propriamente dita, a operadora ferroviária alemã para estar preparada contra a concorrência internacional, trabalha há alguns anos, através de aquisições ou através da cooperação com outras redes ferroviárias europeias e empresas de transporte na organização de cadeias internacionais de transporte. A DB AG já integra as atividades para o transporte de mercadorias por caminho-de-ferro dos Estados, holandeses e dinamarqueses, adquirindo essas participações através das suas empresas de transporte internacional Schenker e Bax. Em 2007, assumiu igualmente a gestão das empresas ferroviárias britânicas de mercadorias e uma participação maioritária no operador privado Transfesa em Espanha (DB AG, 2011).

A estratégia corporativa para o crescimento no setor da carga ferroviária da DB AG passa pela consolidação das atividades nacionais de grandes clientes e pela concentração na expansão internacional. Desta forma a DB AG sobe na cadeia de valor do serviço que presta e cumpre as condições para o desenvolvimento de cadeias de transporte

internacional, com a ambição de se tornar num operador logístico mundial por aquisição, conseguindo subir na cadeia logística de forma integrada (Brito, 2012, pp. 36-40).

Em resumo apresenta-se um quadro comparativo destas realidades no que se refere à Sustentabilidade.

Quadro 5

Fatores de Comparação CP-Carga versus DB AG - Sustentabilidade

Fatores de comparação	CP-Carga	DB AG
Sustentabilidade	• Racionalidade económica • Abandono de tráfegos menos rentáveis • Alcançar EBITDA nulo • Diminuir cobertura nacional • Sem crescimento externo • Responsabilidade ambiental	• Aquisição e cooperação com outras redes • Integração de cadeias logísticas • Aquisição de participação em outros operadores ferroviários • Consolidação de atividades nacionais de grandes clientes • Ambição de ser operador logístico mundial • Retenção de talentos • Forte cultura organizacional • Preocupação social e ambiental • Empregador de referência

Fonte: Adaptado de CP-Carga (2010, 2011) e DB AG (2010, 2011).

6.5 – Síntese Conclusiva da Análise Comparativa e Mudanças a efetuar

Sintetizando note-se que relativamente aos aspetos considerados fundamentais e estratégicos para os resultados de ambas as empresas, temos como primeira grande diferença, o modelo de *Corporate Governance*, ainda que em alguns aspetos haja alguma similitude, nomeadamente, as empresas que formam a *holding* DB AG, têm modelos de *Governance* em Sociedade Anónima.

O transporte ferroviário de mercadorias, como visto, faz sobressair três problemas relevantes: (i) os operadores compartilham uma rede com demasiados custos pelos serviços prestados; (ii) as aparentes economias de escala que se geram e; (iii) uma economia de

forte integração vertical, nomeadamente ao nível da operação e da infraestrutura (interface roda/carril) que é precisamente onde se dá a separação (Russel, 2003, pp. 1-5).

A DB AG definiu como principal estratégia, o crescimento, ainda que isso significasse um processo de aquisições e de integração de cadeias logísticas. Do ponto de vista económico, nos últimos anos, a sua subsidiária DB Schenker revelou-se particularmente bem-sucedida, pois permite-lhe controlar o transporte de qualquer tipo de carga da origem ao destino. Outro pilar da sua sustentabilidade assenta na retenção dos seus melhores talentos com uma forte cultura organizacional e responsabilidade social, evitando assim a sua fuga para os operadores concorrentes.

Moura (1996, pp. 192-195) refere que, por exemplo, a competitividade no tráfego de mercadorias depende de muitos fatores, tanto internos como externos, devendo verificar-se uma transferência da responsabilidade do transporte da empresa ferroviária para o cliente. A rede nacional portuguesa revela-se diminuta e o negócio deverá ser analisado numa dimensão europeia, onde deverá encontrar a escala apropriada na construção de soluções combinadas, com ganhos para as partes envolvidas.

Assim contata-se que tudo muda e se altera a cada momento e cada vez mais rapidamente, pelo que se perspetiva que os tradicionais operadores ferroviários irão ter cada vez maiores dificuldades, devido à sua tradicional inflexibilidade e lentidão em responder ao ritmo das mudanças e das incertezas permanentes da economia. Deve-se no entanto reconhecer que a escolha entre sistemas alternativos de transporte afeta fundamentalmente e determina em parte o caminho do desenvolvimento e a estratégia de crescimento dum país. Isto já não é apenas uma decisão económica, mas essencialmente uma decisão política, à qual não se aplica apenas um critério, mas da qual pode depender a sustentabilidade do setor. Nesta prossecução é o Estado que tem de dizer onde é que deve, ou não deve, existir transporte ferroviário e como define o seu modelo de gestão, como também advoga Reis (2012, pp. 32-36).

O Banco Mundial considera a privatização como um caminho inevitável a percorrer pelo setor ferroviário em todo o mundo. Um estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) revela que o processo de concessão ferroviária foi reiniciado no começo da

década de 1990 na Argentina e no Reino Unido e nas medidas iniciais adotadas pela Comissão Europeia. O sucesso destas tentativas, combinado com a falta de alternativas viáveis, levou à sua rápida disseminação na América Latina. O sistema de concessões está a iniciar-se em África, no Médio Oriente e na Ásia (OIT, 1999, pp. 11-14).

Na verdade foram poucos os países que privatizaram o setor ferroviário, excetuam-se talvez os exemplos da Nova Zelândia, Canadian National, East Japan, Conrail (USA) e a infraestrutura e serviços de mercadorias da antiga British Rail, em vez disso, a maioria dos Governos preferiu o modelo das concessões ferroviárias (OIT, 1999, p. 15). Com esta mudança no financiamento do setor, espera-se igualmente uma oportunidade para a sua reestruturação e desenvolvimento, numa tentativa de melhorar sua eficácia e garantir a sua sustentabilidade (Estache, & Rus, 2000, pp. 2-7). Provavelmente a razão principal de adoção do modelo das concessões, em detrimento à privatização, é que os Governos acreditam que este lhes oferece o melhor dos compromissos, ou seja, os Governos mantêm o controlo da infraestrutura (pelo menos no sentido político), enquanto o setor privado se ocupa das funções operacionais e atua no mercado liberalizado, para conseguir clientes e aumentar a quota de mercado (Thompson, & Budim, 1997, pp. 3-8).

No Quadro 6 seguinte, elencam-se alguns dos fatores de comparação entre CP-Carga e a DB AG, sendo possível notar onde se deveriam verificar maiores restrições à entrada de novas empresas competidoras é onde acontece precisamente o contrário. Se em termos da *Corporate Governance* não se verificam grandes disparidades, apenas talvez, a falta de sinergias e o enquadramento jurídico, já no aspeto da integração *versus* separação vertical, é possível verificar que é na DB AG (modelo “*holding*”) que se verifica uma maior abertura no acesso à infraestrutura por parte de outros Operadores. Quanto às questões consideradas fundamentais para a sustentabilidade é de assinalar que a DB AG elege como princípio fundamental da sua sustentabilidade o crescimento e alargamento da atividade a outras redes, a retenção, motivação e preocupação social dos seus colaboradores e o ambiente social e ambiental onde desenvolve a sua atividade.

