

# Boletim CP

**NOTÍCIAS** da Empresa

Edição do Gabinete de Relações Públicas da CP. Nº 02 / III Série / Novembro 1997



A autonomização da empresa  
pelo Presidente do C.G.

(págs. centrais)

O novo Organograma da CP (pág.3)

# Uma cultura para a mudança

Maurice Thévenet refere no seu livro "Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança" aquilo que considera o paradoxo da gestão empresarial: "a procura do equilíbrio frágil entre a necessária adaptação às pressões e exigências do contexto e da defesa da coesão e da eficácia do sistema-organização."

No passo seguinte do seu raciocínio, o autor adverte para a circunstância de estas duas dimensões serem frequentemente inconciliáveis e ter cada uma delas, actualmente, uma nova formulação. Com efeito, dentro dessa lógica, os modelos de gestão constituem sempre uma "ementa" de respostas instantâneas e universais e a cultura de empresa significa uma referência ao passado e uma "praxis" de soluções institucionais.

Essa referência ao passado deve entender-se como uma óptica de análise e uma ética de comportamento organizacional. Deste entendimento prevalece que o desenvolvimento e a mudança se devem verificar num contexto aberto e sem preconceitos, nem da gestão, nem dos trabalhadores, nem das suas estruturas representativas.

Os Caminhos de Ferro Portugueses, ao fim de cento e quarenta anos, encetaram um processo de mudança, à imagem e semelhança — no seu aparato técnico-gestionário — de outros que tiveram ao longo da sua existência. Diferentes, naturalmente, o contexto, os mentores e os actores.

Desta vez, no entanto, todo o processo se inicia no final da década de 80, com o aparecimento da TEX, da INVESFER, com o rendimensionamento da FERBRITAS, a solução horizontal inter-sectorial da FERNAVE. Dá depois novos passos com a EMEF, para culminar com a reestruturação da empresa preconizada pelos despachos 93/96, 104-A/96 e 120/96, do MEPAT e com as "Unidades de Negócio". Neste último caso, com uma lógica de "management" de constituição de módulos com vida própria: nas motivações, nas técnicas, nos métodos e nos meios. De comum, naturalmente, os objectivos institucionais e, claro, a cultura de empresa.

Por tudo isso — acrescidas as novas realidades institucionais surgidas em 1997 — é chegado o momento de nos darmos conta se existe uma "Cultura CP" ou uma "Cultura Ferroviária."



Américo Ramalho  
Chefe do Gabinete de Relações Públicas

O Conselho de Gerência foi empossado em Maio deste ano. Conheçamos um pouco sobre os elementos que o constituem e quais as funções que desempenham.



**Dr. António José B.  
Crisóstomo Teixeira**



**Eng. Carlos Alberto  
Clemente Frazão**



**Dr. José Manuel Silva  
Rodrigues**



**Drª. Elsa Maria  
Roncon Santos**



**Dr. José Manuel  
Sousa Nascimento**

**Dr. António José  
Borrani Crisóstomo  
Teixeira**

**55 anos**

- Presidente do Conselho de Gerência. Áreas de intervenção: Relações Tutelares, Imagem e Comunicação, Planeamento e Desenvolvimento e Relações Internacionais
- Licenciatura em Ciências Matemáticas
- Mestrado em Transportes
- Administrador da TERTIR - Terminais de Portugal, SA, 1991/92
- Deputado à Assembleia da República, 1991/95
- Secretário de Estado das Obras Públicas, 1995/97

**Eng. Carlos Alberto  
Clemente Frazão**

**58 anos**

- Vocal. Áreas de interv.: Passageiros Suburbanos de Lisboa, Passageiros Médio e Longo Curso e Conservação de Infraestruturas
- Diplomado em Engenharia Electromecânica
- Licenciado em Engenharia Electrotécnica
- Assessor do Director Geral da CP, 1987
- Adjunto do Director do Projecto para a Modernização da Linha da Beira Alta, 1994
- Integração no Gabinete do Nô Ferroviário de Lisboa, 1995

