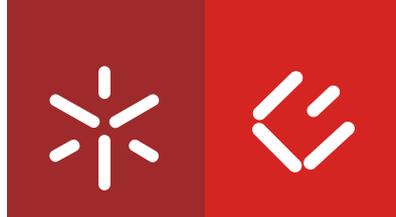


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Isabel Martins dos Santos

**Governança Urbana em Rede:
Uma Análise Sócio-Estrutural das Estratégias
do Setor de Transportes na Área Metropolitana
do Porto**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Isabel Martins dos Santos

**Governança Urbana em Rede:
Uma Análise Sócio-Estrutural das Estratégias
do Setor de Transportes na Área Metropolitana
do Porto**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública Gestão Pública e Políticas
Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor António Fernando Freitas Tavares
e do
Professor Doutor Nuno Ferreira da Cruz

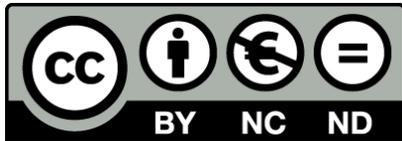
Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho:



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Em primeiro, gostaria de agradecer ao Professor Doutor António Fernando Tavares e ao Professor Doutor Nuno Ferreira da Cruz pela orientação, por toda a motivação, apoio e paciência em muitos momentos da realização deste trabalho de investigação.

A toda a minha família, em especial, aos meus pais, Zélia e José, e ao meu irmão, pelo apoio incondicional e pelos ensinamentos de vida, sobretudo por lembrarem a primazia de atingir objetivos.

Gostaria de agradecer ao Miguel pelo carinho, compreensão e incentivo em todos os passos desta jornada.

A todos aqueles que contribuíram para o meu sucesso, desde logo, à minha Entidade Patronal e colegas. Em especial, ao Arqt.º Avelino por ter aprovado e incentivado a realização do Mestrado e ao Eng.º Albano pelo apoio e motivação.

Finalmente, a todos os entrevistados pela total disponibilidade e preciosa partilha de conhecimentos, sem os quais não seria possível a concretização deste estudo.

O meu muito obrigada!

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Governança Urbana em Rede: Uma Análise Sócio-Estrutural das Estratégias do Setor de Transportes na Área Metropolitana do Porto

RESUMO

A análise de redes sociais é uma metodologia que permite conhecer e estudar os atores e as relações que resultam de interações na definição de estratégias de políticas públicas, proporcionando retirar ilações relativas a padrões e dinâmicas estruturais de governação em rede.

A abordagem empregue nesta investigação é uma análise empírica da governação urbana do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto, tendo como objetivo analisar de que forma as decisões estratégicas são tomadas em ambientes institucionais complexos, caracterizados por vários tipos de atores. O setor de transportes públicos é uma área de governação urbana complexa, composta por uma variedade de agentes nacionais, regionais e locais, que intervêm no processo de formulação de políticas, sendo a unidade de análise.

Os padrões de governação em rede foram analisados através da metodologia da análise de redes sociais, com base na realização de entrevistas estruturadas para a recolha de dados. Os resultados foram obtidos por meio de parâmetros quantitativos, para investigar as diferentes características estruturais da rede: influência; poder e reputação; intermediação; e dinâmica relacional na partilha de recursos e informações.

O estudo empírico identificou 91 atores (indivíduos, organizações ou grupos sociais) que desempenham um papel na definição de estratégias e tomada de decisões na governação do setor de transporte públicos na Área Metropolitana do Porto. No entanto, são as entidades governamentais que assumem um papel preponderante e decisivo nesta área de política, apesar de se verificar uma interdependência nas relações de atores governamentais com atores não governamentais, o que significa uma tendência para a definição de estratégias através de parcerias e cooperação institucional. Afirma-se, contudo, que a área dos transportes públicos justifica um enfoque mais consistente entre decisores políticos nas diversas escalas, empresas de desenvolvimento tecnológico, planeadores do território e com os próprios operadores e utentes do serviço público, num esforço comum para garantir um modelo de governação urbana eficaz ao nível supramunicipal e em concreto na integração de todo o sistema de transportes públicos no território.

Palavras-chave: Análise de Redes Sociais; Áreas Metropolitanas; Governação em Rede; Governação Urbana; Transporte Público.

Networked Urban Governance: A Socio-Structural Analysis of Transport Strategies in Porto Metropolitan Area

ABSTRACT

Social network analysis is a methodology that allows knowing and studying the actors and the relationships that result from interactions in the definition of public policy strategies, providing to draw conclusions related to standards and structural dynamics of network governance.

The approach used in this research is an empirical analysis of urban governance of the public transports sector in Porto Metropolitan Area, aiming to examine how strategic decisions are made in complex institutional environments, characterized by various types of actors. The public transports sector is a complex urban governance area, which consists of a variety of national, regional and local agents that are involved in the process of policies formulation, being the unit of analysis.

The standards of network governance were analyzed using the methodology of social network analysis, based on structured interviews to collect data. The results were obtained through quantitative parameters to investigate the different structural characteristics of network: influence; power and reputation; brokerage roles; and relational dynamics in sharing resources and information.

The empirical study identified 91 actors (individuals, organizations or social groups) that play a role in defining strategies and decision making in the governance of public transports sector in Porto Metropolitan Area. However, government agencies are those who play a leading and decisive role in this policy area, even though there is an interdependency in relations of governmental actors with non-governmental actors, which means a tendency to define strategies through partnerships and institutional cooperation. It is stated, however, that the public transports area justifies a more consistent approach between policy decision makers in various scales, technological development companies, territory planners, the operators and public service users, in a common effort to ensure a model of an effective urban governance to a supra-municipal level and in particular the integration of all the entire public transports system in the territory.

Keywords: Metropolitan Areas; Network governance; Public transport; Social network analysis; Urban governance.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros..... | i |
| Agradecimentos..... | iii |
| Declaração de Integridade | iv |
| RESUMO | v |
| ABSTRACT | vi |
| Lista de Abreviaturas e Siglas | ix |
| Índice de Tabelas | x |
| Índice de Figuras..... | xi |
| Índice de Anexos | xii |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 4 |
| Capítulo I – O Setor de Transportes Públicos..... | 4 |
| 1.1. O Transporte Pesado de Passageiros: História a Norte de Portugal | 4 |
| 1.1.1. O Transporte Ferroviário..... | 5 |
| 1.1.2. O Metropolitano | 7 |
| 1.1.3. O Transporte Rodoviário de Passageiros | 9 |
| 1.2. O Modelo de Governação do Setor Público de Transportes..... | 10 |
| Capítulo II – Revisão da Literatura: Análise de Redes Sociais..... | 15 |
| 2.1. A Génese..... | 15 |
| 2.2. Conceitos Gerais..... | 21 |
| 2.3. Tipologia de Relações | 22 |
| 2.4. Relações Estatísticas..... | 24 |
| 2.5. Análise Estrutural..... | 27 |
| 2.5.1. Análise ao Nível da Rede | 27 |
| 2.5.2. Análise ao Nível dos Nós | 28 |
| 2.6. Rede Completa versus <i>Rede Ego-centrada</i> | 30 |
| 2.7. Subgrupos | 31 |
| 2.8. Estudos de Caso em ARS..... | 32 |
| PARTE II – ENQUADRAMENTO EMPÍRICO..... | 41 |
| Capítulo III – Hipóteses de Trabalho | 41 |

| | |
|---|----|
| 3.1. Enquadramento Teórico | 41 |
| 3.2. Hipóteses de Trabalho | 42 |
| Capítulo IV - Análise Empírica | 49 |
| 4.1. <i>Design</i> de Investigação..... | 49 |
| 4.2. Operacionalização das Hipóteses, Medidas e Indicadores | 49 |
| 4.3. Dados, Fontes e Método de Recolha de Dados | 53 |
| 4.4. Método de Análise de Dados | 58 |
| Capítulo V – Análise e Discussão de Resultados | 62 |
| 5.1 Análise ao Nível da Rede | 62 |
| 5.2. Análise ao Nível dos Nós | 65 |
| 5.3. Medidas de Intermediação | 70 |
| 5.4. Subgrupos e <i>Redes Ego</i> | 72 |
| CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS | 77 |
| BIBLIOGRAFIA | 82 |
| ANEXOS | 87 |

Lista de Abreviaturas e Siglas

| | |
|---------------|--|
| AMP | Área Metropolitana do Porto |
| AM | Área Metropolitanas |
| AMT | Autoridade da Mobilidade e dos Transportes |
| AMTP | Autoridade Metropolitana de Transportes do Porto |
| ARS | Análise de Redes Sociais |
| CCFP | Companhia Carris de Ferro do Porto |
| CE | Comissão Europeia |
| CIM | Comunidades Intermunicipais |
| CP | Comboios de Portugal, E.P.E. |
| DGT | Direção-Geral do Território |
| EP | Estradas de Portugal, S.A. |
| GTAT | Grupo de Trabalho para a Capacitação das Autoridades de Transporte |
| IMT | Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. |
| INSNA | <i>Internacional Network for Social Analysis</i> |
| INTF | Instituto Nacional de Transportes Ferroviário |
| IP | Infraestruturas de Portugal, S.A. |
| MP | Metro do Porto, S.A. |
| N.º | Número |
| REFER | Rede Ferroviária Nacional, E.P. |
| RJSPTP | Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros |
| SPTP | Serviço Público de Transporte de Passageiros |
| STCP | Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, S.A. |
| TIP | Transportes Intermodais do Porto, ACE |
| UE | União Europeia |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Tipologias de estudo na perspetiva estrutural de Auguste Comte..... | 16 |
| Tabela 2. Tipologias de estudo no ramo da educação..... | 17 |
| Tabela 3. Conceitos estruturantes em ARS..... | 22 |
| Tabela 4. Tipologia de relações diádicas estudadas em ARS..... | 23 |
| Tabela 5. Medidas descritivas e estruturais na ARS..... | 25 |
| Tabela 6. Indicadores de ARS e tipo de rede ARS..... | 31 |
| Tabela 7. Propriedades de ARS e efeitos na gestão de recursos naturais..... | 33 |
| Tabela 8. Variáveis, medidas e indicadores..... | 51 |
| Tabela 9. Tipologia de dados utilizados..... | 60 |
| Tabela 10. Densidade da rede do setor de transportes da AMP (dados binários)..... | 64 |
| Tabela 11. Grau de centralização da rede, diâmetro e distância geodésica média (dados não direcionados e binários)..... | 64 |
| Tabela 12. Centralidade de grau (dados não direcionados e binários), indegree e outdegree centrality (dados direcionados e binários) para treze nós..... | 66 |
| Tabela 13. Centralidade de intermediação (dados direcionados e binários), centralidade de proximidade (dados não direcionados e binários) e centralidade de eigenvector (dados não direcionados e valorados) para treze principais nós (dados normalizados)..... | 69 |
| Tabela 14. Medidas de intermediação de Goul e Fernandez (valores não normalizados)..... | 71 |
| Tabela 15. Atores com o maior número de ‘ cliques ’ da rede de governação..... | 73 |
| Tabela 16. Tamanho, ligações, densidade e ‘ cliques ’ de <i>redes ego</i> | 74 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estrutura do serviço público de transportes ao nível nacional e local. | 11 |
| Figura 2. Organização do sistema de transportes em Portugal. | 12 |
| Figura 3. Síntese das hipóteses na análise estrutural da governação em rede. | 48 |
| Figura 4. Evolução de novas referências (nós) no decorrer das entrevistas. | 58 |
| Figura 5. Prevalência de grupos de partes interessadas na rede de governação. | 59 |
| Figura 6. Grafo da rede social do setor de transportes públicos da AMP, com representação dos laços recíprocos (tamanho dos nós reflete a centralidade de grau de cada ator). | 63 |
| Figura 7. Grafo da rede social do setor de transportes públicos da AMP, com a indicação numérica de ligações de 'entrada' para cada ator da rede. | 68 |
| Figura 8. Grafo da rede social do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto, refletindo o fluxo de influência e comunicação da rede (dimensão dos nós reflete a centralidade de <i>eigenvector</i> de cada ator). | 70 |
| Figura 9. Grafo da <i>rede ego</i> do ator 'AMP' (dimensão dos nós reflete a centralidade de <i>eigenvector</i> de cada ator). | 75 |
| Figura 10. Grafo da <i>rede ego</i> do ator 'Municípios' (dimensão dos nós reflete a centralidade de <i>eigenvector</i> de cada ator). | 76 |

Índice de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Guião das Entrevistas | 88 |
| Anexo 2. Transcrição das Entrevistas | 91 |
| Entrevistado n.º 1 | 92 |
| Entrevistado n.º 2 | 97 |
| Entrevistado n.º 3 | 102 |
| Entrevistado n.º 4 | 107 |
| Entrevistado n.º 5 | 113 |
| Entrevistado n.º 6 | 120 |
| Entrevistado n.º 7 | 126 |
| Entrevistado n.º 8 | 132 |
| Entrevistado n.º 9 | 138 |
| Entrevistado n.º 10 | 142 |
| Entrevistado n.º 11 | 149 |
| Entrevistado n.º 12 | 153 |
| Entrevistado n.º 13 | 160 |
| Entrevistado n.º 14 | 167 |
| Entrevistado n.º 15 | 175 |
| Entrevistado n.º 16 | 181 |
| Entrevistado n.º 17 | 194 |
| Entrevistado n.º 18 | 205 |
| Entrevistado n.º 19 | 216 |
| Entrevistado n.º 20 | 221 |
| Entrevistado n.º 21 | 227 |

INTRODUÇÃO

Atualmente assiste-se a uma preocupação crescente na definição de estratégias de desenvolvimento urbano, de novas políticas urbanas e de novos modelos de gestão, impostas pela evolução sociocultural e económica da população e capazes de garantir o futuro sustentável das cidades. O que significa que analisar o desenvolvimento do país é analisar o desenvolvimento das cidades (DGT, 2015). O desenvolvimento urbano sustentável de Portugal depende da implementação de soluções competitivas direcionadas para as cidades. A natureza transversal deste desafio vincula-se, portanto, ao desenvolvimento de políticas urbanas, cujo sucesso depende da capacidade de cooperação entre agentes e organizações dos setores da Administração Pública, ou seja, depende de agentes setoriais e territoriais e, até mesmo, da própria sociedade civil, “num esforço de integração, coordenação e cooperação estratégica, num processo de governação guiado por uma visão partilhada de desenvolvimento urbano sustentável e de coesão territorial” (DGT, 2015).

Neste contexto, a implementação de políticas urbanas apela à intervenção e aproximação de múltiplos atores governamentais e não-governamentais, desde administração central, administração local, organizações multilaterais, setor privado e sociedade civil, unidos num compromisso comum para o desenvolvimento urbano sustentável. A governação urbana assume, assim, um papel central no desenvolvimento estratégico de políticas para as cidades, logo torna-se relevante compreender de que forma o processo de tomada de decisão é influenciado por ambientes institucionais complexos caracterizados por múltiplos agentes e organizações.

Por outro lado, as estruturas sociais em rede são reconhecidas como uma importante forma de governação multi-organizacional, como um mecanismo de coordenação, demonstrando vantagens tanto para o setor público como para o setor privado, no que diz respeito ao aumento da capacidade de planeamento e resolução de problemas complexos, bem como uma gestão mais eficiente de recursos, maior competitividade e maior qualidade de serviços (Brass *et al.*, 2004). Compreender o funcionamento e a dinâmica de relações de uma rede social é fundamental para interpretar de que forma o processo de tomada de decisão é moldado pelos intervenientes da rede (Provan *et al.*, 2008). A análise de redes sociais (ARS) é retratada como um dispositivo analítico poderoso, pois permite observar como os interesses de uma multiplicidade de grupos organizacionais interagem para formar cooperações, através de relações multilaterais entre as partes interessadas. Esta abordagem argumenta que a natureza de qualquer relação, entre um grupo de partes interessadas, influencia o comportamento de uma das partes, e consequentemente, a procura das partes interessadas recairá no reconhecimento de uma

organização central (Freeman, 2004). A análise de redes sociais permite igualmente estudar o fluxo de influência e a partilha de informação e recursos entre os intervenientes de um grupo de interesses. Por exemplo, grupos de interesses no domínio de políticas públicas, normalmente, a longo prazo, tendem a partilhar informações e trocar impressões sobre tomadas de decisão estratégicas e, portanto, pode-se argumentar que redes sociais onde se observam a transferência de conhecimento (informação e recursos) afetam o desenvolvimento da agenda política (Scott, 2013).

Neste sentido, a abordagem desta investigação consiste em aplicar técnicas de análise de redes sociais, com base em pressupostos e parâmetros implícitos na literatura empírica, cuja unidade de análise é o setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto, reconhecendo que a mobilidade urbana assume um papel estratégico no desenvolvimento urbano sustentável a nível global, sendo por isso, uma área identificada na Agenda Urbana da União Europeia (UE). Face ao exposto, importa analisar quem são os atores e organizações intervenientes no processo de formulação de políticas públicas e que afetam a agenda política do setor de transportes públicos, bem como, refletir de que forma são tomadas as decisões estratégicas do setor, tendo em consideração a influência, reputação e poder dos vários atores (indivíduos, organizações ou grupos sociais) da rede, quais as características estruturais e institucionais dos intervenientes e qual é o fluxo e partilha de informação e recursos na rede do setor público da transportes da Área Metropolitana do Porto.

Neste contexto, surge a pergunta de investigação:

“Qual o processo de tomada de decisões estratégicas no setor de transportes públicos na Área Metropolitana do Porto?”

Esta pergunta de investigação implica a análise de um conjunto de questões subsidiárias: 1) “Quais os atores que formam a rede de governação no setor de transportes na Área Metropolitana do Porto?”; 2) “Quais os atores mais importantes que integram a rede?”; 3) “De que modo é que estes atores influenciam a agenda política, os processos de decisão, a afetação de recursos, fluxos de informação?”; e 4) “Quais são as características estruturais da rede governação?”. A abordagem empírica da análise de redes sociais permite dar resposta a estas questões, sendo a análise de redes sociais uma ferramenta de grande relevância para o desenvolvimento de metodologias e recolha de dados assente nesta investigação.

Portanto, o estudo de caso desta Dissertação de Mestrado pretende refletir sobre as relações em rede, no processo de tomada de decisões estratégicas, em ambientes institucionais complexos. Além disso, perante um cenário de falta de estudos sobre esta matéria, tanto a nível metropolitano como a

nível nacional, torna-se fundamental aprofundar conhecimentos sobre a dinâmica e estrutura de relações que afetam a agenda política de governação urbana em rede.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I – O Setor de Transportes Públicos

1.1. O Transporte Pesado de Passageiros: História a Norte de Portugal

Na busca de elementos para introduzir o tema de investigação considera-se importante dar ênfase à evolução do setor dos transportes públicos até ao momento atual, de forma a dar a conhecer a evolução das organizações que cooperam e desenvolvem a atividade dos transportes públicos em geral e na Área Metropolitana do Porto em particular.

Os transportes começaram por ser caracterizados como uma atividade de natureza meramente mercantil, que se desenvolveu em torno da circulação de pessoas e de mercadorias de um lugar para o outro, para isso utilizando a via terrestre, marítima, fluvial ou aérea. A atividade de transporte surge, assim, com a necessidade de circulação de produtos e pessoas, ligada fundamentalmente à “economia da vida em sociedade” (Costa, 2017).

Neste processo evolutivo, o desenvolvimento dos transportes permitiu superar as barreiras de tempo e espaço e, de certa forma, unificar o mundo. Ao mesmo tempo, permitiu aumentar a sua diversidade, uma vez que mobilizou civilizações, culturas e economias. Como marcos evolutivos torna-se essencial mencionar a criação da roda e a construção de caminhos que permitiram a circulação do transporte terrestre, enquanto o transporte marítimo serviu-se do vento, lagos, rios e mar, e o transporte aéreo do ar. Mais tarde, com o aparecimento do vapor, e posteriormente do petróleo, o transporte ganhou velocidade (Costa, 2017). O verdadeiro impulso nos transportes surge com a Revolução Industrial (Século XVIII-XIX), e com o nascimento do caminho de ferro, que séculos mais tarde é complementado por estradas e autoestradas, preenchidas por veículos capazes de dar maior liberdade de circulação.

Os serviços oferecidos pelos transportes tornaram-se um fator essencial para a abertura de mercados, tendo como consequência a maior movimentação no mercado de trabalho, dinamização de economias de escala, e consequente dinamização da economia. Desta forma, os transportes assumem um papel fulcral na integração de políticas públicas regionais e nacionais. O desenvolvimento dos meios de transporte proporcionou a transformação da sociedade, desde a necessidade de se estabelecer requisitos no ordenamento de território, à convivência entre pessoas, até à “aproximação” do local de trabalho à residência. Face ao exposto, Costa (2017: 27) retrata a importância dos transportes nas

funções de “satisfação de necessidades humanas quanto ao desejo de mobilidade e de deslocação; satisfação de necessidades dos setores produtivos; contribuições para a integração de diversos grupos sociais e difusão da cultura”.

Após este enquadramento genérico sobre a evolução e os contributos dos transportes, importa agora, efetuar uma análise sobre a progressão dos transportes públicos em Portugal, com especial incidência na Área Metropolitana do Porto.

1.1.1. O Transporte Ferroviário

A primeira viagem de comboio em Portugal realizou-se em 28 de outubro de 1856, entre Lisboa e Carregado. O lançamento do comboio em Portugal deve-se à ação do Ministro Fontes Pereira de Melo, sendo este o primeiro troço construído pela empresa Companhia Central Peninsular dos Caminhos de Ferro de Portugal. Inicialmente, o comboio transportava pessoas e correio e, em 1858, passou a transportar também mercadorias (Costa, 2017).

Em 1863, o comboio chega a Vila Nova de Gaia, e no ano seguinte ao Porto. O desenvolvimento de caminhos de ferro no Norte continua a ser estudado e, em 1864, iniciam-se estudos, pela coordenação de Sousa Brandão e Pedro Inácio Lopes, para a ligação entre Porto e Braga de comboio. Apesar da crise política da época, em 1867, inicia-se a construção das linhas do Minho e do Douro, com financiamento por parte do Estado (Costa, 2017).