Quadro 6

Fatores de Comparação CP-Carga versus DB AG

Fatores de comparação	CP-Carga	DB AG
<i>Corporate Governance</i>	• Modelo de Sociedade Anónima • Capital social dividido em ações • Organização jurídica independente • Centralização • Adequado a Médias/Grandes empresas	• <i>Holding Model</i> • Separação jurídica entre empresas • Descentralização • Sinergias entre empresas
<i>Integração versus Separação vertical</i>	• Separação formal entre infraestrutura e negócio • Independência do gestor da infraestrutura • Maior competitividade • Melhor acessibilidade a Operadores ferroviários • Maior complexidade • Menores sinergias • Menor quota de mercado	• Separação informal entre infraestrutura e negócio • Aparente falta de independência do gestor de infraestrutura • Aparente menor competitividade • Aparente menor acessibilidade a Operadores ferroviários • Menor complexidade • Maiores sinergias • Maior quota de mercado
<i>Sustentabilidade</i>	• Racionalidade económica • Abandono de tráfegos menos rentáveis • Alcançar EBITDA nulo • Diminuir cobertura nacional • Sem crescimento externo • Responsabilidade ambiental	• Aquisição e cooperação com outras redes • Integração de cadeias logísticas • Aquisição de participação em outros operadores ferroviários • Consolidação de atividades nacionais de grandes clientes • Ambição de ser operador logístico mundial • Retenção de talentos • Forte cultura organizacional • Preocupação social e ambiental • Empregador de referência

Fonte: Adaptado de CP-Carga (2010, 2011) e DB AG (2010, 2011).

No capítulo seguinte conclui-se esta investigação apresentando as alterações que serão fundamentais adotar, para que os objetivos possam ser atingidos, aquando da transferência da Governação da CP-Carga de uma gestão pública para uma gestão privada.

7 – Conclusões

De acordo com o que foi possível aclarar, os anos 1990 caracterizaram-se por um desenvolvimento intelectual e até material na liberalização das políticas de transporte e por um aumento considerável de operadores e investidores privados no setor ferroviário, no mundo inteiro. Esse aumento na participação do setor privado surge, muitas vezes, como resposta a certas ideologias de mudança, acerca do verdadeiro papel dos Estados e do descontentamento da população com a qualidade dos serviços públicos e também com os resultados financeiros que produziam. Por isso, o principal impulso do desenvolvimento da privatização do setor ferroviário tenha sido a grande pressão em que se encontram os Governos em procurar financiamento privado.

Neste trabalho pode-se destacar a introdução de um problema complexo, não totalmente solucionado a nível mundial, que se caracteriza pela heterogeneidade e hibridismo numa pluralidade de formas e relações, característica do atual cenário organizacional das empresas ferroviárias.

Partindo da pergunta central desta investigação, estabelecida em: “*Que mudanças deverão verificar-se na governação pública de uma empresa de caminhos-de-ferro (CP-Carga) aquando da sua mudança para uma governação privada?*”, a pesquisa focou-se nas dificuldades formais e políticas de como este processo se desenvolve e nas diferentes experiências, práticas e exercícios disponíveis que podem ser objeto de estudo, nomeadamente nas experimentações já realizadas em alguns países, sobretudo na separação formal entre a infraestrutura e a operação, tendo particular atenção aos problemas específicos que vão surgindo ao longo destes processos.

Os conceitos de serviço público e de interesse público, tendo presente o debate das economias e das políticas dos serviços públicos, representam novas discussões das quais surgirão novos conceitos, de que se destacam os debates sobre os encargos assumidos pela Sociedade e pelos Estados. Atualmente pode-se afirmar que o debate se foca na qualidade dos serviços de interesse geral prestados em contraposição com o valor a pagar por eles, tal como também afirmado por Brito (2012, pp. 36-40) e por Filho (2002, pp. 115-121).

Neste contexto económico, uma organização pode ser considerada de interesse público para o Estado, ainda que não produza o retorno financeiro espectável ou exigido pelos investidores em organizações privadas. Ou seja, o Estado institui formas de apoio a essas entidades, por cumprirem ações de interesse público, ainda que essas não lhes tragam o retorno económico e financeiro esperado (Meirelles, 2003; Mello, 2008).

Pode-se afirmar que é o equilíbrio, entre os dois domínios – público e privado – que define, aquilo que, em nome do interesse público, o Estado entende assumir sobre a forma de serviço a prestar, sem recurso ao serviço público. Por isto mesmo o Estado deve definir, clara e de forma transparente, o que é serviço público e como deve ser prestado. É assim fundamental definir o serviço a contratualizar e, assumir perante o “novo” prestador (privado) a valorização desse serviço, pagando o que foi contratualizado, também como comprovado por Reis (2012, pp. 33-35).

Em termos de recursos humanos faz-se uma referência à posição de confronto que estas organizações irão enfrentar aquando da transferência da “esfera pública” para a “esfera privada”. É assim possível concluir que as organizações de gestão privada têm uma abordagem diferente relativamente à gestão dos seus talentos, pois desta forma criam valor para a organização, ao mesmo tempo que encontram oportunidades de realização para os colaboradores. Todo este processo é fundamental para reter os melhores e assim apostar em talentos que poderão assegurar a diferença e a competitividade no futuro. Planear, desenvolver, motivar e manter as pessoas exige respostas concretas e objetivas que salvaguardem a gestão dos ativos humanos e, ao mesmo tempo, deem resposta às suas expectativas e motivações (Martins, 2009, pp. 7-14).

Neste particular, note-se o cuidado que a DB AG coloca na gestão dos seus ativos humanos. Ao viver num ambiente liberalizado, mais competitivo e agressivo, é necessário manter uma atualização permanente, pelo que aconselha e promove a aprendizagem contínua dos seus colaboradores, tornando-os em eternos estudantes, garantindo, assim, a sua capacidade competitiva para usufruir, com continuidade, de novas tecnologias e metodologias. Para fazer face aos novos desafios e às constantes e alucinantes mudanças do mercado global a melhor estratégia é a formação e a aprendizagem contínua. Num

ambiente concorrencial de cerca de 400 operadores ferroviários é importante poder contar com os melhores. O capital humano é um tema chave em que aspetos como a cultura da organização podem alavancar redes de contactos e de negócios fundamentais para a sua sustentabilidade. Garantir o talento certo no local certo, depende fundamentalmente de um modelo de *Governance* que consiga conjugar, harmoniosamente, políticas globais com políticas locais (Silva, 2013, p. 37). Epiloga-se assim, que a DB AG socorre-se dos seus colaboradores para intervir socialmente, angariar clientes, tanto internos como externos, de modo a conseguir atingir os objetivos da organização, rentabilizando assim um recurso de que dispõe, de uma forma simples, mas ao mesmo tempo motivante para estes.

Pelo que se pode inferir que, para a DB AG, a questão dos recursos humanos é fundamental, igualmente para aspetos como a segurança e cultura organizacional, pois dependem fortemente do trabalho de equipa, pelo que os colaboradores se revêm nos valores e preocupações da empresa. “Bons colaboradores, fazem bons clientes” é um lema da DB AG, pois assim promove o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e das suas famílias, dedicando assim políticas de responsabilidade social aos colaboradores e comunidade envolvente.

Em termos de separação vertical, concorda-se com Ksoll (2004, pp. 20-24) e com DB AG (2011), quando referem que as limitações que daí resultam, são as que emergem essencialmente da dificuldade em manter os atores chave, reunidos em torno de um objetivo comum e no funcionamento do sistema ferroviário em rede, pelo que duvida da sua consistência e que a sua aplicabilidade sob a forma de decreto, sem olhar às especificidades de cada país, representará mais custos, logo menos eficiência. Pelo que a DB AG defende que a integração da área operacional e infraestrutura, impactam diretamente na produtividade, qualidade, inovação e segurança do setor ferroviário, argumentando que é possível articular ambos os serviços, sem quaisquer discórdias e antagonismos entre operadores.