**Dr. José Manuel Silva  
Rodrigues**

**46 anos**

- Vocal. Áreas de interv.: Mercadorias, Passageiros Suburbanos do Porto e Marketing
- Licenciado em Economia
- Director Geral de Transportes Terrestres, 1991/95
- Presidente da Assembleia Geral da Publicarris, S.A., 1995/96
- Presidente do Conselho de Administração da Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A., 1995/96

**Drª. Elsa Maria Roncon  
Santos**

**46 anos**

- Vocal. Áreas de interv.: Finanças, Sistemas de Informação, Auditoria e Controlo, Aprovisionamentos.
- Licenciatura em Economia
- Chefe do Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e do Comércio Externo, 1991/94
- Vocal do Conselho Fiscal da SI - Sistemas de Informática, S.A., 1993/94
- Vocal do Conselho de Gerência do Metropolitano de Lisboa, 1994/96

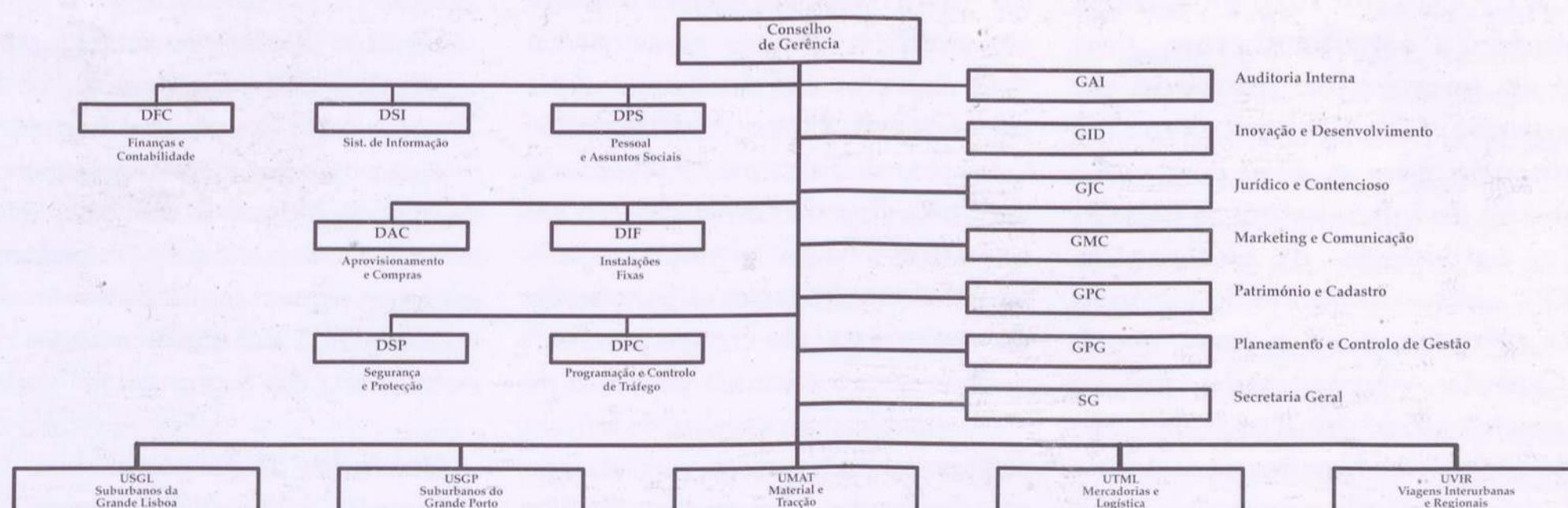
**Dr. José Manuel  
Sousa Nascimento**

**53 anos**

- Vocal. Áreas de interv.: Recursos Humanos, Gestão de Quadros, Jurídico e Contencioso, Património.
- Licenciado em Direito
- Consultor Jurídico na área do Direito Laboral e Contratação Colectiva
- Director de Recursos Humanos na DOCAPESCA - Portos e Lotas SA, 1987/97
- Deputado da Assembleia Municipal de Lisboa, 1990/93

"A reorganização da empresa visa sobretudo criar condições para ganhar capacidade de actuação no mercado, "com uma nova dinâmica e sentido comercial, sem prejuízo do cumprimento das obrigações de serviço público" (Deliberação 36/97 do CG).