Em 1868, o comboio começa a ser regulado através do Regulamento de Polícia e Exploração dos Caminhos de Ferro. Contudo, o Estado não tinha capacidade económica e financeira para assumir encargos com a construção, organização e controlo das linhas construídas. Dessa forma, concessionava a exploração de linhas a empresas particulares ou de capitais mistos. No entanto, começou a ser uma atividade que visava fins lucrativos, pondo de parte obrigações contratuais, pelo que o Estado sentiu a necessidade de incorporar esta atividade na Administração Pública, decisão tomada em 1869 (Costa, 2017).

Com o crescente procura e desenvolvimento do transporte ferroviário, principalmente nos principais centros urbanos, bem como com os interesses instalados de ligação à Europa, foram construídas linhas de ligação a Espanha. Neste seguimento, em 1877, é inaugurada a ponte D. Maria Pia no Porto, que permitiria a ligação entre Lisboa e o Porto, através da passagem pelo Rio Douro. Em 1878 é iniciada a construção da linha entre Lisboa e Madrid, concluída dois anos depois. E, em 1882, nasce ainda a linha da Beira Alta (Costa, 2017).

Com a preocupação da cobertura territorial e organização da circulação, em 1901, é nomeada uma Comissão com o objetivo de estudar a uniformização do material circulante, e unificar tarifas das empresas a operar em Portugal. Em 1904, concretiza-se, finalmente, a ligação entre o Norte e Sul de Portugal por comboio (Costa, 2017).

Em 1931 deu-se início à construção de apeadeiros para combater a concorrência sentida pelo comboio com as *empresas de camionagem*, uma vez que se acentuou um forte desenvolvimento do transporte em veículos pesados, ocorrido sobretudo no norte do país (Costa, 2017).

Com a passagem do tempo, o comboio foi-se adaptando às necessidades do mercado e dos passageiros, pelo que surge a necessidade da criação de legislação capaz de coordenar os transportes, com particular enfoque no modo ferroviário, e é publicada a Lei n.º 2008, de 07 de setembro de 1945. Em 1951, a empresa Companhia Portuguesa (CP) passa a ter novos estatutos com o intuito de estabelecer um novo pacto social, e que resultou à concessão única por esta empresa. Em 1953, é estabelecida uma ligação rápida entre Lisboa e Porto com o surgimento do comboio “Foguete”. Nesta senda, em 1967, é inaugurado o serviço internacional, por “Expresso”, entre Lisboa-Madrid. (Costa, 2017).

Em 1975, a empresa Companhia Portuguesa (CP) é nacionalizada, no pós o 25 de abril, de acordo com a publicação do Decreto-lei n.º 205-B/75. Contudo, em 1977, passa a ter novos estatutos e a denominar-se de Caminhos de Ferro Portugueses, EP. Importa, ainda, referir que, em 1987, é inaugurado o “Alfa”, que permitiu encurtar a distância entre as duas maiores cidades de Portugal (Costa, 2017). Só mais tarde, em 1999, começaram a funcionar os serviços, como os conhecemos atualmente, o “Alfa Pendular” e o “Intercidades”.

No entanto, na década de oitenta, a procura pela ferrovia enfraqueceu em relação às décadas anteriores, o que levou ao encerramento de linhas, sobretudo no interior. O meio de transporte que permitia a mobilidade da população do interior para os centros urbanos, a preços acessíveis, deixou de existir (Costa, 2017).

Atualmente, o transporte de mercadorias por modo ferroviário é regulado pela publicação do Decreto-Lei n.º 104/97, de 29 abril, que estabelece a criação da Rede Ferroviária Nacional, EP. (REFER), que visa a *“modernização da política e da estrutura de transportes ferroviários, por forma a atribuir-lhes um papel mais adequado às necessidades atuais da economia e das populações, introduzindo, ao nível das próprias estruturas orgânicas utilizadas, a distinção entre as atividades de transporte ferroviário e as de gestão da infraestrutura ferroviária, na linha de evolução do direito comunitário”*.

A REFER, EP. surge, assim, como empresa pública responsável pela prestação do serviço público de gestão da infraestrutura integrante da rede ferroviária nacional. No entanto, na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 91/2015, de 29 de maio, a Rede Ferroviária Nacional incorpora, por fusão, a EP - Estradas de Portugal, S.A. (EP, S.A.), sendo transformada em sociedade anónima, passando a denominar-se de IP – Infraestruturas de Portugal, S.A. (<http://www.infraestruturasdeportugal.pt>). A titularidade acionista representa a totalidade do capital social da IP, SA., pertencente ao Estado, e são detidas pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DL n.º 91/2015).

A partir de 1998, o transporte ferroviário em Portugal passa também a ter uma entidade reguladora e de supervisão, criada pelo Decreto-Lei n.º 299-B/98, de 29 de setembro, que estabelece o Instituto Nacional de Transportes Ferroviário (INTF), cujo objetivo: *“é tornar o seu funcionamento compatível com as regras de concorrência e, por essa via, fomentar o seu desenvolvimento. (...) Em Portugal, a perda de competitividade do transporte ferroviário e a subsequente deterioração da situação financeira das empresas do setor obrigaram à adoção de medidas profundas de reestruturação, comportando o novo modelo a coexistência de uma entidade gestora das infraestruturas ferroviárias, de operadores de transportes ferroviários e de uma entidade pública que, essencialmente será o respetivo regulador”*.

Para finalizar, atualmente, a CP – Comboios de Portugal E.P.E. tem por objeto principal a prestação de serviços de transporte ferroviário de passageiros e de mercadorias em linhas férreas, troços de linha e ramais que integram a rede ferroviária nacional, sendo uma entidade pública empresarial detida a 100% pelo Estado (<https://www.cp.pt>).

1.1.2. O Metropolitano

O metropolitano, também denominado de metro, é um sistema de transporte coletivo de natureza urbana, com características próprias pelas especificidades da sua construção, utilizando meios de locomoção específicos e com sinalização própria, sendo uma das suas principais características, a possibilidade de ser subterrâneo e dedicado ao transporte exclusivo de passageiros, funciona em rede, e com elevada integração com outros meios de transporte (Costa, 2017).

Este meio de transporte metropolitano é inaugurado em Portugal em 1959, em Lisboa, sendo o seu dinamizador Henrique Lima e Conha, que projetou o metropolitano de Lisboa em quatro linhas, com uma extensão global de 43,2 Km. Este projeto seguiu os modelos implementados em Londres, Budapeste, Glasgow e Paris (Costa, 2017).

Em 7 de dezembro de 2002, é inaugurada no Porto, o primeiro troço entre a Estação da Trindade (centro do Porto) e o Senhor de Matosinhos (Matosinhos). Nos anos que se sucederam, o metro do Porto teve um crescimento acentuado e ramificou-se para concelhos próximos, ou seja, Gondomar, Maia, Matosinhos, Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia (Costa, 2017).

O primeiro regime jurídico da exploração de um sistema de metro ligeiro na área metropolitana do Porto surge com a publicação do Decreto-Lei n.º 71/93, de 10 de março, que “*consagra a atribuição da exploração desse sistema, em exclusivo, a uma sociedade anónima de capitais públicos*”. Esta sociedade foi constituída em 6 de agosto de 1993, sob a denominação de Metro do Porto, SA. (MP), tendo como sócios a Área Metropolitana do Porto, os Caminhos de Ferro Portugueses, EP., e o Metro de Lisboa, EP., que subscreveram, respetivamente, 80%, 15% e 5% do capital social (DL n.º 71/93).

Entretanto, a Metro do Porto, S.A., celebrou um contrato para o projeto, construção, financiamento e operação inicial com o agrupamento complementar de empresas designado NORMETRO, cuja minuta foi aprovada por Resolução do Conselho de Ministros n.º 142-A/98, de 25 de novembro.

O Decreto-Lei n.º 394-A/98, de 15 de dezembro, revogou o Decreto-Lei n.º 71/93, de 10 de março, e veio regulamentar as Bases de Concessão, definir as regras de atuação dos acionistas e definir os novos estatutos da empresa. Esta alteração legislativa atribui ao Metro do Porto, SA a concessão do serviço público durante 50 anos.

Neste seguimento, as participações dos sócios no capital social do Metro do Porto sofreram alterações com a introdução de novos sócios e passaram a ter a seguinte constituição: Área Metropolitana do Porto (AMP) detém 60% do capital social; a empresa Comboios de Portugal (CP) detém 5% do capital social; Sociedade de Transportes Colectivos do Porto (STCP) detém 25% do capital social; e o Estado detém 10% do capital social (DL n.º 394-A/98).

Com a necessidade de mudança para proceder a outras alterações circunstanciais que visam o aperfeiçoamento do regime da concessão e da estrutura do Metro do Porto, SA, com a aprovação do Decreto-Lei n.º 192/2008, de 01 de outubro, a estrutura acionista sofreu novamente alterações, no seguintes termos: Estado, direta ou indiretamente, através da STCP e da CP detém 60 %; e a Área Metropolitana do Porto, englobando os Municípios abrangidos pelo sistema de metro ligeiro detém 40 %. Este diploma estabelece ainda, que o equilíbrio financeiro da exploração do sistema de metro ligeiro deverá ser assegurado pelo Estado através da atribuição de compensações financeiras, que visam permitir a cobertura de custos de funcionamento do sistema de metro em regime de serviço público, as

quais deverão ser objeto de contrato programa ou contratos de serviço público a celebrar entre o Estado e a concessionária (DL n.º 192/2008).

1.1.3. O Transporte Rodoviário de Passageiros

A primeira linha de autocarros americanos surge em 1832, entre *New York e Haarlem*. Passados 40 anos, em 1872, coube à cidade do Porto dar início à sua exploração. Surge, assim, uma verdadeira revolução nos transportes, com o aparecimento de um veículo de transporte público puxado por uma ou mais parelhas de mulas ou cavalos que circulava sobre carris, denominado de “americano”. Em 1878, surge uma linha de transporte público urbano que utilizava a tração a vapor e, em 1895, inicia-se a primeira linha da Península Ibérica explorada com carros elétricos. Estes três modos de transporte coexistiram, na cidade do Porto, até ao ano de 1904. A partir dessa data, deixa de ser utilizada a tração animal como meio de transporte de passageiros, do mesmo modo que, em 1914, é abandonada a utilização da tração a vapor, pelo que durante os 34 anos seguintes, o único modo de transporte público urbano seria o carro elétrico (<http://www.stcp.pt>).

Com a evolução tecnológica, os transportes de passageiros em modo rodoviário adquirem um novo desenvolvimento. No século XX verificou-se um declínio do transporte elétrico em relação ao modo rodoviário. O autocarro assume-se, assim, como o meio de transporte primordial em meios urbanos, em grande parte devido ao desenvolvimento de condições de transporte, como o aumento da sua capacidade, a maior eficiência económica na operação, flexibilidade entre trajetos, características fundamentais que permitiram a afirmação deste meio de transporte em meios aglomerados (Costa, 2007).

Na Área Metropolitana do Porto, um operador com particular relevância por ser considerado um Operador Interno de transporte público de passageiros, e caracterizado pela sua extensa rede de linhas e cobertura espacial, é a Sociedade de Transporte Colectivos do Porto, SA (STCP). A definição de Operador Interno caracteriza-se por ser considerado “uma entidade juridicamente distinta, sobre a qual a autoridade competente a nível local ou, em caso de agrupamento de autoridades, pelo menos uma autoridade competente a nível local, exerce um controlo análogo ao que exerce sobre os seus próprios serviços” (Regulamento n.º 1370/2007, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro).

Os transportes colectivos na cidade do Porto remontam ao ano de 1872. Nesse ano, a "Companhia Carril Americano do Porto" foi iniciadora da exploração deste serviço em Portugal. Um ano depois, forma-se a "Companhia Carris de Ferro do Porto". Em 1893, estas duas empresas concorrentes,

fundem-se, mantendo o nome desta última (CCFP). Em 1906 esta concessão é outorgada, surgindo, um ano mais tarde, a "Companhia de Viação Eléctrica do Porto" que apenas durou um ano, não chegando a dar início a nenhuma atividade. Em 1908 é absorvida pela "Companhia Carris de Ferro do Porto", que vem a beneficiar da concessão (<http://www.stcp.pt>).

Esta "Companhia Carris de Ferro do Porto" permaneceu com esta designação durante 73 anos. Assim, a designação do Serviço de Transportes Colectivos do Porto aparece em 1946, com o Resgate da Concessão feita pela Câmara Municipal do Porto a um grupo de empresários, durando esta concessão 40 anos (<http://www.stcp.pt>). Alguns anos mais tarde, o Decreto-Lei n.º 38144, de 30 de dezembro de 1950, substituiu o Decreto-Lei n.º 35717, de 24 de junho de 1946, e estabelece que mantém a cargo da Câmara Municipal do Porto a exploração dos transportes coletivos da mesma cidade.

Em 1994, a publicação do Decreto-Lei n.º 202/94, de 23 de julho, visou transformar o Serviço de Transportes Colectivos do Porto em sociedade anónima, dando-se assim a passagem para uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, passando a designar-se Sociedade de Transporte Colectivos do Porto, SA.

1.2. O Modelo de Governação do Setor Público de Transportes

Mudanças de paradigma na organização do setor de transportes público foram introduzidas pelo Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros (RJSPTP), aprovado pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho, que revogou o anterior diploma o Decreto n.º 37272, de 31 de dezembro de 1948, relativo ao Regulamento de Transportes em Automóveis. Estas alterações foram impostas pelo Regulamento (CE) n.º 1370/2007, de 23 de outubro de 2007, que modifica significativamente as competências, as funções e a área de abrangência do serviço de transportes, estabelecendo um período de transição para que se proceda à implementação de novas regras de relacionamento entre 'autoridades de transportes' e operadores de transportes (IMT, 2016). A Figura 1 ilustra a atual fisionomia da reestruturação do serviço público de transportes ao nível nacional e local, identificando as competências, funções e áreas de abrangência, respetivamente.

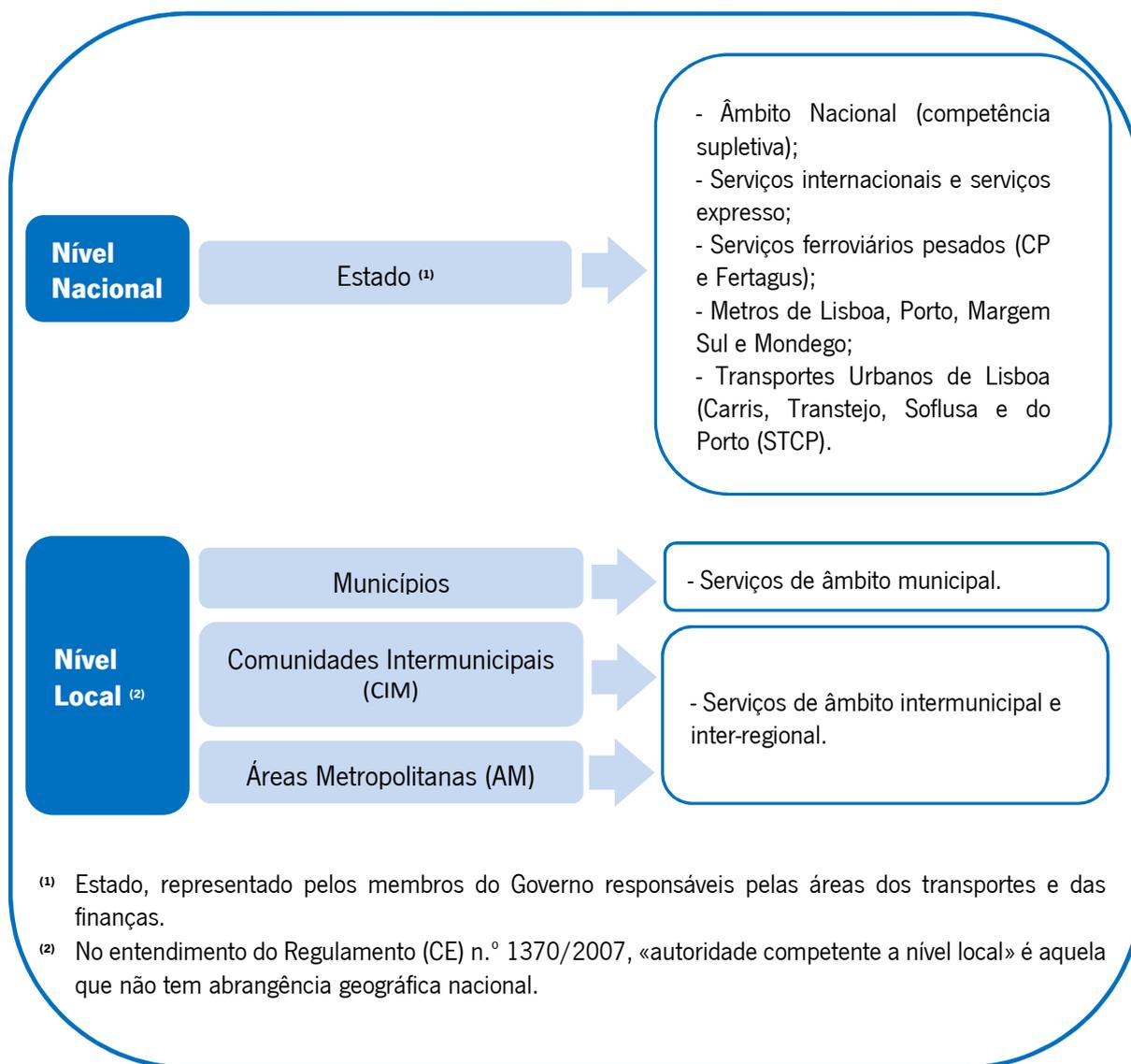


Figura 1. Estrutura do serviço público de transportes ao nível nacional e local (IMT, 2016).

Este novo modelo de governação do setor de transportes define um regime de "concorrência controlada" no transporte público de passageiros, assim como, introduziu um novo conceito, denominado de 'autoridades de transporte', que são definidas como entidades públicas com atribuições e competências em matérias de estratégia para a exploração do serviço, mobilidade, planeamento, organização, investimento, financiamento e fiscalização do serviço público de transporte de passageiros e determinação de obrigações de serviço público e de tarifários (Lei n.º 52/2015). A Figura 2 evidencia a fixação do novo modelo organizacional do sistema de transportes "atribui aos municípios, às comunidades intermunicipais e às áreas metropolitanas as competências de 'autoridade de transportes' nas respetivas áreas geográficas e fixa as formas de articulação, delegação e partilha de competências" (GTAT, 2017).

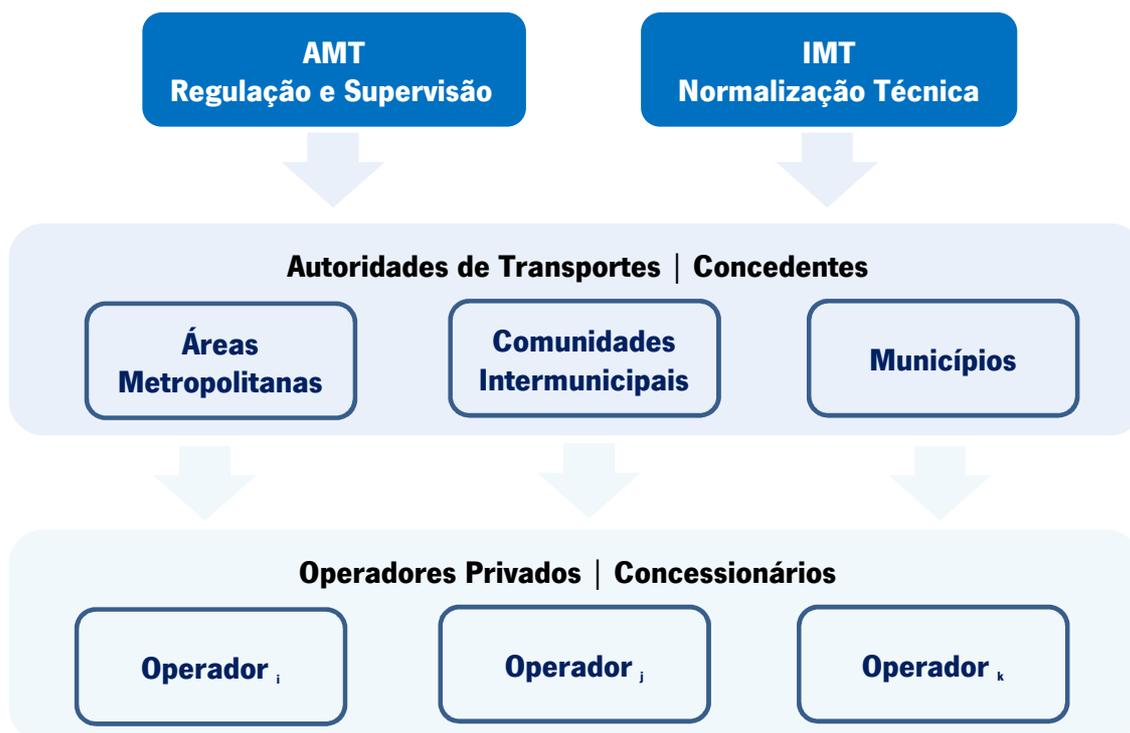


Figura 2. Organização do sistema de transportes em Portugal (adaptado de GTAT, 2017).

Ao nível nacional a governação do setor de transportes públicos compreende duas entidades, nomeadamente, a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes com competências de regulação e supervisão e o Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P., com competências de normalização técnica. De acordo com o estabelecido na Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto, “que aprova a lei-quadro das entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo, designada por lei-quadro das entidades reguladoras”, a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT) sucede ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT), “nas suas atribuições em matéria de regulação, de promoção e defesa da concorrência nos setores marítimo-portuário, da mobilidade e no âmbito dos transportes terrestres, fluviais e marítimos”. A lei-quadro das entidades reguladoras requer que a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes seja constituída sob a forma de uma entidade administrativa independente. Assim, nos termos do Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio, que aprova os estatutos da Autoridade da Mobilidade dos Transportes, esta tem por missão “definir e implementar o quadro geral de políticas de regulação e de supervisão aplicáveis aos setores e atividades de infraestruturas e de transportes terrestres, fluviais e marítimos,

num contexto de escassez de recursos e de otimização da qualidade e da eficiência, orientadas para o exercício da cidadania, numa perspetiva transgeracional, de desenvolvimento sustentável”.