Por tudo isto pode-se concluir que para o sucesso do setor ferroviário em Portugal deve em primeiro lugar, proceder-se a uma série de mudanças, começando pela existência de contratos de gestão e de um adequado enquadramento estratégico. Por outro lado, ao nível da gestão, as empresas do setor deverão ser geridas por equipas independentes do

poder político, mas com poder de decisão e capacidade de gestão, para que não sejam apenas extensões do próprio Governo, porquanto, como expõe Brito (2012, pp. 36-40) “hoje assistimos inclusivamente a alguma promiscuidade e até a uma relação discriminatória e injusta entre o acionista Estado e o setor público empresarial, que é igualmente responsável, pelo estado da arte atual”.

Anteve-se que em Portugal ocorram dificuldades acrescidas em inverter o que está feito, no sentido de considerar novamente a integração vertical, ou ainda manter a separação vertical, mas num modelo tipo “*Holding*”. Sugere-se ainda a criação de um quadro regulatório forte, com efetivo poder de controlo e de gestão de todos os relacionamentos entre operadores e gestor da infraestrutura. Note-se que a sustentabilidade do setor passa igualmente por transparência, confiabilidade, equidade e tarifas e taxas adequadas ao momento.

Até porque o sucesso do modelo de separação vertical, parece depender da capacidade do regulador em proporcionar condições de acesso não discriminatório a todos os operadores da infraestrutura, pois como refere Newbery (1999) a liberalização e reestruturação dos setores de infraestruturas de uma economia moderna pode exigir medidas distintas que conduzam a resultados igualmente diferentes e em contextos distintos. O que resulta num país em determinado momento, pode não resultar noutro país, noutro qualquer momento.

Com base na investigação produzida, não se pode concluir da relevante vantagem da aplicação de um, ou de outro, modelo ou conceito, ou seja, não é possível afirmar com certeza absoluta que apenas a alteração do modelo de *Governance*, da adoção da separação ou manutenção da integração vertical e dos parâmetros de sustentabilidade adotados por ambas as organizações, seja condição basilar para alterar os resultados e atingir os objetivos.

Foi possível concluir que apesar destas dúvidas, a UE recomenda a separação da infraestrutura da operação, com vista à sua privatização ou concessão a privados, nota-se no entanto um abrandamento na Europa, na escolha e decisão do modelo a adotar pelas empresas de caminhos-de-ferro. Aparentemente esta decisão decorre da necessidade

urgente de equilibrar as contas de alguns Estados, vendendo ou alienando as empresas do setor público a privados, esperando com isso a entrada de liquidez nos seus cofres, aliviando assim o “colete-de-forças” em que se encontram, independentemente de ser essa a melhor solução para o país e para a economia.

Pelo que a decisão é mais política do que económica ou de sustentabilidade das organizações. Apesar de se considerar que convergem interesses públicos e privados relevantes e compatíveis, vejamos o que relata Freitas (2013):

o modelo aparentemente mais justo seria o que promovesse o adequado equilíbrio entre ambos, sem que o Estado seja uma entidade gestora, mas como garantia do desejado equilíbrio entre os interesses públicos e privados. Haveria de me acomodar com a manutenção de alguma raiz de poder público, a funcionar como tensor elástico do sistema, minimizando o risco de eventual desfocagem de objetivos face à volatilidade acionista da gestão privada. (p. 36)

Em resposta à pergunta central da investigação, conclui-se igualmente que as alterações expectáveis a acontecer com a transferência de uma governação pública de uma empresa de caminhos-de-ferro (CP-Carga) para uma governação privada, deveriam resultar em:

- (i) menor politização dos cargos dirigentes, de modo a se obter mais gestão e menor dependência;
- (ii) maior geração de receitas e obtenção de lucros, de modo a garantir a sustentabilidade da organização;
- (iii) maior motivação e relevância dos recursos humanos, de modo a aumentar os rácios de produtividade e a retenção de talentos;
- (iv) maior quota de mercado, sustentada em crescimento, diversificação e expansão da sua actividade;
- (v) maior integração em cadeias logísticas e cooperação com outras redes, de modo a tornar-se uma organização de referência;
- (vi) maior agilidade na tomada de decisão, menos complexa, de modo a se obter maior eficiência.

Estas alterações são decisivas para as organizações privadas, enquanto para as organizações públicas que inevitavelmente vivem “reféns” do escrutínio social, não

apresentam essa relevância. As alterações referidas não devem contudo colidir com o elevado valor que a CP-Carga aporta à economia nacional, ainda que seja desejável uma maior presença de gestão privada, por todas as razões de eficácia que se conhecem.

De referir contudo que este estudo colocou grandes desafios, pois constatou-se alguma inexistência de bibliografia, tanto de cariz teórico como de casos práticos que se traduzissem num outro resultado. Apresenta ainda como limitação, atendendo à realidade atual, a obtenção de dados através de instrumentos de observação, designadamente, questionários e entrevistas, face à dificuldade dos colaboradores, em aceitar e concretizar este tipo de mudanças, em organizações com culturas mais tradicionais.

Finalmente pretende-se que este trabalho deixe abertas áreas de reflexão para futura investigação, nomeadamente sobre (i) a necessidade de colaboração entre os *stakeholders* da indústria ferroviária, (ii) as efetivas consequências do desalinhamento estratégico entre a UE e os vários países, (iii) a quantificação monetária das consequências da integração ou separação vertical na indústria ferroviária e ainda (iv) o desenvolvimento de modelos de gestão de recursos humanos, de exploração e de gestão, até porque muitas dúvidas continuam presentes, de modo a proporcionar o mais correto diagnóstico do que a Organização realmente necessita fazer, para implementar uma estratégia sustentável.

Bibliografia

- Agnihotri, V. K., & Ramani, K. V. (2001). Change Management and Process Re-engineering. In R. Celso, S. Silva, & F. Coelho (2012), *Análise comparativa das políticas de governança eletrônica nos BRIC(s)*, *Revista debates*, 6(2), 37-63.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (1999). Manging in network settings. *Policy Studies Review*, 16(1), 18-42.
- Albrecht, K. (1998). *Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo, SP: Editora Pioneira.
- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira.
- Almeida, P. (2004). *Os doze trabalhos da boa governança* [em linha]. Recuperado em: <http://www.espacoacademico.com.br/034/34pra.htm>. Acesso em 20/01/2012.
- Alonso, P. (1998). La tragedia del Rey Lear y el gobierno de la empresa. *Boletín AECA*, 46, 24-27.
- Altenfelder, R. (2004, Maio 6). Desenvolvimento sustentável. *Gazeta Mercantil*, p. A3. São Paulo, SP, Brasil.
- ANAO – Australian National Audit Office. (2002). *Performance Information in Portfolio Budget Statements* (Audit Report nº.18) [em linha]. Canberra: Autor. Recuperado em <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>. Acesso em 14/05/2012.
- Andersen, P., & Jordan, P. (1998). Setting up a performance benchmarking network [em linha]. *Production Planning & Control*, 9, 13-19. Recuperado em: <http://www.tandfonline.com/toc/tppc20/current>. Acesso em 23/05/2012.
- Araújo, E. (2002). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional* [em linha]. Coimbra: Quarteto. Recuperado em: <http://www.neapp.eeg.uminho.pt>. Acesso em 10/02/2012.
- Arruda, G., Madruga, S., & Junior, N. (2008). A corporate governance and theory of agency in compliance with controlling. *Revista de Administração da UFSM*, I(1), 71-84.

- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 45-55.
- Bachmann, L. (1999). *Performance Comparative Analysis: A new tool for operation management in the pulp and paper industry*. Curitiba, PR: Bachmann & Associados.
- Balm, G. (1995). *Benchmarking: Um guia para o profissional tornar-se e continuar sendo o melhor dos melhores*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Baracho, J. (1998). Teoria geral das privatizações: Competência Legislativa e Competência Administrativa. *Revista Cidadania e Justiça*, 5, 161-171.
- Bardouille, N. C. (2000). The transformation of governance paradigms and modalities: insights into the marketisation of the public service in response to globalization. *The Round Table*, 353(1), 81-106.
- Barrett, P. (2003). *Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector* [em linha]. Canberra: AM Auditor General for Australia. Recuperado em: <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>. Acesso em 14/07/2012.
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2003). Corporate Governance and Control. In G. M. Constantinides, M. Harris, & R. M. Stulz (Eds.), *Handbook of the Economics of Finance* (vol. 1A, pp. 1-10). New York, NY: Elsevier.
- Beltrán, M. (1996). Da reforma da Administração ao controlo de qualidade dos serviços públicos. *Gestão e Análise de Políticas Públicas*, 5-6, 5-16.
- Bemowski, K. (1991). The Benchmarking Bandwagon. *Quality Progress*, 24, 19-24.
- Benz, A. (1997). Privatisierung und Regulierung der Bahn. In K. Koning, & A. Benz, *Privatisierung und staatliche Regulierung. Bahn Post und Telekommunikation Rundfunk* (pp. 162-199). Baden-Baden: Nomos.
- Berle, A., & Means, G. (1967). *The modern corporation and private property* (2nd ed.). New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Bergue, T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas* (3ª. ed.). Caxias do Sul, RS: EDUCS.
- Bilhim, J. (1996). Administração do Território e Regionalização. In ISCSP, *ISCSP 90 Anos: 1906-1996* (pp. 249-268). Lisboa: ISCSP.

- Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais da Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2002). Políticas Públicas e a Qualidade de Serviço: Papel Central do Cidadão. In ISCSP, *Melhor Gestão para uma Melhor Administração – Fórum 2002* (pp. 63-84). Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2012). A afirmação do mérito nos processos de seleção para a alta direção da administração pública portuguesa: mito ou realidade? *Seqüência*, 65, 57-78.
- Bogan, C. (1996). *Benchmarking: Aplicações Práticas e Melhoria Contínua*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Borges, A. (2012, Junho 1). Diminuir salários não é uma política, é uma urgência [Entrevista em linha]. *Económico*. Recuperado em http://mobile.economico.pt/noticias/diminuir-salarios-nao-e-uma-politica-e-uma-urgencia_145784.html. Acesso em 20/06/2012.
- Bowersox, J., & Closs, C. (2006). *Gestão logística de cadeias de suprimentos* (5ª. ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Boxwell, R. (1996). *Vantagem competitiva através do benchmarking*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Bremaeker, J. (2004). *A quantificação da pobreza segundo os Municípios brasileiros em 2000* [Série Estudos Especiais nº 69]. Rio de Janeiro, RJ: IBAM.
- Brito, M. (2012). Comunicação Oral. *Revista Fer XXI*, 40, 36-40.
- Cabrita, E. (2012, Outubro 10). Os gordos do Estado [em linha]. *Correio da Manhã*, Lisboa. Recuperado em: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/opiniao/os-gordos-do-estado>. Acesso em 20/10/2012.
- Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance* [Relatório do British Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance]. London: The London Stock Exchange.
- Calaça, P. (2010). Habilidade de liderança: ferramenta substancial no alcance dos objetivos empresariais [em linha]. *Revista Pró-Ciência*, 6(8), 188-199. Recuperado em: http://www.msb.br/UserFiles/File/periodicos/2010/revista_prociencia_unimbs_v6_8_2010.pdf. Acesso em 20/10/2012.

- Callenbach, E., Capra, F., Goldman, L., Lutz, R., & Marburg, S. (1993). *Gerenciamento ecológico: eco-manangement – Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis*. São Paulo, SP: Cultrix.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: O caminho da qualidade total* (3ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira.
- Camp, R. (1998). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Portland, OR: ASQC Quality Press.
- Campanhola, C. (1995). Gestão ambiental e crescimento econômico. In *Anais do I Simpósio Ambientalista Brasileiro no Cerrado: Contribuições para um novo modelo de desenvolvimento*. Goiânia, GO: SABC.
- Campos, J., & Cantos, P. (2000). *Railways. Privatisation and Regulation of Transport Infrastructure: Guidelines for Policymakers and Regulators*. Washington, DC: World Bank Institute.
- Cancian, R. (2012). *Burocracia: Max Webber e o significado de “burocracia”* [em linha]. UOL Educação – Pesquisa Escolar. Recuperado em: <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>. Acesso em 23/09/2012.
- Canotilho, J. J. C. (2012). *Estado de Direito* [em linha]. Lisboa: Gradiva. Recuperado em: <http://www.libertarianismo.org/livros/jjgcoedd.pdf>. Acesso em 11/11/2012.
- Cardoso, R. (1997). Fortalecimento da Sociedade Civil. In E. B. Ioschpe (Org.), 3º. *Setor: desenvolvimento social sustentado* (pp. 7-12). Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra.
- Carvalho, M., & Paladini, P. (2005). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Carvalho, O., & Viana, O. (1998). Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. *Revista Econômica do Nordeste*, 29(2), 29-41.
- Carvalhosa, M. (2009). *Comentários à lei de Sociedades Anônimas* (vol. 4, tomo II). São Paulo, SP: Saraiva.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique su salariat*. Paris: Fayard.

- Cassiolato, J., & Lastres, H. (2005). Sistema de inovação e desenvolvimento as implicações de política [em linha]. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 34-35. Recuperado em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392005000100003&script=sci_arttext. Acesso em 18/09/2012.
- Castro, N., & Lamy, P. (1994). *A reforma e a modernização do setor de transporte ferroviário de carga*. Rio de Janeiro, RJ: IPEA.
- Catelli, A., & Santos, E. S. (2005). *Mensurando a criação de valor na gestão pública* [Programa avançado em Gestão Pública Contemporânea]. São Paulo, SP: Governo do Estado de São Paulo.
- Centimfe – Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos. (2012). *Benchmarking* [em linha]. Marinha Grande: Centimfe. Recuperado em: <http://www.centimfe.com/centimfe/pt/Projects/Concluidos/Benchmarking/>. Acesso em 13/05/2012.
- CER – Community of European Railway and Infrastructure Companies. (2012). *Competition in Europe's rail freight market*. Bussels: Autor.
- Cernadas, A. (2001). Las transformaciones de la gestión pública contemporânea. In B. M. Bastos, L. Bouzas, R. Cernadas, N. Rivadas, F. Rodrigues, P. Subiela, & R. Vieites, *Las Administraciones públicas y sus nuevas técnicas de gestión. Especial referència al âmbito local* (pp. 121-135). Santiago de Compostela: Escuela de Negocios de Galicia.
- Charkham, J. (1994). *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. New York. NY: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (2ª. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. (2005). *Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas*. Lisboa: CMVM.
- Cobra, M., & Rangel, A. (1993). *Serviços ao Cliente – Uma Estratégia Competitiva* (2ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Marcos Cobra.
- Codling, T. (1998) Benchgrafting: a model for successful implementation of the conclusions of benchmarking studies. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(3), 158-164.