Face a este propósito e à necessidade de flexibilizar a macro estrutura da empresa e de estabelecer as linhas gerais da futura organização, a concretizar gradualmente, foi aprovado um projecto de organograma geral".



ORGANIGRAMA GERAL DA CP

# Autonomização da CP Por um verdadeiro serviço público de transporte



**A CP está em fase de grande mudança estrutural, com uma nova postura no mercado de transportes. O processo foi lançado com a separação da gestão de infraestruturas (REFER) das actividades de exploração (CP), aplicando o modelo europeu de reforma para a ferrovia. A fórmula encontrada foi a constituição de Unidades de Negócio com funções comerciais e operacionais, vocacionadas para a prestação de um serviço**

**de qualidade muito mais competitivo, que vá ao encontro das necessidades dos passageiros. Como sublinha o Dr. Crisóstomo Teixeira, Presidente do Conselho de Gerência, "a CP é uma organização em transformação para a prestação de serviços de transporte."**

Antes de se iniciar o processo de transformação dos caminhos de ferro, a empresa estava fortemente condicionada pela gestão das infraestruturas. Com a criação da REFER, a estrutura foi aliviada,

permitindo libertar recursos para a correcta exploração dos comboios, apostando na segurança e em serviços de qualidade.

A CP tem, deste modo, ao seu dispor os instrumentos que lhe permitem ter, hoje, como filosofia de princípio que "a viagem completa começa em casa do cliente e só termina com a chegada ao seu destino."

Prevê-se, nomeadamente, a oferta comercial de estacionamento, havendo lugar, nas estações, para a existência de vários serviços de apoio, tais como, quiosques de informação, tabacarias, bares, bancos, telefones e outros que se enquadrem neste novo conceito de relacionamento CP-clientes.

As novas estações estão a ser construídas pela REFER com base na estruturação de interfaces e as antigas, em fase de remodelação, seguem o mesmo rumo, para interligação a outros modos de transporte. "É necessário competir mas, também, cooperar com outros operadores", salienta o Dr. Crisóstomo Teixeira.

No intuito de atingir as metas previstas, a própria estrutura interna da CP foi alterada. Para além dos serviços centrais de apoio, estão a ser constituídas Unidades de Negócio, de acordo com as áreas de actuação da empresa. Assim, as alterações provocarão um reordenamento dos trabalhadores, dos equipamentos e das instalações, em 5 grandes unidades.

## Unidades de Negócio

Duas Unidades de Suburbanos, da Grande Lisboa (USGL) e do Grande Porto

(USGP), assumem particular relevo. O transporte suburbano representa cerca de 80 por cento do total de utentes da CP. "É preciso identificar os clientes alvo para voltar a ter uma componente social e comercial", afirma o Dr. Crisóstomo Teixeira. Em Lisboa e no Porto — em certos corredores — o comboio é a forma mais rápida e económica para chegar ao centro da cidade. "Com a extensão do Metro a St.º Apolónia (já em curso) e com a organização dos interfaces com a ferrovia, teremos, então, uma rede de transporte público integrado na Área Metropolitana de Lisboa."

A Unidade de Transporte de Mercadorias e Logística (UTML) terá um cariz eminentemente económico. Em 1997, verificou-se um aumento de 25 por cento no tráfego e 29 por cento nas receitas, o que demonstra a importância desta área na gestão da CP. "Está planeada a organização de uma rede de 13 terminais, fundamentalmente, a partir de estações e outras instalações existentes, capazes de estruturar logisticamente todo o país para um melhor serviço da CP a nível de mercadorias, sem prejuízo dos ramais privativos e industriais já existentes". Os produtos a granel — cereais, minerais, carvão — são a base do negócio. Entretanto, o transporte de contentores e de automóveis sofreu um grande crescimento no último ano. A CP prepara-se, por outro lado, para enfrentar operadores privados.

A Unidade de Viagens Interurbanas e Regionais (UVIR) representa um conceito de serviço em desenvolvimento. Será feito

de forma descentralizada por grupos de serviço e com formas de gestão diferenciadas.