Por outro lado, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P., com a segregação de funções de regulação impostas pela lei-quadro das entidades reguladoras (Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto) deixa de assumir “atribuições em matéria de regulação, de promoção e defesa da concorrência nos setores marítimo-portuário, da mobilidade e no âmbito dos transportes terrestres, fluviais e marítimos” que passam a estar sob a responsabilidade da Autoridade da Mobilidade e dos Transportes. Assim, a reestruturação aprovada pelo Decreto-Lei n.º 77/2014, de 14 de maio, estabelece que o IMT é um organismo da administração indireta do Estado, “encarregue das funções de regulamentação técnica, de licenciamento, coordenação, fiscalização e planeamento no setor dos transportes terrestres e fluviais”.

Ao nível metropolitano, a Área Metropolitana do Porto (AMP) assume competência de ‘autoridade de transportes’. A AMP é uma pessoa coletiva de direito público de natureza associativa de autarquias locais, composta por dezassete municípios: Arouca, Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Oliveira de Azeméis, Paredes, Porto, Póvoa de Varzim, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, São João da Madeira, Trofa, Vale de Cambra, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia. Nos termos da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais e aprova o estatuto das entidades intermunicipais, a AMP define-se como uma entidade intermunicipal. Assim, rege-se pelo regime jurídico aplicável aos órgãos municipais, designadamente, pela Lei n.º 77/2015, de 29 de julho, que estabelece a organização dos serviços das entidades intermunicipais e o estatuto do pessoal dirigente.

A publicação da Lei n.º 52/2015, de 9 de junho, que aprova o Regime Jurídico do Serviço Público de Transportes de Passageiros (RJSPTP), veio introduzir mudanças significativas no modelo organizacional do setor de transportes e, por sua vez, nos serviços metropolitanos, pois de acordo com o Artigo 3º, do mesmo diploma, é publicada a extinção da Autoridade Metropolitana de Transportes do Porto (AMTP) e a, conseqüente, transferência para a Área Metropolitana do Porto da respetiva titularidade de todos os direitos, obrigações e posições jurídicas. Com a publicação deste diploma, os Municípios e as Áreas Metropolitanas foram constituídos como ‘autoridades de transporte’, competentes quanto ao serviço público de transporte de passageiros, ao nível intermunicipal e municipal, respetivamente. A celebração, a 1 de abril de 2016, do “Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências, relacionado com o Sistema de Mobilidade e Serviço Público de Transporte de Passageiros”, a Área Metropolitana do Porto passa a assumir-se como ‘autoridade de transportes’ dos dezassete Municípios que a compõem, o que veio permitir uma gestão metropolitana partilhada com o envolvimento de todos

os atores na coordenação de objetivos e articulação com as redes e serviços de transportes públicos de passageiros (<http://autoridade.amp.pt>).

Considerando, ainda, a estrita observância dos princípios da descentralização e da subsidiariedade na gestão do serviço de transporte público rodoviário de passageiros, o Estado Português implementou, em conjunto com a AMP, o primeiro passo de um processo mais profundo de devolução para a esfera autárquica, a título definitivo, do serviço público de transporte de passageiros prestado pela STCP – Sociedade de Transportes Coletivos do Porto, S.A. (STCP). Trata-se de um novo modelo de gestão do serviço público de transporte que visa o especial interesse dos municípios do Porto, Vila Nova de Gaia, Maia, Matosinhos, Gondomar e Valongo, de poderes públicos de gestão operacional sobre a operadora STCP. Assim, o Decreto-Lei n.º 82/2016, de 28 de novembro, determina a descentralização, parcial e temporária, de competências de ‘autoridade de transportes’, do Estado para a Área Metropolitana do Porto, relativas ao serviço de transporte público de passageiros operado pela Sociedade de Transportes Coletivos do Porto, SA.

Capítulo II – Revisão da Literatura: Análise de Redes Sociais

2.1. A Gênese

A gênese das redes sociais advém das ciências sociais e humanas, na necessidade de estudar as interações entre indivíduos e grupos de indivíduos. Um século após a origem da teoria das redes sociais, o tema enfrenta até aos nossos dias uma evolução constante e crescente quanto à sua classificação, pressupostos e métodos de análise (Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Nos nossos dias as redes sociais são entendidas “como um padrão organizacional capaz de expressar, através da arquitetura de relações, ideias políticas e económicas de carácter inovador, com a missão de ajudar a resolver alguns problemas atuais” (Silva, Fialho e Saragoça, 2013: 10).

Para Freeman (2004) a análise de redes sociais teve origens muito distintas, mas que partilham um objetivo comum, nomeadamente, a perspetiva estrutural de um sistema social. Essa generalidade de abordagens leva a análise de redes sociais a atravessar os limites das disciplinas tradicionais, reunindo diversas ciências, como sociólogos, antropólogos, matemáticos, economistas, políticos, psicólogos, etologistas, epidemiologistas, especialistas em comportamento organizacional e de mercado e, mais recentemente, físicos.

A evolução da análise de redes sociais de uma forma sintetizada é originária das correntes sociológicas e antropológicas, respetivamente na sociometria de Jacob Levy Moreno, no estruturalismo funcional norte-americano de William Lloyd Warner e Elton Mayo, passando pelo funcionalismo estrutural britânico, transpondo a psicologia representada na teoria da Gestalt, cruzando o modelo matricial e finalizando na teoria dos grafos (Silva, Fialho e Saragoça, 2013; Fialho, 2015).

O primeiro estudo explícito sobre a perspetiva estrutural da vida social foi apresentado por Auguste Comte (1798-1857), um pensador utópico, reconhecido como o fundador da sociologia. Auguste Comte, segundo Freeman (2004), teve uma grande influência no desenvolvimento das ciências sociais, apesar de muitas vezes o seu nome não ser mencionado na literatura sobre a análise de redes sociais. O principal compromisso de Auguste Comte foi o desenvolvimento da sociologia como ciência. Embora, as suas visões fossem publicadas entre 1830 e 1842 são bastante contemporâneas, batizando o termo da sociologia “como objetivo de descobrir as leis da sociedade” (Freeman, 2004: 13). A perspetiva estrutural de Auguste Comte foi abraçada por outros sociólogos proeminentes, no século XIX e no início do século XX. Na sua generalidade, um ponto análogo dos estudos, seria descrever as diferenças na padronização de conexões sociais nas sociedades tradicionais versus modernas. Freeman (2004)

evidencia alguns estudos desenvolvidos por importantes pensadores que culminam na perspectiva estrutural de Auguste Comte, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1. Tipologias de estudo na perspectiva estrutural de Auguste Comte.

| Autor(a) | Tipologia do Estudo |
|--|--|
| Henry Maine (1861-1931) | - Evidenciou que a maioria das ligações nas grandes sociedades modernas são baseadas em acordos negociados, ou seja, baseadas nos contratos. |
| Ferdinand Tönnies (1855-1936) | - Caracterizou a configuração social tradicional que envolve laços sociais pessoais e diretos, que ligam indivíduos que compartilham os mesmos valores e crenças, comparando com a configuração social moderna. |
| Emile Durkheim (1893-1964) | - Fez distinção entre sociedades modernas, nas quais a divisão do trabalho levou os indivíduos a formar elos cooperativos baseados na “solidariedade mecânica”. |
| Herbert Spencer (1897) e Charles Cooley (1909-1962) | - Descreveram as sociedades tradicionais de pequena escala, nas quais os indivíduos estão ligados por relações primárias (pessoais). Em contrapartida, nas sociedades modernas de grande escala, os indivíduos estão frequentemente ligados por relações secundárias (impessoais). |
| Gustave LeBon (1897-1995) | - Analisou o fenómeno do comportamento em grupo. Descreve que, quando os indivíduos se tornam membros de um grupo, perdem as suas identidades individuais, ou seja, como membros de um grupo, os indivíduos imitam os que os rodeiam. |
| Georg Simmel (1908-1971) | - Centrou o seu pensamento na análise moderna das redes sociais. Para o autor, a sociologia era apenas o estudo da padronização da interação entre indivíduos. |

Fonte: Adaptado de Freeman (2004: 14-16).

Na generalidade, os pensadores do campo da sociologia expuseram os seus estudos numa base intuitiva na análise de redes sociais. Contudo, em 1851, surge a publicação mais antiga sobre a recolha sistemática de dados em indivíduos, cujo estudo recaiu na observação de indivíduos pertencentes a uma sociedade secreta. O autor Lewis Henry Morgan, advogado e antropólogo, considerado o fundador da antropologia moderna, foi sobretudo reconhecido com a publicação do seu livro *Systems of Consanguinity & Affinity of the Human Family*, publicado em 1871, onde analisa as linhagens de povos em todo o mundo (Freeman, 2004).

John Hobson, anos mais tarde, desenvolveu a primeira abordagem para descobrir os elos entre as organizações, assim como, foi o primeiro investigador a recolher dados sistemáticos sobre ligações

entre empresas. A inovação da sua investigação apresenta dados binários (membros do conselho de administração por empresa) que revelam os vínculos entre indivíduo e empresas, bem como, os dados demonstram a relação entre as empresas e os membros do conselho de administração que partilham essas funções em diferentes empresas (Freeman, 2004).

Os contributos seguintes aparecem de psicólogos do ramo da educação, cuja pesquisa foi centrada na análise das relações interpessoais das crianças. Freeman (2004) enumera importantes obras da época, conforme Tabela 2, para o desenvolvimento do campo das redes sociais contemporâneas.

Tabela 2. Tipologias de estudo no ramo da educação.

| Autor(a) | Tipologia do Estudo |
|------------------|--|
| John C. Almack | Em 1922, desenvolveu uma forma de usar entrevistas para a recolha de dados em rede, através de um modelo de questionário que continua a ser o método padronizado e utilizado para a recolha de dados na análise de redes sociais. |
| Beth Wellman | Em 1926, recolheu dados através de observações sistemáticas de crianças do pré-escolar. A autora desenvolveu a abordagem etológica do estudo sobre a interação humana. |
| Helen Bott | Em 1928, refinou a abordagem de Beth Wellman. A autora antecipou métodos sofisticados e modernos de recolha e apresentação de dados com a introdução dos dados em forma de matriz. |
| Elizabeth Hagman | Em 1933, a metodologia usada pela autora reuniu duas abordagens simultâneas na recolha de dados: a observação e a entrevista. A comparação dos dados entre estas duas abordagens apresentou discrepâncias. Os resultados continuam, ainda, a ser uma questão-chave para muitos investigadores na análise de redes sociais. |

Fonte: Adaptado de Freeman (2004: 19-21).

A atual perspectiva sobre a análise de redes sociais evoluiu em várias áreas de estudo e com ênfase na junção de quatro importantes elementos, respetivamente, o desenvolvimento da perspectiva estrutural de sociedade, a recolha sistemática de dados em indivíduos, o desenho de diagramas em forma de estrutura e o desenvolvimento de modelos matemáticos (Freeman, 2004). No entanto, para muitos autores a verdadeira revolução na análise de redes sociais surge, no início da década de trinta, no estudo da sociometria, trabalho desenvolvido por Jacob Moreno (Freeman 2004; Borgatti, Mehra, Brass e Labianca, 2009; Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Jacob Moreno (1889-1974) foi um dos grandes instigadores para o desenvolvimento da análise de redes sociais, focalizou o estudo no indivíduo relativamente aos grupos que se relaciona, através da análise das relações interpessoais. A sociometria consiste na recolha de informação através de um questionário aplicado a todos os membros de um grupo com relações recíprocas, estabelecendo, portanto, as perspetivas estruturais do grupo (Silva, Fialho e Saragoça, 2013). Para os autores Borgatti, Mehra, Brass e Labianca (2009) a sociometria de Jacob Moreno foi fundamental para tornar tangível uma estrutura social abstrata.

Na mesma época de Jacob Moreno, emerge na Escola de Harvard, um impulso intelectual na investigação estrutural da sociedade, através dos estudos desenvolvidos por William Lloyd Warner. O projeto “Yankee City” que se focalizou no estudo da interação entre indivíduos em comunidades do sul dos Estados Unidos (Freeman, 2004; Silva, Fialho e Saragoça, 2013). Esta investigação introduziu teorias e metodologias inovadoras sobre a análise de redes sociais, ou seja, não só evidenciaram a existência de relações entre indivíduos, mas também entre grupos que articulam entre si numa rede complexa de relações inseridos no sistema social. Empregou igualmente técnicas quantitativas inovadoras de recolha de dados e a utilização de matrizes que relacionam indivíduos, grupos e classes sociais (Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

O investigador W. Lloyd Warner e o psicólogo Elton Mayo desenvolveram outros importantes estudos, concretamente em Chicago na *Western Electric Company*. Como resultado das pesquisas salienta-se a identificação de subgrupos num sistema de relações sociais, cuja metodologia assentou sobre a influência de aspetos psicológicos e sociais no rendimento dos trabalhadores (Freeman, 2004; Fialho, 2015).

Apesar da inovação dos estudos sobre análise de redes sociais evidenciados nos anos trinta, Freeman (2004) refere que por um período de trinta anos, entre 1940 e 1970, o desenvolvimento da investigação sobre a análise de redes sociais não foi preponderante, mas subsistiram pequenos esforços na perspetiva estrutural.

Neste período, os principais contributos para a análise de redes ocorrem com a criação, em 1945, do Centro de Pesquisa de Dinâmica de Grupo, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), pelo fundador e psicólogo, Kurt Lewin. Após a sua inesperada morte, passados três anos desde a criação do centro de pesquisa, Alex Bavelas foi o seu sucessor, partindo para o Michigan onde criou um novo centro de pesquisa, denominado de *Group Networks Laboratory*. Dos estudos de Alex Bavelas sublinha-se, para análise de redes sociais contemporânea, o desenvolvimento de um modelo formal da variável independente - *centralidade*, no qual refere que em qualquer organização um único indivíduo domina a

rede de comunicação, quando se encontra posicionado no centro da rede, pela influência percebida de cada ator individualmente na rede (Freeman, 2004).

O trabalho pioneiro do antropólogo e etnógrafo, Radcliffe-Brown, na década de 50, introduziu as redes sociais como forma de caracterizar uma estrutura social, enquanto rede de relações totalmente controlada e definida, em que os membros de uma sociedade ou parte dela se encontram envolvidos numa complexa rede de relações (Silva, Fialho e Saragoça, 2013; Fialho 2015).

A Escola de Manchester teve um papel influente, em 1954, quando John Barnes empregou o primeiro termo *network* (rede) na sua pesquisa numa aldeia piscatória na Noruega (Marin e Wellman, 2009; Silva, Fialho e Saragoça, 2013; Fialho, 2015). Assim como, o trabalho de campo desenvolvido por Elisabeth Bott, em 1955, na Escola de Manchester, introduziu o conceito de conectividade (Silva, Fialho e Saragoça, 2013; Fialho, 2015). A Escola de Manchester contribuiu, ainda, para o desenvolvimento de conceitos formais, como a *densidade* e *multiplicidade*, assim como, conceitos que descrevem a qualidade das relações, nomeadamente, *reciprocidade*, *intensidade* e *durabilidade*, conceitos estes que beneficiam a análise de redes sociais contemporâneas (Silva, Fialho e Saragoça, 2013; Fialho, 2015).

No início da década de setenta a investigação de redes sociais diverge para o ramo da sociologia (Borgatti, Mehra, Brass e Labianca, 2009). Nesta época, Harrison White, investigador e professor em Harvard, concebeu um número surpreendente de contribuições extremamente relevantes, proporcionando o surgimento do paradigma estrutural na análise de redes sociais (Freeman, 2004). Este marco histórico é defendido por diversos autores como a “passagem da sociometria clássica da relação entre atores para a relação entre as posições estruturais” (Silva, Fialho e Saragoça, 2013: 17) e a “passagem da relação entre atores para a relação entre as posições estruturais” (Fialho, 2015: 66).

O trabalho de Mark Granovetter (1973), cujos contributos foram bastante relevantes ao idealizar uma estrutura formal de laços sociais, ou seja, a rede social de relações é composta por laços fortes ou laços fracos entre atores. Contudo, o principal contributo foi ao evidenciar que os laços fracos, entre as redes sociais e os mercados, têm maior probabilidade de gerar novas fontes de informações e, paralelamente, de produzir maior valor no relacionamento entre atores (Borgatti, Mehra, Brass e Labianca, 2009; Silva, Fialho e Saragoça, 2013). Em contrapartida, atores que transacionam por tempo indeterminado, o resultado é manifestado pelo amadurecimento do relacionamento através de laços fortes, contudo a funcionalidade da relação irá desaparecendo, justificando que os interesses pessoais serão maiores que a eficiência e hipóteses de inovação (Silva, Fialho e Saragoça, 2013). Mark Granovetter (1973) desafiou a noção de que apenas laços fortes eram importantes na troca de recursos, demonstrando a “força dos laços fracos”.

Em 1978, com a criação do INSNA – *Internacional Network for Social Analysis*, a análise de redes sociais sofre um enorme impulso na divulgação de produção científica. O INSNA lançou, em 1981, o primeiro congresso anual, que reúne os principais investigadores na área das redes sociais. Outros contributos para a difusão de estudos e publicação de artigos científicos surgem com a criação de revistas científicas exclusivas na análise de redes sociais e revistas por pares, como, o *Journal of Social Structures* (publicação on-line), a *Revista Redes* (principal revista do INSNA), *Connections* e *Social Networks* (publicações de periódicos do INSNA e publicação de artigos relevantes) (Marin e Wellman, 2009; Varanda, Rego, Fontes e Eichner, 2012; Silva, Fialho e Saragoça, 2013; Fialho, 2015).

Na década de oitenta o desenvolvimento de programas adaptados à análise de redes sociais permitiu um avanço significativo na investigação. Em 1983, o investigador Linton Freeman e uma equipa da Universidade da Califórnia produziram a primeira versão de um *software* contemporâneo, denominado de *UCINET* (Freeman, 2004). Atualmente, o campo da programação de análise de redes sociais tem sofrido avanços consideráveis, bem como, na diversificação de *softwares* especializados, como por exemplo, o *UCINET*, o *NetManager* e o *Pagek* (Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Nos anos noventa, distinguiu-se o trabalho de Ronald Burt (1992), enfatizou a teoria geral do capital social e o conceito de “buracos estruturais”, suportados pela investigação anteriormente realizada, na década de setenta, por Mark Granovetter. O investigador define “buracos estruturais” como a ausência de relação entre atores, bem como enfatiza os benefícios na partilha de informação que resultam de laços fracos (Borgatti, Mehra, Brass e Labianca, 2009; Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Nos nossos dias, a análise de redes sociais tornou-se uma área de investigação próspera, sendo uma área de estudo interdisciplinar, com uma associação profissional, com congressos anuais e com a criação de revistas e periódicos exclusivos. A rede de investigação inclui uma diversidade de disciplinas, como a antropologia, medicina, comunicação, educação, programação, economia, ciências da administração, ciência política, psicologia e outras.

Como nota de encerramento, a história da análise das redes sociais encontra-se amplamente descrita no livro de Linton Freeman, publicado em 2004, e continua a ser o mais completo e atualizado relato histórico de análise de redes sociais (Prell, 2012).

2.2. Conceitos Gerais

Na literatura, a palavra redes conduz a uma polissemia conceptual, a uma multiplicidade de aplicações, a uma complexidade de metodologias, proveniente das ciências experimentais transpondo pelas ciências aplicadas, até às ciências humanas e sociais (Fialho, 2015).

A complexidade do vocabulário e metodologias evidenciadas no desenvolvimento da teoria das redes sociais, bem como, a sua lógica assente na matemática, são fatores de dificuldade no crescimento de pesquisas (Varanda, 2000; Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Provan e Kenis (2008) definem “rede” como um grupo de três ou mais atores, completamente autónomos que desenvolvem trabalhos em conjunto, com o intuito de atingirem não apenas objetivos individuais, mas também objetivos coletivos. Isto é, a dinâmica coletiva de redes que envolvam distintas organizações, sobretudo do setor público, conduz a benefícios mútuos, no sentido de dar resposta a problemas complexos, como o exemplo, atuação em caso de desastres naturais, aumentar a economia da região, entre outros.

Para Joaquim Fialho (2015) a conceção elementar de uma rede social são os atores, os nós e as ligações que através de uma esquematização gráfica que permite tirar uma radiografia à estrutura de um sistema social. O autor define como, ator, qualquer unidade social, seja um individuo, um grupo ou uma organização. Por outro lado, define ligação como uma conexão entre atores e a um conjunto de atores e respetivas ligações, designado de grupo, e por sua vez ao conjunto de ligações entre grupos, denomina um conjunto de subgrupos.

A Tabela 3 apresenta uma síntese de conceitos estruturantes, de forma a identificar e compreender a terminologia subjacente à análise de redes sociais:

Tabela 3. Conceitos estruturantes em ARS.

| Conceito Estruturante | Descrição |
|---|--|
| Rede | Grupo de indivíduos que, de forma agrupada ou individual, se relacionam com outros para atingirem um fim específico. As redes podem ter muitos ou poucos atores e uma ou mais classes de relações entre pares de atores. |
| Grafo | Nome técnico do gráfico da rede. |
| Atores, Nós ou Vértices | Entidades sociais ligadas entre si de acordo com algum tipo de relação ou que se encontram em torno dum objetivo comum. Normalmente são representados por círculos. |
| Ego | Considerado o Ator focal de interesse. |
| Alters | Representa os atores a quem o ator focal (Ego) se encontra ligado. |
| Tamanho da rede | A soma de todos os nós ou atores representa o tamanho da rede. |
| Relação | Um conjunto específico de vínculos entre um conjunto de atores, como por exemplo, amizade ou família. |
| Vínculo ou laço | Os vínculos representam os laços que existem entre dois ou mais atores. Os vínculos ou relações são representados com linhas. |
| Fluxo | O fluxo indica a direção do vínculo. Os fluxos representam-se com uma seta que indica o sentido. |
| Fluxo mútuo ou bidireccional | São os fluxos que têm setas em ambos os sentidos. |
| Fluxo dirigido ou unidireccional | Fluxo cuja direção só contém um sentido. |
| Nó solto ou isolado | Nó ou ator que não tem nenhum tipo de fluxo, o que, por sua vez, implica a ausência de vínculos. |
| Atributos | Características dos nós, as quais permitem identificar cada ator ou grupo de atores dentro de uma determinada rede. |
| Caminhos Geodésicos | Distância entre um nó e outro. |

Fonte: Adaptado de Alejandro e Norman (2005); Prell (2012).