- Comparato, F. (1996). Estado, empresa e função social. *Revista dos Tribunais*, 85(732), 38-46.
- Coral, E. (2002). *Modelo de planeamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese de Doutoramento em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Corrado, F. (1994). *A força da comunicação. Quem não se comunica....* São Paulo, SP: Makron Books,
- Costa, S. (1999). Ferramenta ao serviço da inovação. *Rumos*, 23(163), 22-23.
- CP-Carga. (2010). *Relatório e Contas de 2010* [em linha]. Lisboa: CP-Carga. Recuperado em: <http://www.cpcarga.pt/templates/cpcarga/pdf/RelatorioContas2010Final.pdf>. Acesso em 08/08/2012.
- CP-Carga. (2011). *Relatório e Contas de 2011* [em linha]. Lisboa: CP-Carga. Recuperado em: http://www.cpcarga.pt/templates/cpcarga/pdf/2011_relatorio_e_contas_cpcarga. Acesso em 08/07/2012.
- Cunha, C. (2008). *O Conceito de Serviço Público: O caso do serviço público postal e a era digital* [em linha]. Brasília, DF: Clubjus. Recuperado em: <http://www.clubjus.com.br/cbjur.php?artigos&ver=2.19950>. Acesso em 11/01/2012.
- DB AG – Deutsche Bahn AG. (2005). Deutsche Bahn Group Management Structure. Outubro [em linha]. Head of Corporate Communications, Deutsche Bahn AG, Berlin, Germany, Recuperado em: <http://www.db.de>, Acesso em 25/10/2012.
- DB AG – Deutsche Bahn AG. (2010). *2010 Annual Report*. Berlin: Deutsche Bahn AG, Group Press Office.
- DB AG – Deutsche Bahn AG. (2011). *2011 Annual Report*. Berlin: Deutsche Bahn AG, Group Press Office.
- Denhardt, R. (2003). *The New Public Service: Serving, not steering*. New York, NY: M.E. Sharp.
- Denkhaus, I. (1997). Competition for cooperation – The internal market program of the EC-Commission and the European Railway Reforms of the 1990s. In *Papers of Australasian Transport Research Forum* (vol. 21, part 2, pp. 757-772). Adelaide: TRB.

- Der Westen. (2011, Outubro 19). UE behält Deutsche Bahn wegen Konzern-Integration im Visier [em linha]. *Der Westen*. Recuperado em: <http://www.derwesten.de/nachrichten/eu-behaelt-deutsche-bahn-wegen-konzern-integration-im-visier-id5178928.html>, Acesso em 15/11/2012.
- Di Pietro, M. (1997). *Parcerias na Administração Pública: Concessão, Permissão, terceirização e outras formas*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Die Welt (2008, Outubro 10). Bahn-Privatisierung: Regierung zieht Notbremse [em linha]. *Die Welt Digital*. Berlim: Die Welt. Recuperado em: http://www.welt.de/welt_print/article2555524/Bahn-Privatisierung-Regierung-zieht-Notbremse.html. Acesso em 18/11/12.
- Dionori, F., Dunmore, D., Ellis, S., & Crovato, P. (2011). *O impacto da separação entre a gestão da infra-estrutura e as operações de transporte no sector ferroviário na UE* [em linha]. Bruxelas: Parlamento Europeu. Recuperado em: <http://www.europarl.europa.eu/committees/en/tran/studiesdownload.html?languageDocument=PT&file=36729>. Acesso em 08/08/2012.
- Donnini, C. F. (2011). *Principais cláusulas contratuais, holding familiar & proteção patrimonial* [em linha]. Belo Horizonte, MG: Jurisway. Recuperado em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4221. Acesso em 10/8/2012.
- Downs, A. (1962). The Public interest: it's meaning in a democracy. *Social Research*, 29, 1-36.
- Dubois, H., & Fattore, G. (2009). Definitions and typologies in public administration research: the case of decentralization. *International Journal of Public Administration*, 32(8), 704-727.
- Durço, F. (2008). *A regulação do setor ferroviário brasileiro: monopólio natural, concorrência e risco moral* [em linha]. São Paulo, SP: Fundação Getulio Vargas. Recuperado em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9349>. Acesso em 14/08/2012.
- Durkheim, E. (1984). *A divisão do trabalho social*. Lisboa: Presença.
- Eggertsson, T. (1995). *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K. (1988). Agency – and Institutional – Theory Explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.

- Estache, A., & Rus, G. (2000). *Privatisation and Regulation of Transport Infrastructure: Guidelines for Policymakers and Regulators*. Washington, DC: World Bank Institute.
- Evan, W. M. (1993). *Organization Theory: Research and Design*. New York, NY: Macmillan.
- Fair, M., & Williams, E. (1959). *Economics of transportation*. New York, NY: Harper & Brother Publishers.
- Filho, J. (2002). Serviço Público: conceito, privatização. *Revista Jus e Fides da UCPE*, 1(2), 115-121.
- Fischmann, A., & Almeida, M. (1991). *Planejamento estratégico na prática* (2ª. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* (4ª. ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- França, F. (1997). *Manual de qualidade em projetos de comunicação*, São Paulo. Pioneira.
- Frey, B. S. (2003). *Corporate Governance: What can we Learn From Public Governance?* [Working Paper n° 166]. Zurich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Freitas, A. (2013). Transporte de Mercadorias – Valor Estratégico para a Economia Nacional. *Transportes em Revista*, 119, 32-36.
- Gilbert, O. L. (1989). *The ecology of urban habitats*. New York, NY: Chapman & Hall.
- Gomes, G. (2010). *O Caminho de Ferro em Portugal – 1910/2010*. Lisboa: CP / REFER.
- Gómez, I., & Rus, G. (2006). *Competition in the railway industry: an international comparative analysis*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Gonçalves, E. (2003). Mudança Tecnológica, Conflito social e novos direitos. In Instituto Nacional de Administração, *A face oculta da Governança: Cidadania, Administração Publica e Sociedade* (pp. 27-48). Oeiras: INA.
- Gore, A. (1997). Benchmark Industry-Government Partnership: Best Practices, [em linha] report of National Performance Review, Vice President, Washington, DC: Government Printing Office, Junho. Recuperado em <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html>. Acesso em 01/08/2012.

- Grau, N. C. (1998). *Repensando o público através da sociedade*. Rio de Janeiro, RJ: Revan.
- Grönross, C. (1993). *Marketing, Gerenciamento e Serviços*. São Paulo, SP: Editora Campus.
- Harriss, J. (1992). The Second Great Transformation? Capitalism at the End of the Twentieth Century. In T. Allen, & A. Thomas (Eds.), *Poverty and Development in the 21st Century* (pp. 325-342). Oxford: Oxford University Press.
- Hönighaus, R., & Leo, K. (2010, Setembro 6). Brüssel schont Staatsbahnen [em linha]. *Financial Times*. Recuperado em <http://www.ftd.de/politik/europa/:eisenbahnmarkt-bruessel-schont-staatsbahnen/50166140.html>. Acesso em 01/10/2012.
- IAPMEI. (2012). *Benchmarking e Boas Praticas* [em linha]. Lisboa: IAPMEI. Recuperado em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=2&subtemaid=32>. Acesso em 13/05/2012.
- IFAC – International Federation of Accountants. (2001). Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities [em linha]. In *Presentation in General Purpose Financial Reports* (pp 7-15). New York, IFAC. Recuperado em: http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/CP_Conceptual_Framework_for_G_P_Financial_Reporting.pdf. Acesso em 30/03/2012.
- IFAC – International Federation of Accountants. (2001). *Study 13 – Corporate governance in the public sector: a governing body perspective* [em linha]. Recuperado em: <http://www.ifac.org>. Acesso em 30/03/2012.
- INA – Instituto Nacional Administração. (2009). Reinventar o Welfare State ou construir o pós-managerialismo?. In *7º Congresso Nacional da Administração Pública “Estado e Administração na resposta à crise”* (pp. 1-12). Lisboa: INA.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). The Theory of the firm: managerial behaviour, Agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joskow, P. (1991). The Role of transaction cost economics in antitrust and public utility regulatory policy. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, 53-83.
- Kallas, S. (2012). *Europe's railways: connecting and competing in the future* [em linha]. Bruxelas: UE. Recuperado em http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-634_en.htm?locale=en. Acesso em 01/10/2012.