A Unidade de Material e Tracção (UMAT) abrange, como a própria designação indica, o material de tracção. A base de negócio assenta na venda de serviços de locomotivas a operadores internacionais e a agrupamentos de empresas com frotas próprias de vagões, bem como à UTML e à UVIR e, ainda, o pessoal de condução, de acordo com a afectação que se verificar.

"O Conselho de Gerência tem preferência pelo enquadramento do pessoal de condução em diversas Unidades, apesar de também considerar outras soluções". Aliás, é um "facto aceite que a afectação das pessoas no quadro da reestruturação não implica qualquer dispensa", assegura o Presidente da CP. Esta entidade subsidiará, sim, programas de reconversão profissional com vista à integração plena dos trabalhadores.

## Nova realidade

Só foi possível começar a implementar a nova forma de organização após a reestruturação do sector ferroviário. Contudo, "a divisão em duas empresas não significa uma ruptura", lembra Crisóstomo Teixeira. "O bom entendimento tem que ser uma constante, sob pena de não se atingir a meta proposta: a prestação de um serviço de elevados padrões de qualidade e eficiência". Segundo ele, "a separação entre a CP e a REFER deve permitir que a relação económica seja transparente" e para tal,

"há que ter em conta três grandes níveis". Primeiro, "o processo em curso não constitui uma fonte de problemas de relacionamento humano mas, antes, um protocolo de carácter técnico. O diálogo entre o pessoal da CP e o comando e controlo da circulação — sob a responsabilidade da REFER, a partir de Janeiro de 1999 — deve ocorrer de forma concertada, até porque qualquer falta de sincronização poderá significar quebras na circulação regular de comboios e na programação e cumprimento de horários".

Em segundo lugar, "deve haver uma convergência de interesses para prestação de serviços". Apesar de algumas instalações continuarem a ser geridas pela CP, a grande maioria passará a ser controlada pela REFER. "O relacionamento entre as duas entidades volta a ser a peça fundamental no êxito da actividade ferroviária".

Por último, "o planeamento a médio e a longo prazo das duas empresas deve obedecer às necessidades do mercado.

A CP representa a procura, expressa em comboios, e a REFER a oferta de infraestruturas", sublinha o Dr. Crisóstomo Teixeira. Em estudo, está a criação, pelo Governo, de um Instituto Regulador da actividade ferroviária. A arbitragem da relação entre as empresas e a certificação e controlo de equipamento, pessoal, material e sinalização, destacam-se como principais atribuições. Tudo para "prestar um serviço de qualidade, aproveitando as características únicas dos caminhos de ferro".

## Andebol de Campanhã tem "Fair Play"

A Taça "Fair Play" foi atribuída à equipa dos Ferroviários de Campanhã, na final do X Campeonato Internacional Ferroviário, organizado pela Union

Sportive Internationale des Cheminots.

No torneio ganho pela Jugoslávia, os portugueses alcançaram a nona posição.

### Alteração de moradas

Se considerar que o endereço presente na etiqueta de envio do novo Boletim contém incorrecções, contacte a Divisão de Cadastro e Salários. Assim, evita-se demoras no envio dos próximos números do Boletim CP. Deverá proceder do mesmo modo, na eventualidade de ainda não ter recebido em casa o seu exemplar. Por outro lado, pode solicitá-lo ao Gabinete de Relações Públicas.

## TSF na Linha da Beira Baixa

A TSF dedicou o programa "Terra-a-Terra", emitido no dia 11 de Outubro, à Linha da Beira Baixa. Durante 3 horas, foram transmitidas reportagens sobre as diversas realidades daquele percurso ferroviário. Ao longo de uma semana, efectuaram-se contactos directos com as gentes que vivem ou viveram para os comboios, em busca de depoimentos, do Entroncamento à Covilhã. A emissão foi para o ar a partir de um estúdio montado na estação daquela cidade da Beira Interior, onde estiveram, em directo, os



jornalistas Fernando Alves, responsável pelo programa e Paulo Tavares, acompanhados pelo Presidente do Conselho de Gerência da CP, Crisóstomo Teixeira e pelo Director de Comando e Controlo de Circulação, Alberto Grossinho. Participou, ainda, Hélder Bonifácio, representante da Associação de Aficionados do Caminho de Ferro da Beira Baixa "6 de Setembro".