2.3. Tipologia de Relações

A análise de redes sociais identifica analogias de comportamentos em rede, empiricamente através de papéis, posições e grupos em rede (Haythornthwaite, 1996). Os atores abrangem indivíduos,

organizações, páginas da internet ou países, e possuem atributos específicos, como gênero, cultura ou educação (Marin e Wellman, 2009). Wasserman e Faust (1994) citados por Marin e Wellman (2009) enfatizam que as relações entre atores podem incluir colaborações, amizades, fluxos de informações, laços comerciais, fluxos de recursos, trocas sociais ou qualquer outra conexão entre unidades específicas (Marin e Wellman, 2009).

O trabalho desenvolvido por Borgatti, Mehra, Brass e Labianca (2009) identifica, na Tabela 4, quatro tipologias de redes, designadamente, semelhanças, relações sociais, interações e fluxos.

Tabela 4. Tipologia de relações diádicas estudadas em ARS.

| Tipologia de relações: | |
|-------------------------------|--|
| Semelhanças | <ul style="list-style-type: none"> - Localização: p.e. espaço físico e espaço temporal; - Membro de Grupos: p.e. frequência de clubes e eventos; - Atributos: p.e. gênero e atitude; |
| Relações Sociais | <ul style="list-style-type: none"> - Parentesco: p.e. mãe de...; irmão de...; - Outras Funções: p.e. amigo de...; patrão de...; estudante de...; - Afetivo: p.e. gosto de...; - Cognitivo: p.e. Conhecimento sobre...; Percepção...; |
| Interações | p.e. comunicação com...; conselhos para...; |
| Fluxos | p.e. informação, crenças, pessoas e recursos, entre outros. |

Fonte: Adaptado de Borgatti, Mehra, Brass e Labianca (2009: 894).

As relações oriundas de “semelhanças” ocorrem quando dois nós partilham os mesmos tipos de atributos, baseados em variáveis como as atitudes, as associações em grupo, as características demográficas ou localizações. As “relações sociais” compreendem tipos de relações com papéis bem definidos na sociedade, como o parentesco (consanguinidade, amizade ou aluno), incluem os laços afetivos baseados em sentimentos entre membros da rede (gostar ou não gostar), incluem, ainda, a consciência cognitiva (conhecimento, saber). As “interações” são medidas baseadas na interação e na afetividade que ocorrem em contexto de relações sociais, ou seja, são vínculos baseados em comportamento, como comunicar ou ajudar. Para finalizar, os “fluxos” referem-se a relações baseadas em trocas ou transferências entre atores, no qual as informações, os recursos ou a influência fluem através da rede (Marin e Wellman, 2009).

Haythornthwaite (1996) enfatiza que a forma como os atores conseguem facilitar e controlar o fluxo de recursos, ou conjuntos de atores (grupos), através das suas posições e suas conexões na rede, permite descrever a estrutura social. A autora refere, ainda, que a definição de estrutura advém de características dos modelos da sociedade, como por exemplo, estruturas hierárquicas, de autoridade, de parentesco, estruturas organizacionais e estruturas sociais (género, idade ou educação). Os recursos transacionados nestas estruturas podem ser recursos tangíveis (bens, serviços ou dinheiro) ou recursos intangíveis (informações, apoio social ou influência).

Os laços fortes e laços fracos advêm das relações entre atores de uma rede, ou seja, quantas mais ligações os atores preservarem, mais estáveis, recíprocas e pessoais são essas relações, logo mais forte é o vínculo entre atores. Os laços fortes têm maior disposição para partilharem informações, enquanto que laços fracos podem ter acesso a mais e diferentes informações, devido à existência de conexões de diferentes redes (Granovetter, 1973; Haythornthwaite, 1996).

Em súpula, as múltiplas abordagens no campo das redes sociais são direcionadas muitas vezes pela perspectiva do investigador, consoante o objetivo em estudo ou de acordo com as suas próprias influências e técnicas (Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

2.4. Relações Estatísticas

A análise de redes sociais pode compreender metodologias assentes nas características individuais de um ator (grupo étnico, idade, género, entre outros) e/ou em metodologias subjacentes à interação entre atores que estabelecem vínculos entre si, designadamente através de uma estrutura social (Haythornthwaite, 1996; Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Os métodos qualitativos e quantitativos são usados desde o início da análise de redes sociais (Marin e Wellman, 2009). Apesar da crescente investigação das redes como unidade de análise, Provan e Kenis (2008) enfatizam que a maioria dos estudos são meramente descritivos, pois a análise de redes sociais exige uma ampla recolha de dados de múltiplos atores, o que induz a processos dispendiosos e morosos. Porém, Silva, Fialho e Saragoça (2013) advertem que os dados qualitativos na análise de redes sociais são muito relevantes para estabelecer uma perceção sobre a relação entre atores.

Börzel (1998) refere que as abordagens quantitativa e qualitativa se tornaram ferramentas metodológicas fundamentais para desenvolvimento da investigação na área de redes sociais, considerando que não são mutuamente dependentes, todavia complementares. O autor alude que a abordagem quantitativa é um método de análise da estrutura social, em que relações entre atores são

analisadas ao nível da coesão, equivalência estrutural, representação espacial, através da utilização de tabelas de densidade, modelos de blocos, entre outros. Enquanto que, a abordagem qualitativa centra-se menos na estrutura simples de interação entre atores, mas concentra-se no conteúdo dessas interações, através de entrevistas e análise de conteúdo e discurso, por exemplo.

Por outro lado, a criação de atributos teóricos que caracterizam estruturas, posições e propriedades diádicas (como por exemplo, coesão ou conexões da estrutura) levou uma atuação preponderante na análise de redes sociais (Borgatti, Mehra, Brass e Labianca, 2009).

O desenvolvimento de ferramentas estatísticas de análise de redes sociais tem sofrido um avanço significativo, com recurso a *softwares* de análise específicos. Estas ferramentas estatísticas permitem efetuar uma análise em duas categorias de medidas estruturantes: descritivas e de análise estrutural (Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Requena Santos (1991), citada por Silva, Fialho e Saragoça (2013) apresenta, na Tabela 5, as principais medidas de análise de redes sociais, cujo tratamento de dados é com recursos a programas estatísticos.

Tabela 5. Medidas descritivas e estruturais na ARS.

| Medidas Descritivas | |
|---|---|
| Densidade (<i>density</i>) | É a proporção de laços efetivos entre os laços possíveis. |
| Centralidade (<i>centrality</i>) | Permite obter a localização do ator em relação à rede local. |
| Proximidade (<i>closeness</i>) | Grau de proximidade em relação a outros atores na rede. |
| Intermediação (<i>betweenness</i>) | Permite medir o grau de intervenção de cada ator relativamente a outros da rede. |
| Distância Geodésica (<i>distance</i>) | Mede o grau de afastamento da localização de um ator em relação a outro. |
| Alcance (<i>reachability</i>) | Mede a extensão do contacto que um ator estabelece com outros atores na rede. |
| Subgrupos (<i>cliques</i>) | Permite medir o grau de concentração e formação de subgrupos numa determinada rede. |

Tabela 5. Medidas descritivas e estruturais na ARS (continuação).

| Medidas Estruturais | |
|--|--|
| Densidade (<i>density</i>) | Mede o grau de coesão e homogeneidade. |
| Transitividade (<i>transitivity</i>) | Mede o grau de flexibilidade e cooperação de uma determinada rede. |
| Equivalência Estrutural | Mede a posição relativa de um ator na rede. |
| Equivalência Regular | Medida menos estrita que a anterior – mede o papel social. |
| Buraco Estrutural | Mede o grau de coesão e competição da rede. |

Fonte: Requena Santos (1991), citada por Silva, Fialho e Saragoça (2013: 33).

A abordagem analítica da rede social centra-se, sobretudo, no descrever e explicar as características estruturais da rede usando conceitos como densidade, centralidade e buracos estruturais, em que a unidade em análise é a rede em si, definida pela posição dos atores, em sintonia com as relações presentes ou ausentes (existência ou não de conexões entre si), designadas de laços ou ligações, definição de Knoke (1990), conforme citado por Provan e Kenis (2008).

Neste quadro de interpretações de medidas analíticas importa compreender a estrutura de uma rede, em que se desenvolvem as relações comportamentais entre os atores da rede. A abordagem metodológica consiste na análise dos sistemas de relações ou redes completas, no qual é fornecida informação sobre a ausência ou presença de relações entre dois atores e o seu enquadramento no sistema social. Neste contexto, assume-se como um fator orientador a delimitação da investigação em análise de redes sociais. Definir a delimitação de fronteiras externas é um fator crucial para o desenvolvimento de estudos em análise de redes sociais (Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Para Carolina Haythornthwaite (1996) uma construção relevante da análise de redes sociais reside na análise estrutural, ou seja, no estudo de padrões de comportamentos e ações dos atores em relações a outros atores de uma rede. Assim, a autora refere que padrões de relações descrevem tipos específicos de interações entre indivíduos ou grupos, sendo essas interações direcionadas com informações ou outros recursos, fluindo de um ator para outro.

Em suma, num processo contínuo de interação, através da comunicação entre atores de uma rede social, um ator numa posição privilegiada que tem contacto direto com muitos atores é percecionado como um canal de informação importante, logo é um ponto focal (Freeman, 1979).

2.5. Análise Estrutural

A investigação de análise de redes sociais assenta em três categorias: deteção da estrutura, posicionamento dos atores e efeito da estrutura no comportamento dos atores (Varanda, 2000; Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

A deteção da estrutura recai fundamentalmente em duas medidas: a coesão (ou densidade das relações entre atores) e a equivalência estrutural (Silva, Fialho e Saragoça, 2013). O posicionamento de atores na estrutura resulta das medidas de centralidade: Centralidade de Grau (*degree centrality*), Centralidade de Proximidade (*closeness centrality*), Centralidade de Intermediação (*betweenness centrality*) e Centralidade “Eigenvector” (Freeman, 1979, Borgatti, 2005; Chan e Liebowitz, 2006; Zhu, Watts e Chen, 2010).

2.5.1. Análise ao Nível da Rede

Na literatura a ‘coesão’ é descrita como um foco posicionado na rede no qual se concentram o maior número de atores de acordo com fortes relações entre si, onde se concentram o maior número de recursos, funções e competências entre os diversos atores (Haythornthwaite, 1996). Permite identificar na estrutura social a posição na rede de atores centrais, de atores intermédios e de atores periféricos (Porras, 2001).

A ‘equivalência estrutural’ é uma medida que identifica posições sociais similares entre atores, agrupando os atores que são substituídos entre si tendo em conta os seus vínculos relacionais (Haythornthwaite, 1996; por Silva, Fialho e Saragoça, 2013). Através deste princípio, recorrendo ao *block modelling*, permite investigar redes complexas e com atores que ocupam posições similares (Porras, 2001).

Zhu, Watts e Chen (2010) ilustram que as organizações usam informações de equivalência estrutural para avaliar os diferentes tipos de funções dos diversos atores da rede. Mais afirmam que este tipo de informação é bastante útil para determinar a existência de similaridade entre organizações. Neste sentido, esta medida poderá auxiliar, por exemplo, na reestruturação de processos de negócios ou, até mesmo, para definir o período de férias entre colaboradores com funções semelhantes.

2.5.2. Análise ao Nível dos Nós

A propriedade mais estudada e popular na literatura ao nível da análise de nós é a 'centralidade' (Borgatti, 2005; Zhu, Watts e Chen, 2010; Prell, 2012). A abordagem argumentada por Rowley (1997) define centralidade como o número de ligações que um ator estabelece com outros na rede. O autor retrata que o objetivo por detrás do grau de centralidade é que atores "bem conectados" em termos de muitas relações terão acesso a muitas fontes alternativas de informação e recursos. Desta forma, a medida de centralidade tenta identificar os atores que ocupam posições importantes ou proeminentes na rede, exercendo influência sobre outros atores.

Para Rowley (1997) quanto maior a densidade da rede de um ator central maior a capacidade desse ator resistir às pressões exteriores. Assim, esse ator central está numa posição proeminente, sendo capaz de influenciar os fluxos de informação ou outros recursos. Este género de relação não se estabelece por laços diádicos, mas sim por uma rede de influências. Contudo, o autor realça que, em caso de pressões, as outras partes interessadas (demais intervenientes da rede) poderão eventualmente unir esforços contra a organização central.

Prell (2012), de uma forma geral, enfatiza que indivíduos que ocupam uma posição central na rede tendem a ter mais visibilidade, bem como, tendem a ter relações com muitos outros indivíduos e vice-versa. Atores centrais podem ser considerados líderes, assim como, pertencem ao centro de círculos de boatos ou estão entre os primeiros a serem informados sobre novidades.

A medida de centralidade divergiu ao longo do tempo para diferentes caminhos de análise, diversificando a sua conceção em várias medidas de centralidade (Prell, 2012).

A 'centralidade de grau' é considerada a mais intuitiva medida de centralidade, sendo a forma mais simples de medir a centralidade. Esta medida é definida, simplesmente, pela composição do número de ligações que um determinado ator possui na rede (Chan e Liebowitz, 2006; Prell 2012). Assim, um ator com um grau de centralidade elevado é considerado como central e, em consequência, quanto maior o grau de centralidade maior o poder em relação a outros atores na rede, pois esse ator tem maiores oportunidades e alternativas de conexão (Chan e Liebowitz, 2006).

Esta visão é partilhada por Silva, Fialho e Saragoça (2013), segundo os quais o grau de centralidade permite determinar que atores com maior número de vínculos têm um maior número de oportunidades, devido a mais opções disponíveis nas ligações com os outros atores aos quais se encontram ligados na rede. Assim, enfatizam que essa autonomia beneficia os atores tornando-os mais independentes e, portanto, mais poderosos.

Para os autores Zhu, Watts e Chen (2010) um ator com um elevado grau de centralidade está conectado a muitos outros atores na rede, sendo esse ator central muito influente na rede, servindo como um ponto focal na rede.

Em contrapartida, Prell (2012) evidencia que esta medida por si só não estabelece as direções dos laços e, portanto, a centralidade de grau é vista como uma medida para determinar o nível de envolvimento ou a atividade de um ator na rede, não considerando se o ator é percebido como influente ou popular pelos restantes membros da rede. A autora enfatiza que numa rede de comunicação, o ator com o maior grau de centralidade é considerado como um importante canal de informação. Este ator comunica mais rapidamente com muitos outros, recebe e presta informações mais rapidamente.

Segundo Hanneman (2001) o grau de centralidade permite ainda avaliar dados como o prestígio (proeminência) e influência dos atores, através da centralidade de grau de entrada (*indegree centrality*) e centralidade de grau de saída (*outdegree centrality*). Perceber a direção dos laços, através destas duas medidas, é fundamental na análise de redes sociais para caracterizar os atributos de um ator (Prell, 2012).

Portanto, se um ator recebe muitas ligações (*indegree centrality*) é designado como um ator de prestígio ou popular. Caso contrário, se apresenta um elevado grau de saída (*outdegree centrality*) é caracterizado como um ator com elevada aptidão de interagir com uma diversidade de outros atores na rede. A centralidade do grau de saída é retratada como uma medida de expansividade (Prell, 2012).

A 'centralidade *eigenvector*' deriva da medida de centralidade de grau e resulta da soma das conexões de um ator com outros atores, ponderada pela sua centralidade de grau. Esta medida identifica atores (neste caso designam-se de *alters*) que estão diretamente conectados ao ator focal, mas que apresentam um elevado grau de centralidade (Prell, 2012). Neste sentido, identifica o caminho de influência e comunicação da rede. Como por exemplo, o ator que apresenta maior grau de influência sobre outros atores da rede é considerado o ator focal, mesmo que seja apenas um ator a influenciar outro da rede, mas que subsequentemente influencia muitos outros atores e que por sua vez influenciam ainda mais atores, definindo o processo de influências na rede (Borgatti, 2005).

A 'centralidade de proximidade' é uma abordagem que beneficia de uma relação direta com a distância geodésica de um ator em relação a todos os outros atores da rede (Chan e Liebowitz, 2006). Segundo Hanneman (2001) a distância geodésica é definida pelo número de relações no mais curto caminho possível de um ator para outro.

Para Wasserman e Faust (1997), conforme citado por Chan e Liebowitz (2006), a proximidade é uma medida de centralidade que determina a distância geodésica de um ator em relação a todos os

outros atores da rede. A ideia subjacente à medida de proximidade é que atores centrais beneficiam de fluxos de comunicação mais eficientes, ou seja, esses atores acedem mais facilmente às informações.

Prell (2012) enfatiza que um ator com elevado grau de proximidade também pode ser percebido como capaz de mobilizar mais facilidade uma rede. A autora determina a centralidade de proximidade pela distância entre atores, sendo definida pelos caminhos mais curtos, ou seja, atores com ligações de menor distância têm um grau de proximidade mais elevado.

A medida de 'centralidade de intermediação' é determinada pela posição de um determinado ator entre os diversos atores da rede (Chan e Liebowitz, 2006). Esta posição de centralidade é exercida por atores intermediários (*brokers*), assumindo um papel de poder e controlo das interações de diversas ligações da rede (Haythornthwaite, 1996; Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Um ator intermediário pode obter informações ou recursos e isolar outros atores da rede, ou seja, o ator influencia significativamente o que circula na rede (Hanneman, 2001). Assim, um ator com elevado grau de intermediação consegue influenciar amplamente a rede, podendo optar por reter ou distorcer a informação que recebe, assumindo o controlo do que flui na rede (Prell, 2012).

Outro conceito implícito a atores que apresentam um elevado nível de intermediação e que se encontram criteriosamente posicionados entre subgrupos são denominados de *Gatekeepers*. Este tipo de atores regulam o fluxo de informação e a interação entre os diversos subgrupos a que se encontram vinculados (Zhu, Watts e Chen, 2010).

Resumindo, as medidas apresentadas enfatizam diferentes aspetos da noção de centralidade, nomeadamente: a centralidade de grau enfoca nos contatos imediatos de um ator focal (*ego*); a centralidade de *eigenvector* mede o grau de centralidade de seus *alters* (atores diretamente conectados ao ator focal); a centralidade de intermediação determina o ator focal pela sua posição geodésica na rede; e a centralidade de proximidade é medida pela mais curta distância em que se conectam os atores (Prell, 2012: 109).

2.6. Rede Completa versus Rede Ego-centrada

A investigação em análise de redes sociais recai, ainda, sobre duas perspetivas analíticas, ou seja, uma investigação assente na *rede ego-centrada* ou numa rede completa. A análise de uma *rede ego-centrada* é focalizada num determinado nó, designado de *ego*, ou em outros nós da rede com os quais esse nó (*ego*) mantém ligações. Enquanto que a rede completa fornece uma perspetiva geral da estrutura social, focando todos os nós de atores, ou seja, fornece informação sobre o padrão de vínculos

entre todos os nós na rede, com o objetivo de estabelecer a presença ou ausência de relações entre cada par de nós (Marin e Wellman, 2009).

Em síntese, os autores Alejandro e Norman (2005), apresentam um quadro sobre a relação entre indicadores de ARS e o tipo de rede (ego-centrada ou completa), conforme Tabela 6.

Tabela 6. Indicadores de ARS e tipo de rede ARS.

| Indicador | Rede Ego-centrada | Rede Completa | Descrição |
|------------------|--------------------------|----------------------|---|
| Densidade | Sim | Sim | Apresenta o valor em % da densidade da rede, ou seja, se a conectividade é alta ou baixa. A densidade é uma medida que se expressa através da % do quociente entre o número de relações existente entre as possíveis. |
| Centralidade | Sim | Não | O grau de centralidade assenta no número de atores aos quais um ator está diretamente ligado. |
| Centralização | Não | Sim | O ator exerce um papel notoriamente central e está altamente conectado na rede. |
| Intermediação | Sim | Sim | Trata-se da possibilidade que um nó tem para ser intermediário das comunicações entre os pares de nós. Estes nós também são conhecidos por atores de ponte. |
| Proximidade | Sim | Sim | Trata-se da capacidade dum ator alcançar todos os nós da rede. |

Fonte: Alejandro e Norman (2005).

2.7. Subgrupos

O conceito de subgrupos surge nas ciências sociais com diferentes designações: comunidade, cluster ou subgrupo. As comunidades são redesenhadas como um subgrafo, cujos nós se encontram intensamente conectados, ou seja, com uma elevada coesão estrutural (Boccaletti *et al.*, 2006; Zhu, Watts e Chen, 2010).

Segundo a teoria dos grafos é possível identificar subconjuntos de características similares vinculadas entre indivíduos que se distinguem dos restantes elementos do grupo, que se designa de clique. Um clique num sentido geral é um subgrupo dentro da rede, por outro lado, um clique também pode ser considerado como uma rede dentro da rede. (Silva, Fialho e Saragoça, 2013).

Um clique ou subgrafo completo pressupõe um conjunto de nós interligados com todos os vínculos possíveis entre si, composto no mínimo de três ou mais nós (Boccaletti *et al.* 2006; Silva, Fialho e Saragoça, 2013). Atores localizados em subgrupos tendem a ter laços recíprocos e frequentes com outros atores do subgrupo a que pertencem. A identificação de subgrupos permite determinar o sentido e a velocidade do fluxo de comunicação entre atores do mesmo subgrupo (Zhu, Watts e Chen, 2010).

2.8. Estudos de Caso em ARS

As redes sociais foram reconhecidas como uma importante forma de governação multi-organizacional, como um mecanismo de coordenação, demonstrando vantagens tanto para o setor público como para o setor privado, no que diz respeito ao aumento da capacidade de planeamento e resolução de problemas complexos, bem como uma gestão mais eficiente de recursos, maior competitividade e maior qualidade de serviços (Brass *et al.* 2004). Nesse sentido, será importante compreender a tipologia de relações entre atores de uma rede para interpretar de que forma o processo estratégico de tomada de decisão é influenciado pelos participantes da rede (Provan *et al.* 2008).