- Karlof, B., & Ostblom, S. (1996). *Benchmarking: Um marco para a excelência em qualidade e produtividade*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Kearns, D., & Nadler, D. (1992). *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese*. New York, NY: Harper Business.
- Keynes, J. (1982). *A Teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Kirchner, C. (2011). Liberalisierungsindex Bahn [em Linha]. *Rail Liberalisation Index 2011, Market opening: comparison of the rail markets of the Member States of the European Union, Switzerland and Norway* (pp. 17-22). Brussels: IBM. Recuperado em http://www.deutschebahn.com/site/shared/en/file__attachements/position__papers/study__rail__liberalisation__index__2011__complete__version.pdf. Acesso 07/11/2012.
- Kissler, L., & Heidemann, F. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479-499.
- Kohler-Koch, B. (1998). A evolução e transformação da governação europeia. *Análise Social*, XXXIII(148), 659-684.
- Kramer, M. (2003). Contabilidade rumo à pós-modernidade: um futuro sustentável, responsável e transparente. In *IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul* (pp. 3-20). Gramado, RS: IRGC.
- Ksoll, M. (2004). Integration of Infrastructure and Transport: An Assessement from Industrial Economics and Railway Perspectives. In *Proceedings of the 2nd Conference on Railroad Industry Structure, Competition and Investment* (pp. 3-18). Evanston, IL: DB AG.
- Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade*. São Paulo, SP: Summus.
- Kurz, R. (2007 Agosto 3). Die Profitbahn Rollt – Vom öffentlichen Dienst zum Global Player und Investoren-Objekt [em linha]. *Freitag*. Recuperado em <http://obeco.planetaclix.pt/rkurz269.htm>.
- La Fraternidad. (2001). Consequences for Workers of the Process of Concessioneing the Railways. *Comunicação do Sindicato La Fraternidad à ITF*. Buenos Aires, Argentina: Sindicato La Fraternidad.

- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Que es? Y ¿Como Andamos por Casa? [em linha]. *Cuadernos de Economia*, 40(120), 207-237. Recuperado em http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212003012000002. Acesso em 02/02/2012.
- Lehmkuhl, D. (1996). Privatizing to Keep it Public? The reorganization of the German Railways. In a new German Public Sector? In A. Benz, & K. H. Goetz (Eds.), *Reform, Adaptation and Stability* (pp. 71-92). Dartmouth: Ashgate Aldershot.
- Levine, R., & Zervos, S. (1998). Stock markets, banks and economic growth. *American Economic Review*, 88, 537-558.
- Levy, M. (1996). Uma visão pessoal do futuro do CF. In *O CF em Portugal de 1856 a 1996* (pp. 180-190). Lisboa: Caminhos de Ferro Portugueses.
- Lieb, R. (1978). *Transportation: the domestic system* [Cap. 7]: Reston, VA: Reston Publishing Co.
- Lincoln, S., & Price, A. (1997). O que os livros de Benchmarking não dizem. *HSM Management*, 1(3), 70-74.
- Lipietz, A. (2000). *L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale* [Rapport d'étape à la lettre de la Mission du 17 septembre de Madame Aubry]. Paris: Ministre de l'Emploi et de la Solidarité.
- Lozano, J. (2001). *Estratégias de benchmarking competitivo em micro e pequenas empresas: O caso da empresa moveleira de Rubiataba (GO)*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- Ludewig, J., Fischer, P., Schäfer, R., & Aberle, G. (1998). Die Deutsche Bahn im Interessenkonflikt [em linha]. *Wirtschaftsdienst*, 78(9), 507-518. Recuperado em: <http://hdl.handle.net/10419/40096>. Acesso em 15/11/2012.
- Maciel, A. R. (2002). Conceito de Serviço Público [em linha]. *Batebyte*, 123. Curitiba, PR: Governo do Paraná. Recuperado em: <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb123/conceito.htm>. Acesso em 10/01/2012.
- Maimon, D. (1996). *Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.

- Majone, G. (1994). The Rise of the Regulatory State in Europe. In W. C. Müller, & V. Wright (Eds.), *The State in Western Europe: Retreat or Redefinition?* (pp. 77-101). Ilford: Frank Cass Publishers.
- Majone, G. (1996). *Regulating Europe. Routledge Research in European Public Policy. Regulating Europe*. Oxon, UK: Routledge.
- Marques, M. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público [em linha]. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26. Recuperado em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a02v11n2.pdf>. Acesso em 28/6/2012.
- Martins, A. (2009). *Gestão de Carreiras*. Manuscrito não publicado, Licenciatura de Recursos Humanos, ISLA-Santarém, Santarém, Portugal.
- Martins, A. (2012). A Multimodalidade ferro-marítima: Pontos fortes do Porto de Setúbal. *Newsletter dos Portos de Setúbal e Sesimbra*, 33, 8-9.
- Martins, A. (2012). Os nós (não) cegos do sistema. *Transportes em Revista*, 109, 30.
- Mata, M. (2010). *Em 1910 – 2010 – O Caminho de ferro em Portugal*. Lisboa: CP e Refer.
- Mattelard, A. (1997). *Comunicação-Mundo* (2ª. ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mazo, B. (2003). *Metodologia de benchmarking para análise da gestão da produção nas micro e pequenas empresas*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- McNair, D., Lorr, M., & Droppleman, L. (1992). *Edits Manual for the Profile of Mood States*. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.
- Meirelles, H. (2003). *Direito Administrativo Brasileiro* (21ª. ed.). São Paulo, SP: Malheiros.
- Mello, C. (2008). Preferência em licitação para bens e serviços fabricados no Brasil e para empresas de capital nacional [em linha]. *Revista Electrónica do Direito Administrativo*, 15, 3-8. Recuperado em <http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-15-AGOSTO-2008-CELSONOANTONIOBANDEIRA20MELLO.pdf>. Acesso em 10/09/2012.
- Mello, C. (2012). *Curso de direito administrativo* (29ª. ed.). São Paulo, SP: Malheiros.
- Mintzberg, H. (1996). *El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos, y casos*. Mexico City: Prentice Hall.