## Centros de Férias 97

A Divisão de Actividades Sociais organizou as já conhecidas Colónias de Férias da Praia das Maçãs e de Valadares. Entre os dias 13 de Julho e 9 de Agosto, cerca de 400 jovens tiveram oportunidade de conviver e participar nas diversas actividades

de lazer diariamente promovidas. Por outro lado, dado o carácter de formação e aprendizagem que estes Centros têm, muitas das acções assumiram um cariz pedagógico, sem nunca esquecer a razão destas férias: o divertimento.



# Expo'98 chega a Santa Apolónia

A temática da Expo'98 está presente na estação de St.ª Apolónia. A bonita decoração alusiva destina-se a promover o nosso maior evento dos últimos 50 anos e a incentivar os milhares de passageiros, que por ali passam diariamente, a visitar a exposição universal. O GIL saúda não só portugueses mas, também, todos os

turistas que nesta época desembarcam em Lisboa. A iniciativa insere-se na estratégia de divulgação — em locais com uma grande afluência de pessoas — daquele que será o mais importante acontecimento do próximo ano.

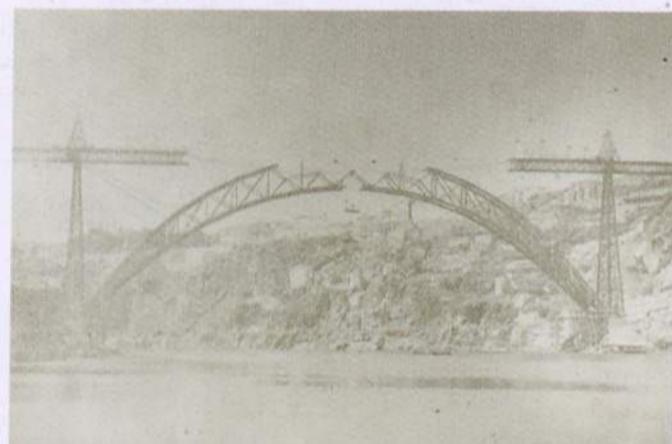


## Novas composições para Cascais

A maqueta do "novo" material circulante da Linha de Cascais foi apresentada, no passado dia 10 de Outubro, durante uma visita técnica efectuada às oficinas da EMEF, no

Entroncamento. Estiveram presentes membros dos Conselhos de Gerência da CP e da EMEF e diversos técnicos ligados ao processo e jornalistas da especialidade. A completa remodelação das composições é uma das etapas da modernização da Linha de Cascais.

## Ponte D.Maria Pia está de parabéns



A ponte D. Maria Pia — um dos ex-libris da cidade do Porto — comemora, este mês, 120 anos de existência. O arranque da construção deu-se em 5 de Janeiro de 1876, por ordem de D. Maria Pia, tendo terminado em 28 de Outubro de 1877. Na altura, visava apenas servir comboios curtos, com locomotivas leves, características dos primeiros passos dos Caminhos de Ferro. O resultado final está à vista: a criação de uma obra de arte de valor arquitectónico mundial — da autoria de Gustavo Eiffel, o arquitecto da

famosa torre parisiense — em que a elegância e a harmonia das linhas apontam para o futuro. O arco central era, à data, o maior do mundo. Tratou-se de um empreendimento arriscado, dado o acidentado relevo das margens escarpadas com um vale fundo e o rio de permeio. Obras de recuperação e manutenção garantiram a sua operacionalidade até há poucos anos atrás. Desactivada em 1991, por ser um ponto de estrangulamento na circulação de comboios, foi substituída pela nova ponte de S. João.