Prell *et al.* (2009) tiveram como objetivo, no estudo de caso, identificar as partes interessadas (atores) que desempenhavam papéis mais centrais na rede e identificar as partes interessadas mais periféricas, representadas por diversas comunidades envolvidas numa estrutura participativa e multissetorial. Os autores enfatizam que a informação resultante desta análise permite identificar quais indivíduos e categorias de partes interessadas envolvidas no processo de tomada de decisões ambientais e de que forma influenciam esse processo.

A metodologia analítica no estudo de Prell *et al.* (2009) assenta na análise qualitativa de dados detalhados e quantitativa sobre as relações das partes interessadas, no seguimento dos conceitos e medidas de análise de rede elencados por Ramirez (1999), Dougill *et al.* (2006) e Lockie (2006), conforme mencionado por Prell *et al.* (2009: 504), descritos na Tabela 7.

Tabela 7. Propriedades de ARS e efeitos na gestão de recursos naturais.

| Propriedades | Efeitos na relação de partes interessadas |
|---------------------|---|
| Laços Fortes | <ul style="list-style-type: none"> + Benéfico para comunicar e trabalhar com informações complexas; + Benéfico para manter a confiança entre os atores; + Atores mais propensos a influenciar pensamentos, opiniões e comportamentos uns dos outros; + Incentiva à criação e manutenção de normas de confiança e reciprocidade; - Aumenta a probabilidade de atores que compartilham vínculos fortes possuam informações redundantes; - Os atores estão menos propensos a serem expostos a novas ideias e, portanto, podem ser menos inovadores; - Sujeitos a restringirem atores da rede. |
| Laços Fracos | <ul style="list-style-type: none"> + Tendem a atravessar diversos atores e grupos; + Conectam com segmentos desconectados da rede; + Benéfico para comunicar e trabalhar com tarefas simples; + Novas informações tendem a fluir através desses laços; - Não é ideal para tarefas complexas ou informação complexas; - Os atores que compartilham laços fracos são menos propensos a confiar uns nos outros; - Estes laços podem quebrar mais facilmente. |
| Homofilia | <ul style="list-style-type: none"> + Atributos compartilhados entre os atores sociais reduzem o conflito e fornecem uma base para a transferência de informações tácitas e complexas; - Também pode resultar em informações redundantes, ou seja, os atores têm origens semelhantes e, portanto, fontes de conhecimento semelhantes. |
| Centralidade | <p><i>Centralidade de Grau:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Atores com muitos contatos podem motivar a rede e difundir informações rapidamente através da rede, ou seja, estes são os atores focais numa rede centralizada; - Estes atores não reúnem necessariamente diversos segmentos da rede; - Muitas ligações com outros atores, poderá significar uma maior frequência de ligações fracas, diminuindo a influência sobre os outros. <p><i>Centralidade de Intermediação:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Atores que se conectam em segmentos desconectados da rede têm a visão mais <i>holística</i> do problema; + Da mesma forma que a centralidade de grau, os atores podem mobilizar e difundir informações abrangendo uma rede maior; - Os atores podem-se sentir constrangidos ou divididos entre duas (ou mais) posições. |

Tabela 7. Propriedades de ARS e efeitos na gestão de recursos naturais (continuação).

| Propriedades | Efeitos na relação de partes interessadas |
|---------------------|---|
| Centralização | + Como apenas alguns atores mantêm a maioria dos vínculos que ligam a rede, basta alcançar esses atores bem conectados para alcançar toda a rede; - A dependência de apenas alguns atores bem conectados não será a estrutura ideal para fins de resiliência e resolução de problemas a longo prazo. |

Fonte: Prell *et al.* (2009: 505).

O método empregue no estudo de Prell *et al.* (2009) foi a técnica de *Snowball*, através da realização de entrevistas semi-estruturadas para a recolha de dados. Inicialmente, Prell *et al.* (2009) identificaram um grupo focal, reunindo as principais organizações de interesse, com o objetivo de identificar outras partes interessadas para realização de entrevistas subsequentes, até à repetição de nomes na realização das entrevistas. De um total de 22 entrevistas, resultou uma rede composta de 147 partes interessadas de oito categorias diferentes, nomeadamente: empresas de água; grupos recreativos; empresas de agricultura; ambientalistas; grupos de “grouse interests”; empresas relacionadas ao turismo; silvicultores e órgãos governamentais.

Os dados recolhidos no estudo de Prell *et al.* (2009) foram analisados através do programa *UCINET*, com recurso às seguintes medidas de análise: coesão, centralização, centralidade de grau e centralidade de intermediação.

Em forma de conclusão, Prell *et al.* (2009) mencionam que ao identificar atores centrais através da frequência de comunicação, pode incorrer-se numa análise incorreta, pois a influência dos atores na rede pode decorrer de outras fontes para além da frequência de comunicação. Esta evidência advém do facto de órgãos governamentais não surgirem como atores centrais na rede, mas exerceram muita influência sobre o processo de tomada de decisão de políticas públicas e a forma como essas políticas são colocadas em prática.

Contudo, os autores enfatizam que a análise de redes sociais é uma “*técnica sofisticada de grande precisão e permite uma compreensão mais aprofundada das relações sociais entre as partes interessadas*” (Prell *et al.*, 2009:514). Porém, pode conduzir a decisões simplistas sobre a interpretação de relações entre partes interessadas, quando os dados são trados de forma isolada (Prell *et al.*, 2009).

O estudo desenvolvido por Ingold *et al.* (2016) procura demonstrar de que forma os resultados de políticas públicas são afetados pela relação entre atores governamentais e atores não-governamentais,

através da reputação percebida que caracteriza os atores da rede e, que por sua vez, beneficiam de um efeito considerável no processo de tomada de decisões. Os autores apoiados por uma base empírica, explicam que os diferenciais de poder em redes de políticas situam-se ao nível de características estruturais e institucionais, utilizando como medida diádica a reputação (variável dependente) e os atributos institucionais e estruturais de atores inseridos na rede (variáveis independentes).

Em linha com a literatura, Ingold *et al.* (2016) argumentam que os atores são percebidos como influentes devido ao poder institucional e ao poder estrutural originário das posições que os atores ocupam na rede de políticas, levando em consideração características estruturais ao nível de relações diádicas (nós) e ao nível do sistema (rede) e características institucionais, que afetam a influência percebida de um ator num determinado processo de tomada de decisão ou implementação de uma política.

As características estruturais empregues no estudo ao nível de relações foram a *visibilidade relacional* (definida como a existência de ligações diretas com outros atores na rede) e a homofilia. Na análise ao nível do sistema, os autores pretendem estudar a capacidade de atores selecionarem estrategicamente parceiros de colaboração, assumindo posições estratégicas na rede de políticas, subjacente ao mecanismo de “buracos estruturais”, tornando-se assim atores mais poderosos (Ingold *et al.*, 2016).

As características institucionais estão associadas a atores com poder de decisão formal. Isto é, atores políticos com autoridade formal, com poder de voto formal ou com poder vinculativo, como, órgãos executivos do Estado, partidos políticos, agências reguladoras independentes e coordenadores de projetos (em redes locais de implementação) que podem emitir pareceres vinculativos (Ingold *et al.*, 2016).

Ingold *et al.* (2016) enfatizam que os atores são percebidos como influentes por causa de dois fatores complementares, nomeadamente, pelos papéis institucionais e pelas posições estruturais que assumem na rede de políticas. Evidenciam, por um lado, que os atores políticos nas redes adversárias de políticas podem ganhar reputação ao ocupar buracos estruturais, com vista a estabelecerem ligações com outros atores que se encontram desconectados. Assim como, atores com autoridade formal no processo de tomada de decisão são percebidos como mais influentes na rede. Argumentam que as redes de políticas surgem como um novo modo de governação e são a resposta à crescente diferenciação funcional de subsistemas sociais, devido à modernização social.

Em suma, afirmam que as redes governamentais integram atores não-governamentais na estrutura interna do poder político e, portanto, as redes de políticas podem ser vistas como "novo modo de governação", assumindo particular relevância nos resultados das políticas (Ingold *et al.*, 2016).

A investigação de Durand *et al.* (2013) baseia-se na análise qualitativa de atores, bem como na análise quantitativa de redes sociais para determinar com mais exatidão as posições e os papéis de atores, ao nível da governação dos sistemas de transporte público transfronteiriços na Eurometrópole de Lille-Kortrijk-Tournai, situada entre a França e a Bélgica. Os autores argumentam que o sistema de transporte público transfronteiriço é um símbolo de integração metropolitana e, portanto, pretendem entender como os laços são estabelecidos e governados na promoção de uma agenda de coesão europeia e na promoção de vantagens económicas das áreas metropolitanas nas fronteiras internacionais, que afetam as atividades políticas em que a autoridade política é fragmentada.

O objetivo da investigação de Durand *et al.* (2013) era determinar a relação entre os atores e organizações de transporte público com base na troca de informações. Os autores enfatizam que analisar a governação metropolitana transfronteiriça permite determinar a estrutura da rede de relações entre atores, bem como, identificar os atores centrais na governação transfronteiriça, avaliando a estrutura e os papéis de cada um dos atores na rede para compreender a estrutura das organizações transfronteiriças.

Para compreender as relações políticas transfronteiriças, Durand *et al.* (2013), aludem que é fundamental acompanhar as origens históricas, a divisão do poder político e as responsabilidades entre os atores intervenientes no processo de políticas de transporte público.

Durand *et al.* (2013) aplicaram o método de *Snowball* na recolha de dados, através de entrevistas pessoais com atores envolvidos na política de transporte público. Na totalidade os autores realizaram trinta e três entrevistas. As perguntas incidiram sobre a frequência e a natureza das informações trocadas entre organizações e outros atores no âmbito da política de transporte público, bem como, sobre quais as organizações e indivíduos que foram mais importantes nesta área, sobre o historial e experiência de trabalho do entrevistado e sobre opiniões referentes aos principais desafios para a estruturação de políticas de transporte público transfronteiriço. Para testar as hipóteses sobre o poder e a centralidade de atores, os autores, utilizaram medidas de centralidade, nomeadamente, centralidade de grau (*indegree e outdegree centrality*), centralidade de proximidade e centralidade de intermediação, com recurso ao programa de análise de redes sociais, *UCINET*.

Em conclusão, Durand *et al.* (2013) enfatizam o valor da análise de redes sociais, como uma ferramenta analítica para compreender melhor as relações de governação. A análise de redes sociais

permitiu descortinar as trocas de informações entre os atores e estimar o tamanho da rede, bem como, determinar a centralidade dos diversos atores e o papel de cada um desses atores na promoção de políticas de transporte público transfronteiriço. Os resultados do estudo demonstram, que ao contrário do estimado, atores que possuem mais responsabilidade em matérias de transporte público nem sempre são os atores mais centrais na rede de políticas. O estudo evidencia que a criação de novas entidades de governação estabelecem relações positivas com outros atores da rede. Contudo, sugere que a existência de apenas uma organização de governação, centralizada na região transfronteiriça, não é suficiente para orientar políticas significativas no âmbito do transporte público transfronteiriço.

Outro estudo retratado por Walther *et al.* (2013) procura demonstrar de que forma as fronteiras nacionais afetam a estrutura das redes na troca de informações e tomada de decisões de políticas, na região metropolitana de Basel (Suíça, França e Alemanha), no caso do transporte público de passageiros. Os autores enfatizam que estimar o posicionamento de uma região em relação a outras regiões metropolitanas, nacionais ou internacionais, leva a benefícios coletivos, pois poderá ser assumida uma visão conjunta entre todas as regiões para ultrapassar questões com base em conceções diferentes do território. A cooperação mútua entre as regiões e a troca de informações de forma informal, segundo os autores, permite que desenvolvam coerência entre a diversidade de situações transfronteiriças, resultando numa governação transfronteiriça recíproca. Afirmando que a análise de redes concentrada na política de transportes numa região metropolitana transfronteiriça, torna-se bastante interessante na medida em que envolve uma ampla variedade de atores ao nível nacional, regional e local.

Os autores, Walther *et al.* (2013) têm como objetivo de estudo, entender de que forma as fronteiras nacionais delimitam as interações entre atores envolvidos em políticas de transportes, bem como, pretendem analisar quais os atores intermediários num contexto de transfronteiriço, que desenvolvem oportunidades específicas que resultam de laços fracos da rede, associados a buracos estruturais. O estudo enfatiza que as regiões transfronteiriças são definidas como territórios onde as redes de políticas crescem rapidamente num curto espaço de tempo. Contudo, devido às suas estruturas distintas enfrentam em conjunto desafios políticos e culturais associados entre parceiros da região transfronteiriça, contribuindo para uma maior cooperação coletiva e maior governação na rede de políticas.

A recolha de dados do estudo de Walther *et al.* (2013) passou por identificar os atores mais importantes dentro de cada uma das 74 organizações ou empresas relacionadas com o setor de transportes na região transfronteiriça, aplicando a técnica de *snowball* para conduzir as entrevistas. A realização das entrevistas empregou a combinação de dados quantitativos e qualitativos relacionados

com a análise de redes sociais, de maneira a levar em consideração os vários significados dos atributos das relações sociais entre atores, no âmbito da troca de informação e no papel de intermediação na rede completa e entre países da região metropolitana de Basel.

Genericamente, os resultados do estudo apontam para o facto de não existir um órgão transfronteiriço com orçamento próprio e com capacidade de negociar acordos vinculativos, leva a que atores localizados num país da região metropolitana de Basel, assumam papéis mais predominantes e que atuem como coordenadores e intermediários representativos em relação a outros atores mais periféricos. Assim, as decisões estratégicas que influenciam o desenvolvimento dos transportes na região são tomadas pelos atores centrais localizados no núcleo da Suíça, estes assumem uma estratégia de intensa intermediação em comparação com a França e a Alemanha. Em suma, os autores, afirmam que o estudo de caso da região metropolitana de Basel demonstra que a cooperação transfronteiriça opera convenientemente, uma vez que os atores adotam papéis de intermediação e não na existência de um ator poderoso que utiliza os seus recursos para dominar atores periféricos. Portanto, a combinação de parâmetros de centralidade e intermediação deve ser um objetivo que qualquer ator deve procurar (Walther *et al.*, 2013).

O estudo de caso apresentado por Fliervoet *et al.* (2016) incide sobre a complexa relação de colaboração entre diversos atores e setores de diferentes níveis, cada um com as suas próprias perceções, recursos e interesses na gestão de recursos naturais do Rio Reno nos Países Baixos, ao nível da proteção ambiental e proteção contra inundações. O principal desafio do estudo é demonstrar a eventual mudança de um papel dominante das organizações governamentais para uma governação colaborativa, ou seja, a mudança de paradigma de “governo para governação”.

O método do estudo empregue por Fliervoet *et al.* (2016) baseou-se numa pré-seleção de setenta atores, incluindo organizações governamentais e não-governamentais, empresas, faculdades, associações e grupos de interesse, tendo como requisito na seleção dos entrevistados a alta posição hierárquica que detém na organização, garantindo que os entrevistados representem as relações colaborativas da sua organização. As entrevistas foram realizadas através de um questionário remetido por correio eletrónico, cuja taxa de resposta foi de 73%. Os dados recolhidos foram associados em grupos de acordo com as funções da organização e analisados através do programa *UCINET*. A análise de redes sociais assentou no estudo em três níveis, ou seja, ao nível da rede completa (densidade, centralização e *cross-boundary exchange*), de grupos (densidade por grupo e *group exchange*) e de atores individuais (centralidade de grau e centralidade de intermediação).

Os resultados apresentados por Fliervoet *et al.* (2016) demonstram que as organizações governamentais desempenham um papel dominante e decisivo no processo de tomada de decisão e gestão de recursos naturais, com maior número de laços recíprocos. Os autores enfatizam que a extinção de uma organização governamental, que se assume como um ator central numa rede densa, prejudica a ligações de outros atores governamentais ao nível da regulação ambiental, bem como, a conexão entre municípios e associações será perdida, o que induz a diminuição destes atores participarem e influenciarem o processo de tomada de decisão. Por outro lado, os autores afirmam que a descontinuidade entre atores governamentais poderá levar a oportunidades de simplificar e reestruturar uma rede complexa, através de um papel mais facilitador de atores governamentais em relação a atores locais. O estudo de caso evidencia, ainda, que o papel poderoso e independente das principais autoridades governamentais pode ser definido pela diferença entre o número de ligações de entrada e de saída, mostrando o reconhecimento entre atores.

Portanto, os autores (Fliervoet *et al.*, 2016) argumentam a dependência de atores não-governamentais das principais organizações governamentais, bem como, afirmam que não se verifica uma mudança de paradigma de "governo para governação". Os autores enfatizam que para estabelecer uma maior governação de colaboração entre os diversos atores, será necessário serem desenvolvidas novas relações e reconhecer as organizações não-governamentais como parceiros.

Brandt *et al.* (2009) desenvolveram o seu estudo na discussão sobre a análise de redes sociais como uma ferramenta de informação estratégica na gestão do conhecimento regional, aplicada a uma região metropolitana, no norte da Alemanha. Para a recolha de dados os autores identificaram as relações de cooperação de atores ao nível regional, nacional e internacional, incluindo empresas inovadoras e centros de desenvolvimento, bem como municípios, associações, fundações e agências de desenvolvimento económico. Os atores foram agrupados em nove áreas de competências (ciências, tecnologias de informação e comunicação, comunicação social, energia, ambiente, agricultura, construção, tecnologias de fabricação e mobilidade) e analisados de acordo com os seguintes parâmetros: tamanho de rede, densidade, centralidade, coesão e conectividade.

Os resultados do estudo de Brandt *et al.* (2009) evidenciam que a maioria das ligações de cooperação da rede são de cooperação estratégica de longo prazo (58%), cerca de 35% é classificada numa cooperação de curto prazo para tarefas específicas e 7% classificam-se numa cooperação para o desenvolvimento de recursos humanos. Os autores observaram, genericamente, que em todas as áreas de competência as redes são homogêneas ao nível do tamanho, bem como de densidade da rede.

Brandt *et al.* (2009) revelam que os atores centrais estão inseridos na área da mobilidade e tecnologias de fabricação, estando inseridos em relações de cooperação densas e podem exercer um papel de impulso à estratégia da rede metropolitana. Por outro lado, os atores que se encontram isolados e fragmentados na rede, podem ser integrados para novas oportunidades de aprendizagem ao nível coletivo. A análise de redes sociais permitiu evidenciar com clareza os atores centrais nas redes regionais, onde assumem um papel estratégico na gestão de redes, pois usam a sua posição central para dispersar o seu conhecimento por toda a rede. Os autores afirmam que a estratégia de uma rede regional deve reforçar laços inter-regionais e internacionais, por forma a diversificar as ligações e evitar bloqueios na rede. Em resumo, os autores destacam o potencial da análise de redes sociais, como uma ferramenta, na análise do processo de tomada de decisões estratégicas para estimular as regiões metropolitanas.

PARTE II – ENQUADRAMENTO EMPÍRICO

Capítulo III – Hipóteses de Trabalho

3.1. Enquadramento Teórico

A análise empírica deste estudo está subjacente à governação urbana em rede na Área Metropolitana do Porto, direcionada para o setor de transportes públicos. O objetivo do estudo é testar hipóteses revistas na literatura, aplicando técnicas da análise de redes sociais. As conceções de modelos de análise de redes sociais permitem descrever e analisar as características estruturais das redes de governação, através de dinâmicas coletivas entre atores/organizações, que são vistas muitas vezes como padrões de relações sociais que emergem para resolver um problema ou desenvolver uma política no processo de tomada de decisões estratégicas, bem como, para uma gestão mais eficiente e maior qualidade dos serviços prestados (Brass *et al.*, 2004; Provan *et al.*, 2008; Silva *et al.*, 2013).

O setor de transportes públicos é uma área de maior interesse para o desenvolvimento de políticas públicas, apresentada por uma estrutura complexa, composta por variedade de agentes governamentais e não governamentais, tanto ao nível local, regional e nacional (Walther *et al.*, 2013). Recentemente, diversas entidades do setor público, ao nível local, regional e nacional, beneficiaram de poderes sob a gestão dos transportes de passageiros, subjacente às consequentes alterações legislativas. Assim, acompanhar as origens históricas, a divisão do poder político e as responsabilidades entre os atores/organizações é um factor essencial para compreender o processo de políticas de transportes públicos (Durand *et al.*, 2013).

Na perspetiva de entender as relações implícitas numa rede complexa de intervenientes no processo formulação de políticas públicas, importa analisar quais os atores centrais e mais periféricos da rede, tendo em consideração a sua influência, poder e reputação, bem como perceber a dinâmica relacional na troca de recursos e informações entre atores que definem a estratégica do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto.

Face ao exposto, surge a pergunta de investigação:

“Qual o processo de tomada de decisões estratégicas no setor de transportes públicos na Área Metropolitana do Porto?”

A pergunta de investigação implica a análise de um conjunto de questões: 1) “Quais os atores que formam a rede de governação no setor de transportes na Área Metropolitana do Porto?”; 2) “Quais os atores mais importantes que integram a rede?”; 3) “De que modo é que estes atores influenciam a agenda política, os processos de decisão, a afetação de recursos, fluxos de informação?”; e 4) “Quais são as características estruturais da rede governação?”.

A abordagem empírica da análise de redes sociais permite dar resposta a estas questões, sendo uma ferramenta de grande relevância para o desenvolvimento de metodologias e recolha de dados assente numa investigação na área de redes sociais (Börzel, 1998; Prell *et al.*, 2009), bem como, permite compreender as relações implícitas numa rede de governação (Durand *et al.*, 2013). Assim, para o desenvolvimento do estudo selecionaram-se alguns parâmetros que integram a abordagem da análise de redes sociais, de forma a analisar e descrever as características estruturais da rede governação no setor de transportes públicos da grande Área Metropolitana do Porto.

Portanto, o objetivo deste caso será analisar a importância dos atores envolvidos na governação do sistema de transporte público na Área Metropolitana do Porto, no que se refere à avaliação do papel de atores/organizações e a sua influência na evolução de políticas do setor de transporte público.