- Mizutani, F., & Uranishi, S. (2010). *A Separação Vertical Redução de Custo? Uma análise empírica da Indústria Ferroviária in OECD* [Discussion Paper, em linha]. Kobe, Japan: Graduate School of Business Administration, Kobe University. Recuperado em <http://www.econ.kyoto-u.ac.jp/~ida/3Kenkyuu/4ouyoumicro/2010ouyoumicro/110127mizutani.pdf>, Acesso em 23/7/12, pp 3-10.
- Monteiro, S. (2013, Fevereiro 7). Linha ferroviária para Madrid vai custar 700 milhões e será exclusiva para mercadorias [em linha]. *Jornal de Negócios*. Recuperado em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/detalhe/linha_feroviaria_para_madrid_vai_custar_700_milhoes_e_sera_exclusiva_para_mercadorias.html. Acesso em 09/02/2013.
- Moreira, V., & Maças, F. (2003). *Autoridades Reguladoras Independentes: Estudo e Projecto de Lei-Quadro*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Moresi, E. (2001). Gestão da informação e do conhecimento. In K. Tarapanoff (Org.), *Inteligência Organizacional e Competitiva* (pp. 111-142). Brasília, DF: Editora UNB.
- Moretti, M. (2012). *Europe's railways: connecting and competing in the future* [em linha]. Bruxelas: UE. Recuperado em: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-634_en.htm?locale=en. Acesso em 01/10/2012.
- Mota, L. (2008). *Implementação de políticas públicas em quadro de public governance: colaboração inter-organizacional como factor-chave* [em linha]. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Recuperado em: <http://hdl.handle.net/10400.5/3016>. Acesso em 24/02/2012.
- Moura, R. (1996). *O Caminho de Ferro em Portugal de 1856 a 1996*. Lisboa: Edição Caminhos de Ferro Portugueses.
- Mozzicafreddo, J., Salis, G., & Batista, J. (2007). *Interesse público, Estado e Administração* [em linha]. Oeiras: Celta Editora. Recuperado em http://www.gep.msss.gov.pt/edicoes/revistasociedade/r36_1.pdf. Acesso em 06/02/2012.
- Murray, M. (1975). Comparing public and private management. *American Society for Public Administration Review*, 35, 364-371.
- Musetti, G. (2003). *O Serviço Público e a Constituição Brasileira de 1988* [vol. 6, Col. Temas de Direito Administrativo]. São Paulo, SP: Malheiros.
- Nascimento, A. (1997). *Curso de Direito do Trabalho*. São Paulo, SP: Saraiva.

- Nash, C. (2009). *European Transport Policy: Progress and Prospects*. Leeds: Institute for Transport Studies.
- Nazareno, B. (1998). *Uma interface para o desdobramento do benchmark da qualidade (QBD) – Estudo de caso* [em linha]. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil). Recuperado em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/nazareno/>. Acesso em 30/12/2012.
- Neto, D. (2004). *Mutações do direito administrativo*. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Renovar.
- Newbery, D. (1999). Liberalization and Regulation of Network Utilities. In M. Sertel (Ed.), *Contemporary Economic Issues, Economic Behaviour and Design* [Chapter 1, Vol. 4] (pp. 3-29). London: International Economic Association, MacMillan Press.
- Nolasco, M. (2004). *A Evolução da qualidade na administração Publica Portuguesa* [Cadernos de biblioteconomia arquivística e documentação BAD, nº 20]. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- Obama, B. (2009). *Observações do presidente Barack Obama* [em linha]. Sessão Conjunta do Congresso. Washington, DC: White House. Recuperado em: http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-of-President-Barack-Obama-Address-to-Joint-Session-of-Congress&ei=NbkiUYn0No-FhQfks4HwAQ. Acesso em 25/04/12.
- OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico. (2004). *Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades*. Paris: OCDE, Grupo de Orientação (Steering Group) sobre o Governo das Sociedades.
- OIT – Organização Internacional do Trabalho. (1982). *Termo da Relação de Trabalho por Iniciativa do Empregador. 68ª Reunião da Conferência Internacional do Trabalho* (Genebra — 1982). Genebra: OIT Labour Office.
- OIT – Organização Internacional do Trabalho. (1999). *Symposium on the Social and Labour Consequences of Technological Developments, Deregulation and Privatisation of Transport*. Genebra: OIT Labour Office.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual – A multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patricio, M. (1996). ‘Administrar é trabalhar com gente’: A inter/transdisciplinaridade no processo de cuidar indireto através da educação. *Texto & Contexto*, 5(2), 55-77.
- Pereira, L. (2011). Lacunas, meios de integração e antinomias. Uma abordagem à luz do sistema jurídico aberto e móvel [em linha]. *Jus Navigandi*, 16, 2-5. Recuperado em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/19511>. Acesso em 30/10/2012.
- Pereira, L. (2001). *A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado* [em linha]. Brasília, DF: ENAP. Recuperado em: <http://www.enap.gov.br/index.php>. Acesso em 30/03/2012.
- Perry, M. (1978). Vertical integration: Determinants and effects. In R. Schmalensee (Ed.), *Handbook of Industrial Organization* (pp. 183-260), Amsterdam: North-Holland.
- Philippi, L. (2001). A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In A. Leite, & N. Mininni-Medina (Eds.), *Educação Ambiental: Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa* (2ª. ed., pp. 300-303). Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente.
- Pierson, P. (1994). *Dismantling the Welfare State? Reagan, Thatcher and the politics of Retrenchment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pinheiro, M. (1979). Investimentos estrangeiros, política financeira e caminhos-de-ferro em Portugal na segunda metade do século XIX [em linha]. *Análise Social*, 15(58), 265-286. Recuperado em: <http://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=icsul>. Acesso em: 18/02/2012.
- Pinheiro, M. (2000). O princípio da eficiência na administração pública e o cidadão [em linha]. *Jus Navigandi*, 5(40), 1-4. Recuperado em: <http://jus.com.br/revista/texto/341>. Acesso em: 18/02/2012.
- Pittman, R. (2001). *Vertical restructuring of infrastructure sector in transition economies* [Discussion paper nº EAG]. Washington, DC: US Department of Justice.
- Pollit, C. (2000). Is the emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform. *Public Management*, 2(2), 181-199.

- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing Public and Private Organizations. *American Society for Public Administration Review*, 36, 233-244.
- Randow, J., & Stirling, C. (2012). EU's Kallas Criticizes Deutsche Bahn Accounting, FTD Reports [em linha]. *Business Week*, data, Frankfurt: Bloomeberg. Recuperado em: <http://www.businessweek.com/news/2012-05-21/eu-s-kallas-criticizes-deutsche-bahn-accounting-ftd-reports>. Acesso em 10/08/2012.
- Ramsauer, P. (2010). *EU-Kommission verklagt die Deutsche Bahn* [em linha]. *Handelsblatt*, 25 de junho. Recuperado em: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/markt-abschottung-eu-kommission-verklagt-die-deutsche-bahn/3472698.html>. Acesso em 01/11/2012.
- Reis, C. (2012). Comunicação Oral. *Revista Fer XXI*, 40, 32-35.
- Ricon, V. (2000). *Influencia del benchmarking en la política industrial para las pyme en Venezuela* [em linha]. Caracas: Universidad Santa Maria. Recuperado em <http://html.rincondelvago.com/influencia-del-benchmarking-en-la-politica-industrial.html>. Acesso em 30/05/2012.
- Rigby, D., Bridelli, S., & Alves, V. (2003). *Resultados de pesquisa global revelam empresas usando mais ferramentas do que nunca para abrir caminho em meio à tormenta* [em linha]. Ferramentas de Gestão. São Paulo, SP: Bain & Company. Recuperado em: [http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Ferramentas de gestão MT 2003Portuguese.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Ferramentas%20de%20gest%C3%A3o%20MT%20Portuguese.pdf), Acesso em 14/05/2012.
- Rodrigues, C. (2011). *Governação de Organizações Públicas em Portugal: A emergência e modelos diferenciados*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Roma, S., & Pereira, A. (2007) *Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão* [em linha]. Rio de Janeiro, RJ: Macroplan. Recuperado em: <http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010211175145.pdf>. Acesso em 30/10/2012.
- Russel, P. (2005). Structural Separation to Create Competition? The Case of Freight Railways [em linha]. *Review of Network Economics*, 4(3), 181-191. Recuperado em <http://siteresources.worldbank.org/EXTSDNETWORK/Resources/3167627-1183641151284/3959912-1183641247668/rnepaper>. Acesso em 30/12/2012.
- Salop, S. (1985). Rising rivals costs. *American Economic Review*, 73, 267-271.