## Congresso Ferroviário Mundial

Realizou-se em Marrakech, entre os dias 6 e 10 de Outubro, o Congresso Ferroviário Mundial. Subordinado ao tema "O Caminho de Ferro: da necessidade social à rentabilidade", contou com a presença de cerca 600 participantes, oriundos das redes

ferroviárias da UIC - Union Internationale des Chemin de Fer. O debate centrou-se na discussão sobre a aplicação da Directiva Comunitária 91/440, que delibera a separação das áreas de infraestruturas e exploração.



# Projecto CP Séc.XXI

## A modernização da área financeira

**A CP está a desenvolver o projecto CP Séc.XXI como suporte de reestruturação da área financeira, enquadrada na estratégia e na nova organização da empresa. A implementação do sistema SAP R/3 funciona como instrumento catalisador de um conjunto de mudanças, cujo desenvolvimento e integração está a cargo de uma equipa mista CP / ANDERSEN CONSULTING.**

Após uma fase preliminar de estudo, iniciada em Maio deste ano e feito o levantamento da situação, deu-se início à implementação da solução da SAP — a quarta maior empresa mundial de software. O sistema SAP R/3 — com provas dadas no segmento de actividade dos caminhos de ferro, outros países — vai facilitar e acelerar os actuais procedimentos, desadequados das crescentes necessidades de informação. Paralelamente, decorreram acções de formação, com o objectivo de dar a conhecer aos intervenientes mais directos o modo de funcionamento da nova ferramenta e a respectiva terminologia.

Concluída a primeira fase do projecto, foi feita uma apresentação aos quadros da empresa, para debater algumas questões sobre o modelo escolhido.

Junho de 98 é a data prevista para a conclusão da implementação já em curso. Só então o sistema de informação estará totalmente operacional, com



Acção de Teambuilding com membros da Equipa do Projecto CP Séc.XXI

resultados seguramente visíveis: fiabilidade superior e celeridade no apuramento dos resultados das áreas de negócio, o que se traduzirá num controle financeiro mais rigoroso. "O sucesso deste Projecto está na nossa capacidade de mudar...". Nas palavras do Presidente do Conselho de Gerência da CP, Crisóstomo Teixeira, "um dos aspectos fundamentais dessa mudança passa pela necessidade de conhecer e controlar a evolução dos proveitos e encargos das diversas actividades, em vez de aguardar a fatalidade dos prejuízos ou de viver a esperança vã de lucros não preparados."

Esta ferramenta trará benefícios à Empresa na sua adequação às "Best Practices", abrangência funcional, facilidade de parametrização, integração dos processos e da informação, possibilidade de implementação de diversos módulos e orientação para os processos. Uma das principais vantagens do SAP R/3 é a integração. Qualquer

informação entra apenas uma vez no sistema e imediatamente repercute-se na totalidade dos módulos funcionais: Gestão Financeira, Controlling, Gestão de Tesouraria, Gestão de Imobilizado, Gestão de Materiais, Gestão de Investimentos.

Até ao final da primeira etapa está contemplado um conjunto de acções a desenvolver: definição da Estratégia e Implementação do Sistema, desenho dos processos e da Estrutura Organizativa e identificação das necessidades de Formação, de modo a capacitar os recursos humanos para o novo modelo de organização.

Para acompanhamento da implementação deste projecto, têm sido desenvolvidas várias acções, nomeadamente, reuniões, publicação de uma newsletter própria do projecto — CP Séc. XXI — bem como, uma página na Intranet — [http://info.cp.pt/cp\\_sec.xxi](http://info.cp.pt/cp_sec.xxi).

**Boletim CP**

Novembro 1997/Nº2/III Série

Membro da  
Associação Portuguesa de  
Comunicação de Empresa



Edição do Gabinete de Relações Públicas da CP • Calçada do Duque, nº20 1249 Lisboa Codex • Telef. (01) 346 31 81 • Fax (01) 347 65 24 • Director: Américo Ramalho • Editor: Pedro Vaz • Redactor Principal: Nuno Rebocho • Produção: Média Alta - Imagem e Comunicação • Fotografia: Manuel Ribeiro e Viriato Passarinho • Grafismo: GD Design • Impressão e acabamento: Ferográfica • Tiragem: 13.500 ex. • Distribuição gratuita • Dep. Legal nº117517/97