3.2. Hipóteses de Trabalho

Os estudos empíricos sobre análise de redes sociais, revistos na literatura, permitem identificar parâmetros estruturais para a conceção das hipóteses de trabalho, conforme síntese retratada na Figura 3. O estudo de caso sobre a rede do setor de transportes públicos na grande Área Metropolitana do Porto abordará a análise ao nível da rede e análise ao nível dos atores.

Ao nível da rede, a análise requer a delimitação da estrutura como um todo, de acordo com a aplicação dos parâmetros de densidade, diâmetro, distância geodésica média e grau de centralização, no sentido de compreender o nível de coesão da rede, bem como, identificar a delimitação de atores centrais e periféricos.

A nível de atores, a análise assenta no posicionamento dos atores na estrutura e resulta da utilização dos parâmetros de centralidade, nomeadamente, centralidade de grau, centralidade de proximidade, centralidade de intermediação e centralidade “eigenvector”, que determinam o poder, reputação, prestígio, influência e popularidade dos atores, bem como, o fluxo de informação pela compreensão da direção das ligações entre atores (*indegree centrality e outdegree centrality*).

Por outro lado, a deteção de comunidades (subgrupos) e a análise de *redes ego* na estrutura do setor de transportes públicos na Área Metropolitana do Porto, permite fornecer suporte aos resultados apurados na análise ao nível da rede e ao nível dos atores, possibilitando retirar ilações sobre a rede que noutra tipo de análise não seria possível.

Neste contexto, a ligação entre a parte teórica e a parte empírica da investigação instiga uma análise estrutural de acordo com as seguintes hipóteses de trabalho:

HIPÓTESE 1: A rede de governação do setor de transportes públicos da AMP apresenta uma estrutura coesa e diversificada por atores multilaterais.

A primeira hipótese pretende identificar a estrutura da rede, cujo objetivo será identificar a multiplicidade de atores envolvidos na rede do setor público de transportes da AMP, determinando a dimensão da rede e a coesão estrutural da rede que resulta da aplicação dos parâmetros de densidade, diâmetro e distância geodésica média. Pretende igualmente efetuar uma análise mais concentrada em determinar o grau de centralização da rede, isto é, quando ocorre uma forte delimitação entre o núcleo da rede e a sua periferia, o que significa que a rede contém atores muito centrais e muito periféricos.

A densidade é uma medida que relaciona a proporção de ligações efetivas da rede com todas as ligações presentes na rede, medindo o grau de coesão e a homogeneidade da rede. O tamanho da rede é definido pelo número total de atores da rede (Haythornthwaite, 1996; Prell *et al.*, 2009; Silva *et al.*, 2013). O valor de 1 (um), ao medir a densidade, significa que todos os atores se encontram diretamente conectados e o valor de 0 (zero) significa a inexistência de conexão entre os atores da rede (Prell *et al.*, 2009).

Os parâmetros de diâmetro e distância geodésica média visam dar suporte à medida de coesão. A distância geodésica mede a distância/caminho mais curto entre nós, portanto, o diâmetro será o caminho mais longo da distância geodésica (Chan e Liebowitz, 2006). Estas medidas de análise permitem averiguar a dimensão da rede, ou seja, quanto menor o diâmetro e a distância geodésica média maior será a proximidade entre todos os nós da rede, logo mais coesa é a rede.

O grau de centralização mede até que ponto um único ator está altamente conectado na rede, estabelecendo a maioria de ligações na rede, correspondendo à variação da centralidade de grau (medida de análise ao nível de nós) dos atores em relação à proporção da variação máxima existente na rede, considerando o tamanho total da rede (Prell *et al.*, 2009; Prell, 2012; Silva *et al.*, 2013). Na análise da medida de centralização, o valor de 1 (um) refere que o número máximo de ligações se concentra em

torno de um ator presente na rede e o valor de 0 (zero) significa que todos os atores estão diretamente ligados uns aos outros, ou seja, a rede está totalmente conectada (Prell *et al.*, 2009).

Normalmente, a análise de redes sociais evidencia que apenas alguns atores se encontram altamente conectados na rede. Contudo, esta situação poderá significar que os atores periféricos poderão ser favorecidos ao estabelecerem ligações estratégicas com os atores considerados centrais. Por outro lado, uma rede que se seja representada por poucos atores centrais não será o modelo de estrutura ideal para a resolução de problemas a longo prazo. Nesta perspetiva, um ator central exerce um papel de notoriedade e é considerado altamente influente (Prell *et al.*, 2009).

Esta hipótese também poderá testar certas propriedades da rede, como, a deteção de comunidades/subgrupos. A deteção de comunidades define-se por um grupo de nós ligados intensamente, cujas características dos atores/organizações pertencentes à comunidade apresentam semelhanças ou interesses em comum e estão conectados por um conjunto de ligações homogéneas e recíprocas (Boccaletti *et al.*, 2006; Zhu, Watts e Chen, 2010). Assim, um subgrupo coeso refere-se a uma alta proporção de atores dentro do subgrupo que compartilham laços fortes, diretos, mútuos, frequentes ou positivos. O tamanho de um subgrupo de uma rede é maior que uma díade ou tríade e menor que uma rede completa (Prell, 2012).

Neste contexto, a análise desta hipótese pretende retirar ilações sobre os atores/organizações que formam a rede de governação urbana, através da identificação das suas posições na rede, bem como identificar a presença de atores centrais e periféricos na rede do setor público de transportes e que asseguram a sustentabilidade do sistema de transportes metropolitano.

HIPÓTESE 2: Os atores com responsabilidade política no setor de transportes públicos da AMP tendem a assumir um papel de poder e de influência.

A segunda hipótese tem como objetivo testar como atores com poder político afetam a posição de atores não governamentais na rede de governação do setor de transportes da Área Metropolitana do Porto. A hipótese decorre da ideia de que os atores com maior influência política estão mais propensos a ocupar posições de liderança numa rede de governação urbana.

Assim, esta hipótese pretende analisar o parâmetro de centralidade, que é retratado na literatura por ser o mais estudado na análise de redes sociais (Borgatti, 2005; Zhu, Watts e Chen, 2010; Prell, 2012). A centralidade é medida pelo número de ligações que um ator tem em relação a outros na rede, permitindo posicionar cada ator na rede (Rowley, 1997). Esta medida permite identificar atores

que ocupam uma posição central na rede, podendo exercer um papel de liderança e proeminência na rede, bem como exercer maior influência comparativamente a outros atores (Rowley, 1997; Prell, 2012).

A literatura retrata que a medida de centralidade derivou para outras medidas de apoio à análise estrutural ao nível de nós, nomeadamente, centralidade de grau (*indegree centrality* e *outdegree centrality*), centralidade de proximidade e centralidade de intermediação (Prell, 2012).

A centralidade de grau corresponde ao número de ligações de um ator e determina o nível de envolvimento ou atividade dos atores na rede. Um elevado grau de centralidade significa que o ator comunica mais rapidamente com muitos outros, recebe e presta informações mais rapidamente, sendo considerado como um ator focal e um importante canal de informação (Prell *et al.*, 2009; Prell, 2012). Por outro lado, um elevado grau de centralidade indica que os atores não possuem, de uma forma geral, diversos segmentos na rede, devido a estabelecerem diversas ligações com outros atores o que poderá significar uma maior predisposição para ligações fracas, diminuindo a influência (Prell *et al.*, 2009). A medida *indegree centrality* corresponde ao número de ligações recebidas pelo ator, sendo usada como uma medida de prestígio e popularidade. Enquanto que a medida de *outdegree centrality* corresponde ao número de ligações de saída, o que significa que o ator possui elevada aptidão de interação, sendo retratada como uma medida de expansividade (Prell, 2012).

A centralidade *eigenvector* deriva da medida de centralidade de grau e resulta da soma das conexões de um ator com outros atores, ponderada pela sua centralidade de grau. Esta medida identifica atores (neste caso designam-se de *alters*) que estão diretamente conectados ao ator focal, mas que apresentam um elevado grau de centralidade (Prell, 2012). Neste sentido, identifica o caminho de influência e comunicação da rede (Borgatti, 2005).

A medida de centralidade de proximidade é retratada pelos caminhos mais curtos (distância geodésica), isto é, atores com ligações de menor distância têm um grau de proximidade mais elevado. Um ator com elevado grau de proximidade pode ser percebido como capaz de mobilizar com mais facilidade uma rede (Prell, 2012).

A centralidade de intermediação estabelece a posição de um determinado ator entre os diversos atores da rede (Chan e Liebowitz, 2006). Um ator com elevado grau de intermediação é considerado como um ator intermediário, assume um papel de poder e controlo da informação, podendo optar por reter ou distorcer a informação que recebe, assumindo o controlo do que flui na rede, influenciando a rede (Haythornthwaite, 1996; Prell, 2012; Silva *et al.*, 2013).

Portanto, esta hipótese pretende testar o papel de poder e influência de atores governamentais, com maior responsabilidade política no setor de transportes públicos, aplicando as medidas de

centralidade. As variáveis de poder e influência são determinadas pelas medidas de centralidade de intermediação (poder e controlo de informação) e de *indegree centrality* (prestígio e popularidade), respetivamente. Portanto, as medidas de centralidade de intermediação e de *indegree centrality* serão, presumivelmente, as mais importantes para a análise desta hipótese.

HIPÓTESE 3: A Área Metropolitana do Porto, enquanto ‘autoridade de transportes’, assume um papel de intermediário (*broker*) na relação com os atores diretamente conectados (*alters*).

A abordagem da terceira hipótese baseia-se na hipótese anterior, e tenta explorar o papel da Área Metropolitana do Porto, enquanto ‘autoridade de transportes’, na troca de informações e recursos entre os diversos atores da rede. Logo, pretende determinar de que forma a Área Metropolitana do Porto usa o poder de influência sobre os atores que se encontram imediatamente ligados.

A Área Metropolitana do Porto desempenha um papel estratégico no setor de transportes públicos na sua área geográfica, no âmbito das funções e competências que lhe foram atribuídas (de acordo com a contextualização institucional supramencionada), pelo que se torna importante analisar até que ponto esta entidade governamental é eixo central na partilha de informação, assumindo um papel de intermediário com os múltiplos atores governamentais e não-governamentais no setor de transportes. Assim, pressupõe-se que a Área Metropolitana do Porto tem um elevado grau de intermediação, o que significa que pode reter ou distorcer a informação que recebe de outros atores, influenciando o controlo da informação que flui na rede.

Esta evidência institucional será um acréscimo importante para se desenvolver uma análise centrada na Área Metropolitana do Porto, em que se presume que assuma um papel relevante de intermediação na troca de informação e no poder de influência na definição de estratégias de governação no âmbito dos transportes públicos.

A abordagem será centrada na análise da *rede ego* da Área Metropolitana do Porto. Isto é, a Área Metropolitana do Porto é o objeto em estudo e o centro da rede (designada de *ego*) nas relações que estabelece diretamente com outros atores (denominados de *alters*). O estudo centrado na *rede ego*, permite retirar conclusões como o *ego* usa a sua influência ou de que forma é influenciado pelos *alters*. Assim, o *ego*, os *alters* e as respetivas ligações formam a *rede ego* (Prell, 2012). Esta abordagem fornece um cenário local da rede em vez de uma visão geral (Hanneman, 2001).

As *redes ego* incluem três tipos de investigação muito populares na literatura, nomeadamente, os “buracos estruturais” de um *ego*, a função de intermediário (*brokerage roles*) e a deteção de homofilia entre as ligações do *ego* com os *alters* (Prell, 2012). Contudo, para este estudo de caso será relevante analisar o pressuposto que a Área Metropolitana do Porto assume um papel de intermediação na rede (*brokerage roles*).

As medidas de intermediação foram desenvolvidas por Goul e Fernandez, em 1989. Os autores enfatizam que a combinação entre os atributos de um ator com os dados da *rede ego*, cujo objetivo será analisar o número de casos que um agente *ego* interage com os seus *alters* e como esse papel de intermediário estabelece benefícios (Prell, 2012). Esta abordagem quebra o conceito da intermediação de um ator (centralidade de intermediação) em cinco papéis distintos (Prell, 2012), argumentando que a interação entre diversos atores induz cinco medidas ou atividades que cada ator assume com cada relação na rede. Isto é, um ator poderá assumir cinco funções específicas: Coordenador (*Coordinator Broker*: atua como um mediador entre os atores pertencentes ao mesmo grupo); Consultor (*Consultant Broker*: fornece informações entre grupos mesmo que não pertença ao grupo); Representante (*Representative Broker*: é considerado como o ator que representa o grupo no exterior ao sistema); Gatekeeper (*Gatekeeper Broker*: controla o acesso de informações aos atores do seu círculo); e Ligação (*Liaison Broker*: assume uma posição de articulador chave e estabelece ligações com diferentes círculos) (Prell, 2012; Durand, 2013). Assim, a estrutura da rede limita o comportamento entre atores e os fluxos de informação, mas beneficia os atores pelas posições que ocupam na rede, em que a posição de intermediação poderá ser uma grande vantagem comparativamente a outros atores que compõem a rede (Durand, 2013).

Em suma, esta hipótese tentará determinar através da análise de intermediação se, efetivamente, a Área Metropolitana do Porto assume um papel fundamental no sistema de transportes públicos. Pela perceção das competências que assume enquanto ‘autoridade de transportes’, espera-se que possua um papel de poder institucional no sentido de moldar e influenciar a rede de governação.

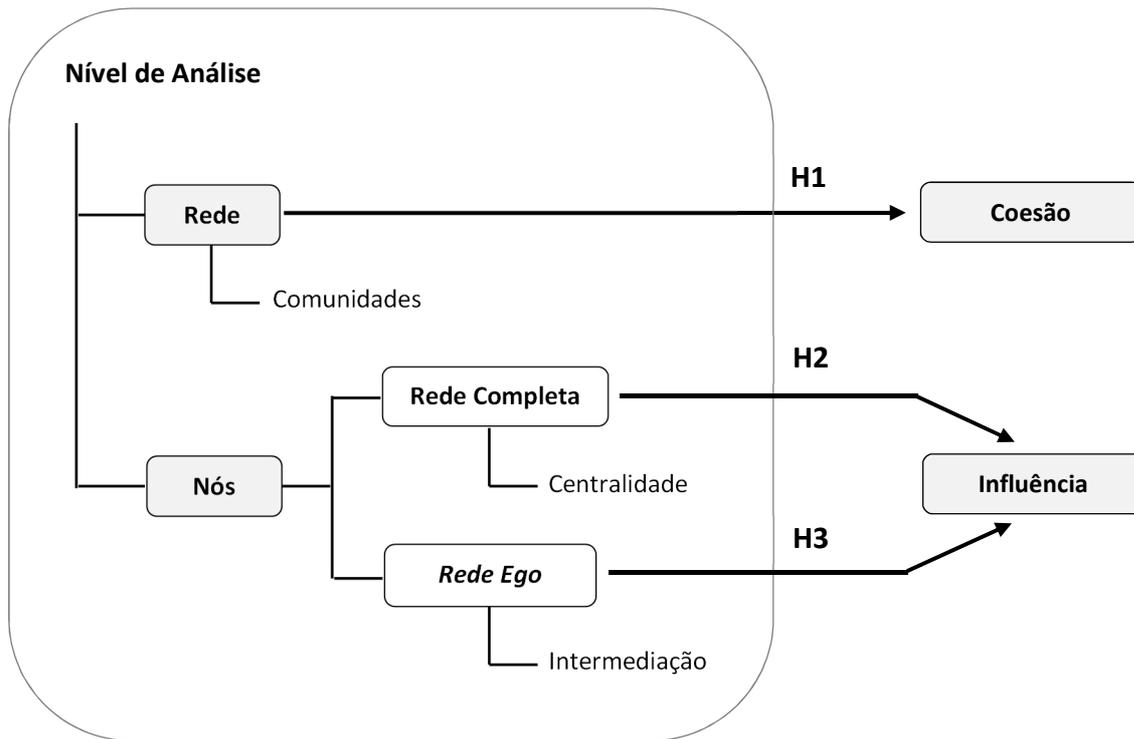


Figura 3. Síntese das hipóteses na análise estrutural da governação em rede (elaboração própria).

Capítulo IV - Análise Empírica

4.1. *Design* de Investigação

A presente investigação pretende desenvolver uma análise exploratória e empírica do processo de tomada de decisões estratégicas na governação urbana em rede do setor de transportes públicos na Área Metropolitana do Porto, com base nas metodologias e parâmetros abordados na análise de redes sociais. As hipóteses formuladas pretendem testar e analisar as relações colaborativas complexas entre múltiplos atores, a diversos níveis setoriais de governação em rede. De forma a dar cumprimento a este objetivo o *design* de investigação será baseado numa análise do tipo *Não Experimental – Snowball Sampling* (abordagem não aleatória), aplicada a atores e organizações envolvidas na governação urbana do setor de transportes públicos. Para este efeito, a recolha de dados foi efetuada através da realização de entrevistas estruturadas, com o apoio de um guião previamente elaborado.

- **Unidade de Análise:**

A unidade de análise em estudo será a rede do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto.

- **Tipo de *Design*:**

O *design* da investigação será do tipo *Não Experimental – Snowball Sampling* (amostragem “não aleatória”).

4.2. Operacionalização das Hipóteses, Medidas e Indicadores

Para a operacionalização das hipóteses de trabalho recorreu-se ao método de amostragem não aleatória, designado de *snowball sampling*. Este método começa por identificar um ator ou um conjunto de atores considerados focais para o processo em análise, que por sua vez, fornecem dados sobre as suas interações (ligações) com outros atores. Este processo repete-se até que todas as ligações entre atores sejam fornecidas e nenhum novo ator seja identificado ou o tamanho da amostra seja considerada suficiente (Chan e Liebowitz, 2006). Contudo, importa aludir que, conforme Hanneman (2001) este método apresenta limitações, nomeadamente, na identificação de atores isolados e na identificação da

amostragem populacional, caso o ator ou conjunto de atores focais não seja identificado corretamente. Portanto, tendo em conta estes critérios, o conjunto de entrevistas realizadas teve em vista abranger o maior número de atores tanto considerados focais como considerados mais periféricos, obtendo a amostragem mais heterogênea possível da rede do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto.

Os participantes selecionados para a entrevista foram convidados a indicar quais os atores (indivíduos, organizações ou grupos sociais) com quem estabelecem relações de colaboração e quais os que são percebidos como mais influentes no processo de governação do setor de transportes públicos. As informações recolhidas no processo das entrevistas permitem compreender as relações efetivas entre os atores que são estruturadas no contexto social. Assim, a abordagem do presente estudo pretendeu analisar, apenas, os laços reais entre atores, com base nas observações empíricas.

Posteriormente, os dados recolhidos foram transformados em matrizes de adjacência para dar suporte ao cálculo das medidas estruturais, através da utilização do programa de análise de redes sociais, denominado de *UCINET*, desenvolvido por Borgatti *et al.* (2002). Os grafos da rede, isto é, as representações gráficas da rede, foram obtidas com recurso ao programa *Netdraw – Network Visualization Software*, um componente do próprio *UCINET*.

O capítulo anterior do presente estudo elencou de forma explicativa a operacionalização das hipóteses, com base na revisão de literatura. A Tabela 8 ilustra sinteticamente as variáveis, medidas e indicadores subjacentes a cada hipótese de trabalho.

Tabela 8. Variáveis, medidas e indicadores.

| Hipótese | Variável Dependente | Variável Independente | Medidas aplicáveis |
|-----------------|---|------------------------------|---|
| H1 | Coesão ^(1*) | Densidade | (a) Densidade; (b) Diâmetro; (C) Distância geodésica Média; (d) Grau de Centralização. |
| | <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Quanto maior o valor de densidade mais densa será a rede, logo mais coesa é a rede. Assim, o valor de 1 (um) indica que todos os atores se encontram ligados na rede; e o valor de 0 (zero) o inverso; (b) Se o diâmetro de uma rede é relativamente pequeno, significa todos os atores na rede estão mais próximos uns dos outros, logo mais coesa é a rede; (c) Quanto menor a distância geodésica média, mais próximos se encontram os atores uns dos outros na rede, logo mais coesa é a rede; (d) Quanto maior o valor do grau de centralização mais ligações se concentram em torno de um ator, logo quanto maior esta medida maior o número de atores considerados poderosos na rede. Por exemplo, valor de 1 (um) significa que todas as ligações se concentram em torno de um ator da rede; e o valor de 0 (zero) indica que todos os atores se encontram uniformemente ligados. | | |

(1*) A detecção de comunidades/subgrupos é determinada pela coesão de um grupo de nós dentro de uma rede completa. A análise refere-se à contagem do número de componentes fortes (densos) contidos nos dados da rede completa. Portanto, determinará o número de subgrupos dentro da rede completa, identificando os respectivos atores pertencentes a esse subgrupo.