- Salto, F. (2012, Dezembro 25). ‘Estado obeso’ não sustenta o investimento e o crescimento do país [em linha]. *Folha de São Paulo*. Recuperado em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1206097-analise-estado-obeso-nao-sustenta-o-investimento-e-o-crescimento-do-pais.shtml>. Acesso em 11/11/2012.
- Salvado A. (2008) A Competitividade dos territórios num contexto de globalização: uma utopia ou uma realidade? In *VI Congresso Português de Sociologia – Mundos Sociais: Saberes e Práticas* (pp. 2-8). Lisboa: UNL.
- Santos, B. (1993). O Estado e as relações salariais e o bem-estar na semiperiferia. In B. S. Santos (Org.), *Portugal: um Retrato Singular* (pp. 25-43). Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, B. (1999). A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado. *Oficina do CES*, 134, 6-46.
- Seabright, P. (2003). *The economics of passenger rail transport: A survey* [em linha, IDEI Working Papers 163]. Toulouse: IDEI. Recuperado em <http://ideas.repec.org/p/ner/toulou/http--neeo.univ-tlse1.fr-730-.html>. Acesso em 11/12/2012.
- Shelton, C. (1997). *Gerenciamento quântico*. São Paulo, SP: Cultrix.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Short, H., Keasey, K., Wright, M., & Hull, A. (1999). Corporate governance: from accountability to enterprise. *Accounting and Business Research*, 29(4), 337-352.
- Silva, A. (2013). A importancia de gerir uma força de trabalho global. *Revista Exame*, 346, 37.
- Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A., & Monteiro, M. A. (2006). *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*. Lisboa: Instituto Português de Corporate Governance.
- Silva, N. S. (2012). *A adoção de modelos privados na gestão pública – Um estudo de caso sobre o “na hora” no Distrito Federal* [em linha]. Brasília, DF: UNB. Recuperado em: http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/3883/1/2012_NewtondeSousaSilva.pdf. Acesso em 10/08/2012.
- Smith, A. (2008). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. A Selected Edition*. Oxford, UK: Ed. Kathryn Sutherland.

- Sobottka, E. (2009). Justiça social e democracia na modernidade periférica. In *Debates pertinentes para entender a sociedade contemporânea* [Vol. 1, pp. 7-24]. Porto Alegre, RS: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book*. New York, NY: Amacon.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Stiglitz, J. (1998). *Economy of the Public Sector* (2nd ed.). New York, NY: W. W. Norton & Company, Inc.
- Sun Tzu (2009). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Relógio de Água.
- Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília, DF: Edições UNB.
- Thompson, A. (1997). Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: E. B. Ioschpe (Org.), *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado* (pp. 41-48), Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra.
- Thompson, L., & Budim, K. (1997). Global Trend to Railway Concessions Delivering Positive Results. In World Bank, *Public Policy for the Private Sector* (pp. 3-8), Washington, DC: World Bank.
- Thomaz, J. P. C. F. (2005). *O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de paz*. (Tese de Doutoramento em Engenharia e Gestão Industrial, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- UNESCO. (1996). *Recommendation concerning the Status of Teachers, adopted by the Special Intergovernmental Conference on the Status of Teachers*. Paris: UNESCO.
- Vassallo, C. (2000). Um novo modelo de negócios. Guia de boa cidadania corporativa. *Revista Exame*, 728, 8-11.
- Velde, D., Smith, C., Mizutani, F., Uranishi, S., Lijesen, M., & Zschoche, F. (2012). *Rail Economic effects of Vertical Separation in the railway sector* [em linha]. Brussels: CER. Recuperado em [http://www.cer.be/media/article/2363/EVES-Rail%20-20Final%20\(v6.4.3\)%20FULL](http://www.cer.be/media/article/2363/EVES-Rail%20-20Final%20(v6.4.3)%20FULL). Acesso em 02/01/2013.
- Villoria, M., & Pino, E. (1997). *Manual de gestión de recursos humanos em las Adminstraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

- Vinten, G. (1998). Corporate Governance: an international state of the art. *Managerial Auditing Journal*, 13(7), 419-431.
- Watson, G. (1994). *Benchmarking estratégico*. São Paulo, SP: Makron Books.
- WCED – World Commission on Environment and Development. (1987). Sustainable development. In UN, *The History of Sustainable Development in the United Nations* [Annex to General Assembly document A/42/427 Development and International Co-operation: Environment] [em linha]. Washington, DC: WCED. Recuperado em: <http://www.uncsd2012.org/history.html>. Acesso em 08/02/2012.
- Zairi, M., & Leonard, P. (1995). *Benchmarking prático: o guia completo*. São Paulo, SP: Atlas.
- Zurro, D. (2001). Eficiencia en la gestión y el control de la actividad economica del sector público. *Revista AECA*, 56, 20-21.
- Zeithaml, A., & Bitner, J. (1996). *Services Marketing*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Zingales, L. (1997). *Corporate Governance*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, Inc.

Legislação

- CRP. (1997). Constituição da República Portuguesa (4ª. Revisão). Lisboa: Assembleia da República.
- PROGRAMA DO XIX GOVERNO CONSTITUCIONAL pp 43-48 [em linha]
Recuperado em: http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa_gc19.pdf,
Acedido em 30/10/12
- Diretiva 91/440/CEE, de 29 de Julho – Desenvolvimento dos caminhos-de-ferro comunitários
- RegUE (2010) – Regulamento (UE) n.º 913/2010 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO, de 22 de Setembro
- Dec.-Lei n.º 10/90, de 17 Março – *Lei de Bases do Sistema de Transportes Terrestres*
- Dec.-Lei n.º 152/2008, de 5 de Agosto
- Dec.-Lei n.º 104/1997, de 29 de Abril

Dec.-Lei n.º 205B/75, de 15 de Abril

Dec.-Lei n.º 141/2008, de 22 de Julho

Dec.-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de Junho

Dec.-Lei n.º 6.404/76, de 15 de Dezembro

Dec.-Lei n.º 558/99, de 17 de Dezembro

Dec.-Lei n.º 71/2007, de 27 de Março

Dec.-Lei n.º 141/2008, de 22 de Julho

Dec.-Lei n.º 109/77, de 25 de Março

Dec.-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de Junho

Dec.-Lei n.º n.º 137/A-2009, de 12 de Junho

Dec.-Lei n.º 300/2007, de 23 de Agosto

Despacho Conjunto dos Ministérios das Finanças e da Administração Pública e das Obras
Públicas, Transportes e Comunicações, de 30 de Julho de 2009

Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/93, de 17 de Março

RCM n.º 49/2007, de 28 de Março

RCM n.º 47/2010, de 25 de Junho

Sítios consultados:

<http://www.cp.pt/>

<http://www.cpcarga.pt/>

<http://www.dgtf.pt/>

<http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/>

<http://www.iapmei.pt/>

<http://www.pmelink.pt/>

<http://www.portugalglobal.pt/>

<http://www.refer.pt/>