Tabela 8. Variáveis, medidas e indicadores (continuação).

| Hipótese | Variável Dependente | Variável Independente | Medidas aplicáveis |
|----------|---|-----------------------|--|
| H2 | Influência | Centralidade | (e) Centralidade de Grau (<i>indegree</i> e <i>outdegree</i>); (f) Centralidade de Intermediação; (g) Centralidade de Proximidade; (h) Centralidade de <i>Eigenvector</i> . |
| | <p>Indicadores:</p> <p>(e) Quanto maior a centralidade de grau maior o número de ligações de um ator, o que significa maior tendência para troca de informações; Quanto maior a <i>indegree</i> centrality, maior o número de ligações recebidas pelo ator, o que significa um maior índice de popularidade e prestígio do ator; E, quanto maior o <i>outdegree</i> centrality, maior o número de ligações de saída do ator, o que significa maior aptidão de interação com outros atores na rede;</p> <p>(f) Um elevado grau de intermediação significa que um ator é considerado de intermediário, ou seja, assume um papel de poder e controlo da informação que flui na rede;</p> <p>(g) Quanto maior o grau de proximidade menor a distância entre os atores, logo um ator com elevado grau de proximidade pode ser percebido como tendo maior capacidade de mobilizar a rede;</p> <p>(h) Quanto maior o grau de centralidade de <i>eigenvector</i> maior a centralidade de grau dos <i>alters</i> (atores ligados ao ator focal), identificando o caminho de influência da rede.</p> | | |

Tabela 8. Variáveis, medidas e indicadores (continuação).

| Hipótese | Variável Dependente | Variável Independente | Medidas aplicáveis |
|----------|--|-----------------------|--|
| H3 | Influência | Intermediação | (i) Medidas de Intermediação: Coordenador; Consultor; Representante; <i>Gatekeeper</i> ; e <i>Ator de Contacto (Brokerage Roles)</i> . |
| | Indicadores: (i) A intermediação é determinada pela contagem simples do número de vezes que um ator assume cada tipo de função de intermediação (coordenador; consultor; representante; <i>gatekeeper</i> ; e <i>ator de contacto</i>). Portanto, o ator desempenha uma função na rede de acordo com a maior pontuação relativamente aos outros tipos de funções. | | |

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Dados, Fontes e Método de Recolha de Dados

As redes são consideradas esquematizações gráficas construídas por nós/atores (indivíduos e organizações) e por ligações (diferentes interceções entre atores) que resultam da definição estrutural de um sistema social (Fialho, 2015). Os estudos de caso revistos na literatura sobre análise de redes sociais, permitiram elaborar e orientar a metodologia empregue na presente investigação, com objetivo de identificar os nós/atores e as respetivas ligações estruturais que formam a rede do setor de transportes públicos.

Um dos conceitos chave empregue na análise de redes sociais é que os atores são estatisticamente dependentes e, portanto, não é possível aplicar uma amostragem aleatória (Walther et al., 2013). Assim, para aplicação de uma amostragem não aleatória recorreu-se ao método de *snowball sampling* (também empregue nos estudos de Prell et al. (2009), Durand et al. (2013), Ingold et al. (2016) e Walther et al. (2013)), através da realização de entrevistas estruturadas para identificar atores e o limite da rede subjacente ao sistema de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto.

O primeiro passo para o desenvolvimento desta abordagem metodológica passou por analisar previamente as relações da rede do setor de transportes, uma vez que esta abordagem implica que todos os atores relevantes (focais) sejam conhecidos antecipadamente. Assim, com base numa análise de dados documentais, procedeu-se à seleção de atores relevantes, reconhecidos no setor de transportes públicos ao nível governamental (Administração Local, Regional e Nacional) e não-governamental

(empresas de transporte público de passageiros e bilhética). Por outro lado, a seleção prévia de atores focais é aplicada sobretudo a redes de pequena dimensão (Brandt *et al.*, 2009). Portanto, procedeu-se a uma segunda análise concentrada em identificar atores considerados periféricos ou isolados, ou seja, com fraca ligação na rede (como, sindicatos, comunicação social e empresas de desenvolvimento tecnológico), mas que assumem um papel importante na governação sistema de transporte públicos da Área Metropolitana do Porto. Assim, esta seleção inicial teve como objetivo obter uma amostragem o mais heterogénea possível de atores e grupos sociais na rede do setor público de transportes, permitindo alcançar um maior diâmetro da rede e num menor espaço de tempo.

O segundo passo foi a aplicação do método *snowball sampling*, através da realização de entrevistas estruturadas ao grupo de atores (individuos, organizações e grupos sociais) pré-definido no estágio inicial, com o intuito de dar continuidade à identificação de novos atores mencionados no decorrer das entrevistas e, assim, sucessivamente, até que a referência aos atores começasse a ser repetida e o tamanho da amostra fosse considerada suficiente.

Face ao exposto, os participantes nas entrevistas cumprem os seguintes critérios: (1) atores previamente selecionados; (2) aplicação do método *snowball sampling* para dar continuidade à identificação de novos atores; (3) atores que assumem altos cargos na organização/instituição (como, Vereadores de Câmaras Municipais com competências ao nível da mobilidade, Membros do Conselho de Administração e Comissões Executivas, Administradores, entre outros), de forma a garantir que os entrevistados representam efetivamente as relações colaborativas da organização/instituição, para maior fiabilidade dos dados recolhidos.

As entrevistas ocorreram de forma presencial, baseadas num estilo de diálogo espontâneo, entre março de 2018 e outubro de 2018, com uma duração média de vinte minutos e com recurso a um guião previamente definido (conforme Anexo 1), de forma a seguir uma ordem lógica para atingir os resultados pretendidos. As perguntas do guião são de resposta aberta e de caráter exploratório, já que apesar da natureza quantitativa implícita no objeto em estudo, não seria possível pré-definir as opções de resposta. A condução das entrevistas foi efetuada de modo a ser criado um ambiente de empatia e flexibilidade. Para esse efeito, o entrevistado poderia declinar responder a alguma pergunta considerada menos confortável.

Num primeiro contacto, os entrevistados foram informados dos objetivos pretendidos, introduzindo a temática e a importância de respostas fiáveis para atingir resultados credíveis. Para esse efeito, foi garantido o anonimato e confidencialidade a todos os entrevistados, de acordo com os “termos de consentimento” celebrado com cada um dos entrevistados, de forma a estabelecer confiança mútua

e garantir uma colaboração fidedigna. Portanto, por motivos éticos nenhuma identidade individual será referida neste estudo, apenas, serão identificados sempre que necessário os nomes reais das organizações envolvidas. Apesar de terem sido produzidas gravações áudio de todas as entrevistas para maior fiabilidade na recolha de dados, foi atribuído um código numérico para cada entrevista realizada, bem como, a todas as transcrições das entrevistas (conforme Anexo 2).

No presente estudo, a fiabilidade dos dados, é centrada nas interações (laços) empiricamente observadas entre atores no setor de transportes públicos. Declinando, os pressupostos e perspetivas formais ou teóricas sobre quem são os atores da rede e de que forma se relacionam, ou seja, a abordagem pretende evitar uma tendência teórica ou ideológica. Assim, a abordagem do presente estudo privilegia os laços efetivos/reais entre atores, ilustrados pelas diferentes formas de interações, nomeadamente, troca de informação, troca de recursos, autoridade, influência, reputação, entre outros. Ou seja, este método não pretende distinguir laços formais (por exemplo, pela participação de atores em Conselhos de Administração ou em Comissões Executivas) ou laços informais entre atores (por exemplo, relações sociais, relações de amizade, entre outros), mas apenas pretende analisar os laços reais com base nas observações empíricas. Apesar das interações entre atores governamentais e atores não-governamentais poderem ser definidas por estruturas formais de poder político, as dinâmicas de interação, como, a abordagem, os recursos e os valores de cada ator não podem ser controlados. Assim, as redes de governação devem ser vistas para além de interações políticas e formais, onde os atores não-governamentais assumem um papel relevante na estrutura interna do poder político (Ingold *et al.*, 2016).

A análise de redes sociais apresenta desvantagens na metodologia de recolha de dados e, portanto, para definir a rede de uma região de forma fiável é necessário garantir os seguintes critérios: (1) identificação relativamente completa dos atores relevantes; (2) obtenção de uma alta taxa de participação nas entrevistas; (3) ter em consideração o conhecimento dos entrevistados sobre as relações colaborativas de comunicação e transação da organização (Brandt *et al.*, 2008). Neste sentido, a metodologia empregue neste estudo levou em consideração os critérios mencionados, nomeadamente, a Figura 4 que evidencia que a repetição de referências de nós (atores) tende a aumentar significativamente no decorrer das entrevistas, o que significa que a adição de novos atores diminuiu, garantindo uma expressiva identificação de atores relevantes e a cobertura da rede. Assim como, na seleção do entrevistado teve-se em consideração a posição hierárquica que ocupa na organização, de forma a garantir a fiabilidade dos dados transmitidos.

A evolução dos dados relativos à referência de atores no decorrer das entrevistas realizadas, demonstra que a menção de novas referências estabiliza após a sétima entrevista relativamente às entrevistas posteriores. Denota-se que, aproximadamente, 66% do número total de nós foram mencionados até à oitava entrevista. No entanto, no decorrer das entrevistas verifica-se a adição de novos nós no processo final da recolha de dados, uma vez que a ordem temporal da realização das entrevistas foi maioritariamente arbitrária devido a dois motivos: (1) as entrevistas de atores identificados como centrais foram realizadas numa fase mais avançada no processo de recolha de dados, por causa da disponibilidade de agenda dos entrevistados (conforme verificado nas entrevistas n.º 14 e 15); (2) os atores considerados mais periféricos mencionaram atores menos envolvidos na rede do setor de público de transportes, ou seja, também eles considerados atores periféricos (conforme verificado na entrevista n.º 17).

As gravações áudio e as respetivas transcrições das entrevistas serviram como suporte na recolha de dados, no que diz respeito à identificação de atores citados em cada entrevista. A recolha de dados, de acordo com o objetivo do estudo, incidiu sobre as questões 'Q3*' a 'Q12*', com exceção da questão 'Q10*', uma vez que apela a uma resposta pela negativa (atores irrelevantes ou sem influência) comparativamente às restantes questões, pelo que foi excluída por ser considerada inválida para o objeto em estudo. Relativamente às questões 'Q1*' e 'Q2*' são de natureza qualitativa e elencaram, meramente, opiniões sobre os principais desafios na governação do setor público de transportes, não propriamente para identificar atores, nem para estabelecer ligações entre parceiros. Enquanto que, a questão 'Q13*' teve como objetivo a avaliação de grupos sociais específicos, com recurso a uma escala. A questão 'Q14*' apenas serviu para estabelecer o histórico e a experiência profissional do entrevistado. Portanto, as questões 'Q1*', 'Q2*', 'Q10*', 'Q13*' e 'Q14*' foram excluídas do processo de recolha de dados. As questões utilizadas na recolha de dados permitiram que os entrevistados identificassem indivíduos, organizações ou grupos sociais, com quem estabelecem contactos e trocam informações ao nível do setor de transportes públicos na Área Metropolitana do Porto, bem como, quais os indivíduos ou organizações que são reconhecidos como atores mais importantes e influentes nesta área de políticas públicas.

Os dados recolhidos foram padronizados de modo a existir apenas uma identificação por indivíduo, organização ou grupo social. Na identificação do ator (indivíduo) foi atribuído o cargo que ocupa atualmente ou que ocupou no passado no setor de transportes públicos. No caso de um indivíduo ocupar mais de um cargo associou-se o que tem maior predominância no setor de transportes e pelo qual foi reconhecido no desenrolar da entrevista.

O número total de referências citadas no decorrer das entrevistas foi de 540, respostas consideradas válidas, distribuídas por nove questões das 21 entrevistas, com uma taxa global de resposta às questões de 80,95%. A partir da recolha de dados foi construída uma matriz de adjacência ou matriz “caso a caso” por cada questão (Prell, 2012), a qual agrega as relações da rede extraídas das respostas de todos os participantes das entrevistas, identificando os nomes (indivíduos, organizações ou grupos sociais) mencionados nas respostas, assim como, identificando quem os referiu (entrevistado). A matriz de adjacência é quadrada e comporta o mesmo número de atores/nós identificados na recolha de dados, em cada linha e coluna, pela mesma ordem. Geralmente, na análise de redes sociais, a diagonal principal é composta por “zeros” (Prell, 2012), significando que um ator não se poderá relacionar com ele próprio, portanto o “zero” corresponde à ausência de relação. Assim, tendo em consideração o âmbito do presente estudo, no tratamento de dados foram excluídas as referências do entrevistado à própria organização ou à equipa interna da organização, por forma a evitar um elemento de enviesamento no tratamento de dados.

Após a construção de matrizes de adjacência, procedeu-se ao cálculo das medidas quantitativas (variáveis estruturais independentes) implícitas na análise da rede, com recurso ao programa “*UCINET 6*” para *Windows* (versão 6.682), desenvolvido por Borgatti *et al.* (2002). Posteriormente, recorreu-se ao programa *Netdraw – Network Visualization Software* (Versão 2.168) para a construção gráfica da rede.

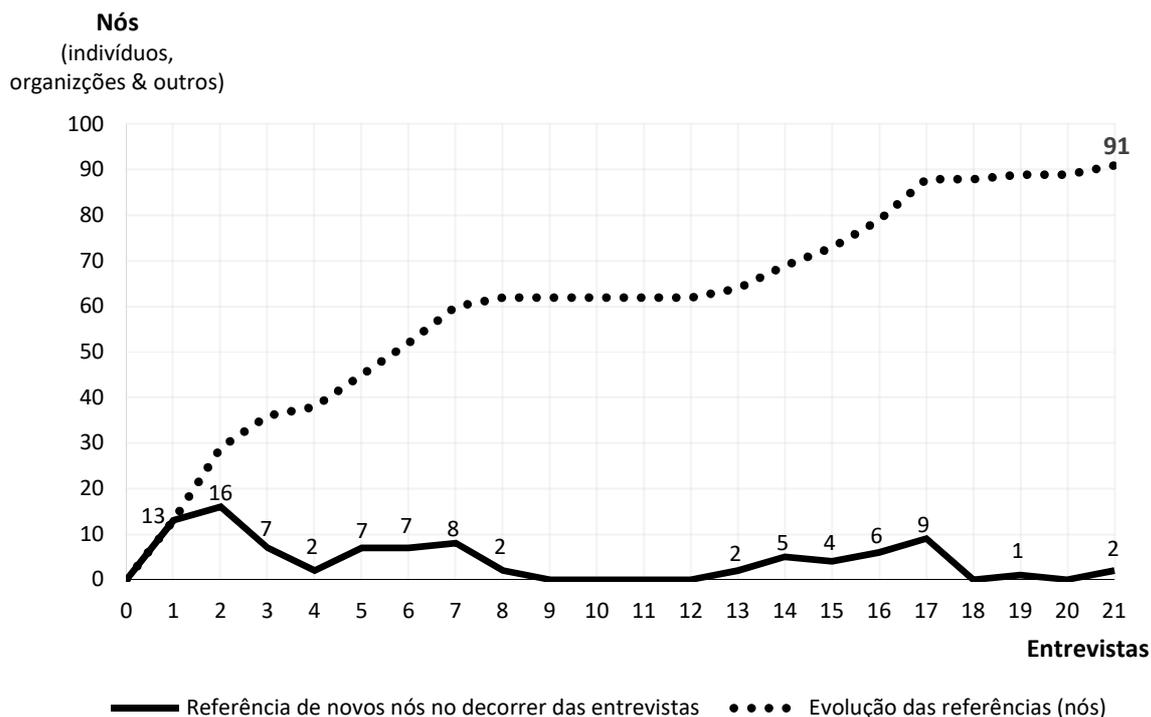


Figura 4. Evolução de novas referências (nós) no decorrer das entrevistas (elaboração própria).

4.4. Método de Análise de Dados

Na sequência do processo de recolha de dados, o tamanho da rede de governação do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto foi estimado em 91 nós (ver Figura 4), correspondendo ao número total de pessoas, organizações ou grupos sociais que estabelecem relações colaborativas ou que influenciam as estratégias de governação.

A rede de governação do setor de transportes públicos pode ser classificada em 13 grupos de partes interessadas, representada pelas seguintes categorias: Academia (Universidades e Professores Universitários); Administração Central (Ministérios, Ministros e Institutos Públicos); Administração Local (Câmaras Municipais; Juntas de Freguesia; Presidentes de Câmara e Vereadores); Administração Regional (Áreas Metropolitanas e Comunidades Intermunicipais); Associação Profissional; Grupos de Pressão (Comissão de Utentes e Sindicatos); Comunicação Social; Consultores/Especialistas; Empresa de Gestão da Bilhética; Empresas de Desenvolvimento Tecnológico; Empresas/Negócio (relação comercial); Operadores de Transporte (Operadores Privados e Operadores Públicos); e Reguladores de Transportes (AMT - Autoridade da Mobilidade e dos Transportes e IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes).

A Figura 5 demonstra uma semelhança, em termos de comparação, entre o conjunto de entrevistas realizadas e o conjunto de dados finais (nós/atores), isto é, o conjunto de entrevistas realizadas envolveu a rede completa de atores considerados relevantes na governação do setor de transportes públicos. Portanto, pode-se argumentar a fiabilidade da análise da rede, em que os participantes nas entrevistas representam a rede global do setor, salvaguardando que as entrevistas levaram em consideração atores mais periféricos de forma a verificar a consistência das citações das entrevistas dos atores considerados focais, conforme explanado anteriormente.

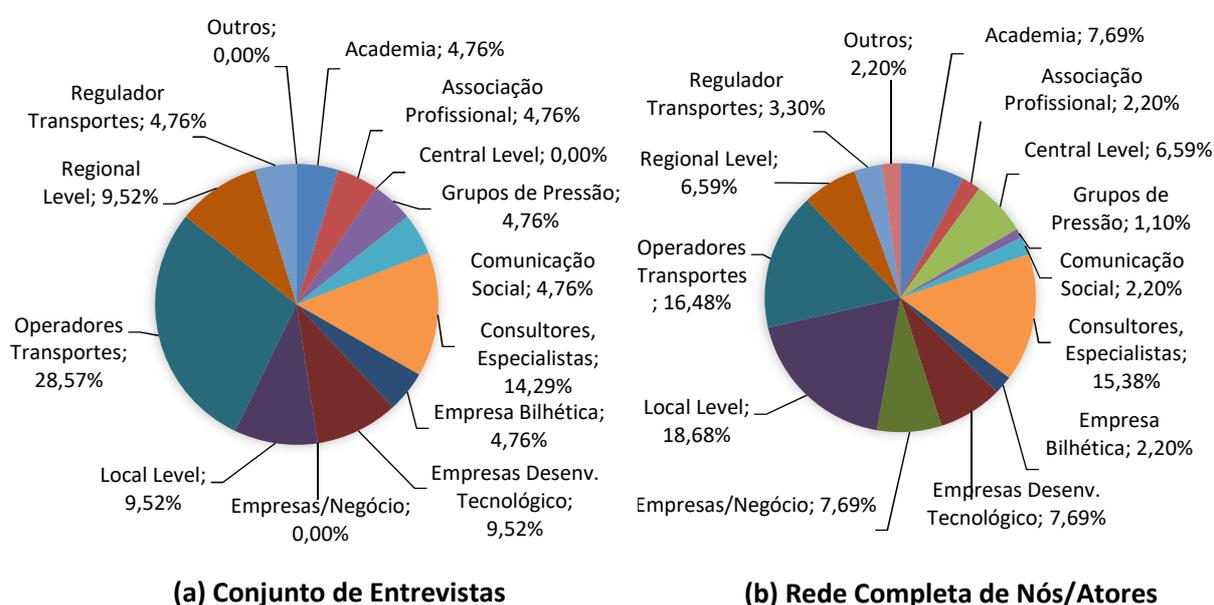


Figura 5. Prevalência de grupos de partes interessadas na rede de governação (elaboração própria).

Os dados relacionais que compõem o estudo sobre a rede de governação são materializados através da construção de matrizes de adjacência. Tendo em consideração o objetivo da análise, as matrizes de adjacência podem ser contruídas de forma simétrica ou assimétrica, tendo em conta a informação da direção dos laços, ou seja, dados não direcionados ou dados direcionados, respetivamente (Prell, 2012). Na análise gráfica os dados direcionados são materializados por setas na extremidade dos vínculos (por exemplo, o Nó 'A' recebe informação do Nó 'B', mas o Nó 'B' pode não receber informação do Nó 'A', isto é, $B \rightarrow A$). Por outro lado, quando o vínculo é completamente recíproco entre os nós, os dados são considerados não direcionados, sendo representados por matrizes simétricas (Prell, 2012).

Na análise de redes sociais também é possível determinar a força/peso dos vínculos através de dados valorados, baseando-se na frequência/intensidade de contatos entre nós ou, simplesmente, considerar a existência ou inexistência de contato (dados binários) (Prell, 2012; Fialho et al., 2013).

As medidas estruturais aplicadas na operacionalização das hipóteses levam em consideração dados direcionados, dados não direcionados, dados valorados e dados não valorados (dados binários). Muitas técnicas e medidas estruturais desenvolvidas e aplicadas na análise de redes sociais são válidas somente para dados não direcionados ou dados binários, o que poderá induzir a eventuais discrepâncias na interpretação de resultados. Assim, a Tabela 9 apresenta o tipo de dados utilizados por cada medida aplicada na análise da rede do setor público de transportes, com base no trabalho desenvolvido por Prell (2012).

Tabela 9. Tipologia de dados utilizados.

| Medidas: | Dados Utilizados: |
|--|--|
| (a) Densidade da rede | Dados direcionados e dados não direcionados. |
| (b) Diâmetro | Dados não direcionados e dados binários. |
| (C) Distância geodésica Média | Dados não direcionados e dados binários. |
| (d) Grau de Centralização | Dados não direcionados e dados binários. |
| (e) Centralidade de Grau | Dados não direcionados e dados binários. |
| (e1) <i>Indegree Centrality</i> | Dados direcionados e dados binários. |
| (e2) <i>Outdegree Centrality</i> | Dados direcionados e dados binários. |
| (f) Centralidade de Intermediação | Dados direcionados e dados binários. |
| (g) Centralidade de Proximidade | Dados não direcionados e dados binários. |
| (h) Centralidade de <i>Eigenvector</i> | Dados não direcionados e dados valorados. |
| (i) Medidas de Intermediação | Dados direcionados e dados binários. |
| (j) Detecção de Subgrupos | Dados direcionados e dados binários. |

Fonte: Elaboração própria.

Os dados direcionados e os dados valorados podem ser transformados, respetivamente, em dados não direcionados e em dados binários, porém o inverso não acontece. O programa *UCINET* incorpora comandos que permitem esta transformação de dados (Prell, 2012).

A construção de uma matriz assimétrica (dados direcionados), assente numa lógica binária (0 = ausência de relação; 1 = relação), permite estabelecer a direção dos vínculos, onde a troca de

informação poderá não ser obrigatoriamente recíproca (Prell, 2012; Durand et al., 2013; Ingold et al., 2016). Neste caso, as direções dos vínculos apenas fluem no sentido “out” dos ‘ nós ’ que correspondem aos entrevistados e fluem no sentido “in” caso os outros entrevistados os mencionem durante as entrevistas.

Os dados valorados resultam da frequência de repetições de um ator no desenrolar das entrevistas e, portanto, argumenta-se que quanto maior o número de vezes que um ator é referido mais forte é a relação com esse ator, determinando a força dos laços. Os dados valorados apenas foram utilizados no cálculo da centralidade de *eigenvector*, combinado com dados não direcionados (matriz simétrica) (Prell, 2012).

A análise de dados teve em consideração o conjunto total da rede de indivíduos e organizações, apesar de conduzir a uma interpretação de resultados mais complexa, devido a dois motivos: (1) a rede completa do setor de transportes da AMP é relativamente pequena; (2) a separação em duas redes distintas (indivíduos e organizações) poderia induzir em lacunas na desagregação de dados, por exemplo, um especialista do setor de transportes também poderá estar restrito à sua organização.

Capítulo V – Análise e Discussão de Resultados

Os resultados foram extraídos e apurados pelo *software* específico para a análise de redes sociais, designado de *UCINET*. A construção dos elementos gráficos da rede (Grafos) foi obtida através do programa *Netdraw – Network Visualization Software*, um componente do próprio *UCINET*, estabelecendo as relações entre os múltiplos atores da rede do setor de transportes públicos da AMP por unidades de análise.

5.1 Análise ao Nível da Rede

A análise da rede fornece uma representação simplificada das características da rede em estudo, mas revela alguns padrões de interesse do sistema de governação do setor de transportes. No global o setor de transportes públicos envolve 91 atores, entre indivíduos, organizações e grupos sociais. Especificamente, ao delimitarmos os atores por grupos de partes interessadas é notório que a rede social é caracterizada por uma forte presença de atores políticos e entidades governamentais (locais, regionais e nacionais) representados numericamente por 43 atores (47,25%). Este conjunto inclui Ministérios e seus representantes, Câmaras Municipais e seus representantes, Entidades Regionais e seus representantes, Juntas de Freguesia, entidades reguladoras e operadores de transportes de gestão pública. Esta forte presença de atores políticos e entidades governamentais indica que a rede de governação é centralizada e fechada, uma vez que a maioria destes atores políticos ou são entidades nacionais ou locais com poderes de deliberar a estratégia de governação do setor de transportes. A Figura 6 identifica a dimensão da rede (91 atores) e respetiva posição que cada ator assume na complexa rede social (atores centrais e periféricos) de governação do setor de transportes públicos.

Ao analisar a conectividade da rede, isto é, ao analisar os laços fortes e recíprocos (dados direcionados) nas relações entre os diversos atores da rede, dos 313 laços presentes na rede, apenas 34 laços são recíprocos, conforme ilustração na Figura 6, que representam um fluxo nos dois sentidos entre cada nó (por exemplo, 'A' ↔ 'B'). Assim sendo, denota-se uma baixa representatividade de laços fortes na rede do setor de transportes públicos.

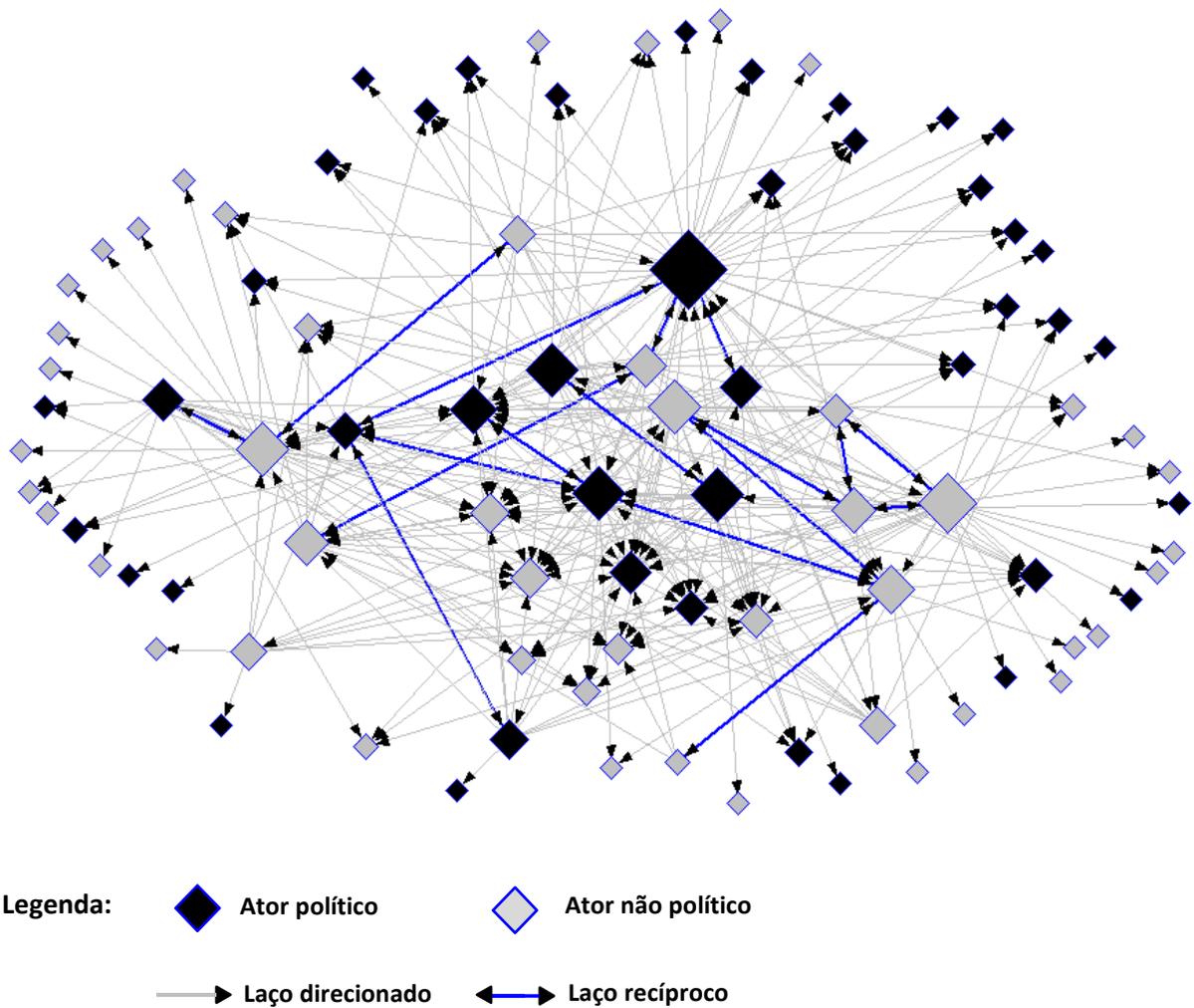


Figura 6. Grafo da rede social do setor de transportes públicos da AMP, com representação dos laços recíprocos (tamanho dos nós reflete a centralidade de grau de cada ator) (elaboração própria, a partir do programa *Netdraw*).

A análise da rede também é caracterizada pela sua coesão. Apesar de uma das medidas mais populares para avaliar e medir a coesão, ser a densidade, há uma série de requisitos que necessitam de ser salvaguardados. Assim, para uma interpretação coerente da medida de densidade esta depende da análise do diâmetro da rede, uma vez que redes mais pequenas tendem para uma maior densidade. Portanto, se o diâmetro da rede e a distância geodésica média, forem relativamente pequenas, significa que os atores se encontram mais próximos uns dos outros, logo poderá argumentar-se que a uma rede é coesa (Prell, 2012).

O cálculo da densidade obtém-se, simplesmente, pela proporção do número de ligações existentes entre as suas possibilidades, multiplicando por 100. A Tabela 10 demonstra que a densidade da rede para dados direcionados é de 3,8% e quando se trata de dados não direcionados é de 7,2%, ou seja, uma densidade inferior ao razoável. O que significa que em 100% de todas as relações possíveis,

apenas se verificam 3,8% e 7,2%, respetivamente, de interações entre todos os envolvidos na rede do setor público de transportes. Portanto, de todas as ligações potenciais, ou seja, de 8.190 (91x90), apenas se registam 313 e 592 ligações entre os envolvidos nesta área de política, respetivamente.

Tabela 10. Densidade da rede do setor de transportes da AMP (dados binários).

| Rede de governação | Densidade da rede (dados direcionados) | Densidade da rede (dados não direcionados) |
|---------------------------|---|---|
| AMP | 0,038 (corresponde a 313 ligações presentes na rede de 8.190 ligações potenciais) | 0,072 (corresponde a 592 ligações presentes na rede de 8.190 ligações potenciais) |

Fonte: Elaboração própria, a partir do programa *UCINET*.

O grau de centralização corresponde ao maior número de ligações da rede que um ator estabelece em comparação com os restantes, ou seja, quanto maior o grau de centralização maior a delimitação do centro da rede com a periferia da rede, indicando que um ator ou um número reduzido de atores são considerados centrais e influentes no sistema de governação (Prell, 2012). A Tabela 11 apresenta um razoável grau de centralização de 40,3%, o que significa que 40,3% do total de ligações se concentram no núcleo da rede, o que por sua vez indica que os atores centrais e influentes estabelecem 40,3 % das ligações relativamente aos atores periféricos da rede. Por outro lado, pode-se afirmar que a dependência de apenas alguns atores bem conectados não será o modelo ideal para a resolução de problemas a longo prazo (Prell *et al.*, 2009).

Tabela 11. Grau de centralização da rede, diâmetro e distância geodésica média (dados não direcionados e binários).

| Rede de governação | Grau de Centralização | Diâmetro | Distância Geodésica Média |
|---------------------------|------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| AMP | 0,403 | 4 | 2,53 |

Fonte: Elaboração própria, a partir do programa *UCINET*.

Nesta perspetiva, tendo em consideração as medidas implícitas para análise da rede, pode-se argumentar que a rede apresenta uma estrutura pouco densa, mas muito conectada no seu núcleo,

indicando que os poucos atores centrais (localizados no núcleo da rede) estabelecem o maior número de relações e partilha de informações e, portanto, assumem um papel de controlo na governação do setor de transportes públicos da AMP.

No entanto, a interpretação com base nas características estruturais da rede, por si só, impede de retirar conclusões consistentes sobre a definição de estratégias de governação do setor público de transportes, impondo uma análise mais aprofundada e centralizada nas medidas estruturais ao nível dos nós, de forma a dar suporte a esta análise ao nível da rede.

5.2. Análise ao Nível dos Nós

A fim de explorar mais profundamente os mecanismos de governação do transporte público na Área Metropolitana do Porto, pretende-se analisar especificamente os nós/atores da rede que assumem os papéis mais proeminentes de poder e influência nesta área de atuação.

Na análise ao nível dos nós aplicando as medidas de centralidade, implícitas na análise de redes sociais, é possível avaliar e identificar os atores com maior responsabilidade na definição de estratégias de governação. Contudo, tendo em consideração as limitações subjacentes ao método de amostragem empregue no estudo, nomeadamente, com recurso ao método de *Snowball Sampling*, nem todos os atores referidos nas entrevistas e presentes na rede de governação foram entrevistados, o que significa que, 70 atores (valor correspondente aos 91 atores menos os 21 atores entrevistados) presentes na rede não tiveram oportunidade de retribuir o fluxo das ligações, ou seja, fazer referência a outros atores presentes na rede ou a novos atores. Assim, os 21 entrevistados no estudo tenderão a parecer mais bem conectados relativamente aos restantes atores, sobretudo se for ignorada a direção dos laços, ou seja, se forem utilizados dados não direcionados na análise. Neste sentido, a medida de análise mais relevante para este estudo é a *indegree centrality*, que corresponde a uma medida de prestígio e popularidade, o seu cálculo implica apenas o uso de dados direcionados, ou seja, refere-se ao número de ligações recebidas (' in ') por um ator e, portanto, a limitação anterior não terá um impacto relevante para a análise. A Tabela 12 apresenta os valores normalizados relativos às medidas de centralidade de grau, *indegree centrality* e *outdegree centrality*, atribuídas aos treze principais atores da rede, ordenados pelos atores com valores mais elevados de *indegree centrality*, nomeadamente: Municípios; Área Metropolitana do Porto (AMP); Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, SA (STCP); Consultores; Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP); antecessor Secretário da Comissão Executiva Metropolitana do Porto (Ex-SCE AMP); Pires da Costa - Consultores de Engenharia, Lda. (PC Consultor);

Câmara Municipal do Porto (CM Porto); Operadores Privados; Presidente do Conselho Metropolitano do Porto (Presidente CM AMP); Empresas de Desenvolvimento Tecnológico (Empresas TECH); TRENMO – Engenharia, SA (TRENMO); e Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT).

Tabela 12. Centralidade de grau (dados não direcionados e binários), *indegree* e *outdegree centrality* (dados direcionados e binários) para treze nós.

| Nós (Indivíduos, Organizações e Grupos Sociais) | Grau | Indegree | Outdegree |
|---|-------------|-----------------|------------------|
| Municípios | 16.667 | 16.667 | 0.000 |
| AMP | 26.667 | 15.556 | 14.444 |
| STCP | 21.111 | 15.556 | 6.667 |
| Consultores | 14.444 | 14.444 | 0.000 |
| FEUP | 14.444 | 14.444 | 0.000 |
| Ex-SCE AMP | 46.667 | 12.222 | 37.778 |
| PC Consultor | 22.222 | 11.111 | 14.444 |
| CM Porto | 11.111 | 11.111 | 0.000 |
| Operadores Privados | 11.111 | 11.111 | 0.000 |
| Presidente CM AMP | 11.111 | 11.111 | 0.000 |
| Empresas TECH | 25.556 | 8.889 | 18.889 |
| TRENMO | 8.889 | 8.889 | 0.000 |
| AMT | 12.222 | 7.778 | 7.778 |

Fonte: Elaboração própria, a partir do programa *UCINET*.

A análise dos valores de centralidade permite destacar que a natureza dos dois primeiros atores mais centrais e influentes são entidades da administração local e regional, mas ambas com competências de ‘autoridade de transportes’ na área geográfica da Área Metropolitana do Porto, ou seja, com competências para organizar e desenhar a rede de transporte rodoviário de passageiros, bem como, implementar medidas para um transporte público fiável, acessível e de qualidade para os seus utentes. Ao nível nacional a primeira entidade de regulação do setor de transportes aparece em décimo terceiro lugar. A visão global evidencia que os atores centrais do setor de transportes públicos são entidades da administração pública, consultores e operadores rodoviários de transporte de passageiros,

com predomínio de entidades e representantes da administração local, órgãos com poderes para decidir e implementar políticas no setor público de transporte de passageiros.

Especificamente, os Municípios são caracterizados como sendo o ator mais importante e de prestígio na governação do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto, de acordo com a maior pontuação de *indegree centrality*. Outra descoberta interessante, demonstrada pelo elevado grau de centralidade e, em seguida, pela evidente lacuna em relação aos restantes valores, é que o ator 'Ex-SCE AMP' é considerado pelos outros intervenientes da rede, como, um ator focal e um importante canal de partilha de informação, ou seja, recebe e presta informações mais rapidamente na rede do setor público de transportes. Em sintonia com o resultado anterior, o notável valor de *outdegree centrality*, indica que o ator 'Ex-SCE AMP' possui elevada aptidão de interação com todos os parceiros desta área de política, tratando-se de uma medida de expansividade, este ator facilmente acede a todos os pontos da rede do setor público de transportes.

Outros atores influentes e que assumem um papel importante na definição de estratégias a serem tomadas no setor de transportes públicos são os consultores, bem como a academia. A evidência da correlação entre estes dois atores é significativa, talvez devido a muitos consultores desempenharem funções académicas. A Figura 7 ilustra a complexa rede de governação do setor de transportes da Área Metropolitana do Porto, de acordo com as relações estabelecidas pela medida de *indegree centrality*, indicando o número de ligações de 'entrada' para cada ator da rede.

Face ao exposto, a fim de aferir melhor os resultados apresentados, foram calculadas mais três medidas relevantes na análise de redes sociais, designadamente, a centralidade de intermediação, a centralidade de proximidade e a centralidade de *eigenvector*. A centralidade de intermediação é uma medida relevante para o estudo, pois estabelece a posição de um ator relativamente aos outros atores da rede, tratando-se de uma medida de poder e controlo de informação do que flui na rede. A Tabela 13 apresenta os resultados para cada uma destas medidas, ordenados pelos treze atores com maior classificação de centralidade de intermediação, nomeadamente: antecessor Secretário da Comissão Executiva Metropolitana do Porto (Ex-SCE AMP); Albano Carneiro - Engenharia, Unipessoal, Lda. (AC Consultor); Empresas de Desenvolvimento Tecnológico (Empresas TECH); Área Metropolitana do Porto (AMP); Pires da Costa - Consultores de Engenharia, Lda. (PC Consultor); Empresa de Transportes Gondomarense, Lda. (ETG); Administrador da TIP - Transportes Intermodais do Porto, ACE (Admin TIP); Valpi Bus – Alberto Pinto & Filhos, Transportes Rodoviários, SA (Valpi); OPT - Optimização e Planeamento de Transportes, SA (OPT); Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT);

Comunicação Social (Media); Vereação da Mobilidade da Câmara Municipal do Porto (Vereação CM Porto); e Presidente da Metro do Porto, SA (Presidente Metro Porto).

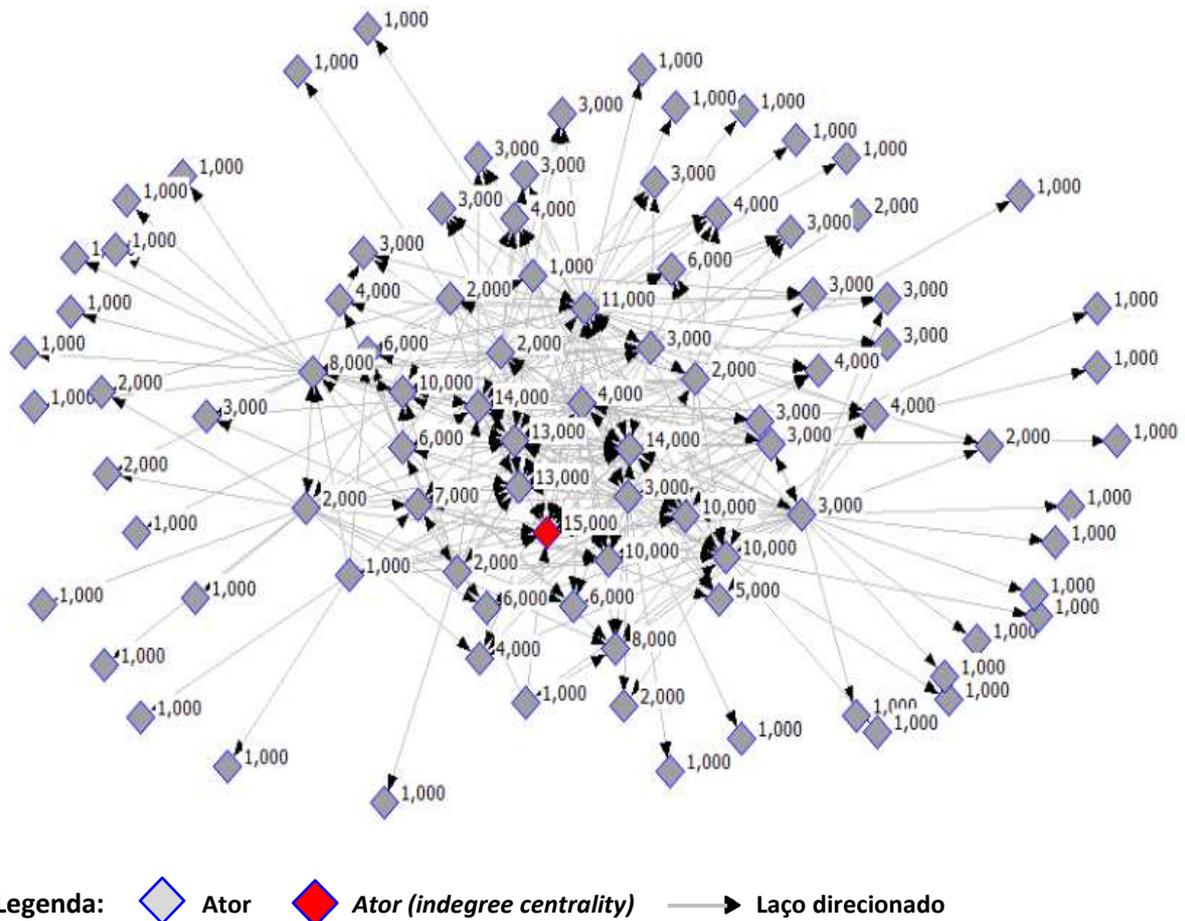


Figura 7. Grafo da rede social do setor de transportes públicos da AMP, com a indicação numérica de ligações de 'entrada' para cada ator da rede (elaboração própria, a partir do programa *Netdraw*).

Tabela 13. Centralidade de intermediação (dados direcionados e binários), centralidade de proximidade (dados não direcionados e binários) e centralidade de *eigenvector* (dados não direcionados e valorados) para treze principais nós (dados normalizados).

| Nós (Indivíduos, Organizações e Grupos Sociais) | Intermediação | Proximidade | <i>Eigenvector</i> |
|---|----------------------|--------------------|---------------------------|
| Ex-SCE AMP | 5.460 | 62.069 | 47.452 |
| AC Consultor | 5.055 | 53.571 | 36.017 |
| Empresas TECH | 4.170 | 51.724 | 21.862 |
| AMP | 3.965 | 56.604 | 52.302 |
| PC Consultor | 2.637 | 50.847 | 24.100 |
| ETG | 2.389 | 52.023 | 31.555 |
| Admin TIP | 1.927 | 51.136 | 41.672 |
| Valpi | 1.856 | 50.000 | 19.501 |
| OPT | 1.296 | 46.392 | 3.842 |
| AMT | 1.274 | 46.875 | 12.811 |
| <i>Media</i> | 0.946 | 47.120 | 16.271 |
| Vereação CM Porto | 0.885 | 44.776 | 18.224 |
| Presidente Metro Porto | 0.803 | 50.562 | 24.216 |

Fonte: Elaboração própria, a partir do programa *UCINET*.

O cálculo da medida de intermediação aferiu maior robustez aos resultados apurados pela medida de centralidade de grau, ou seja, o ator 'Ex-SCE AMP' assume papel de intermediário da rede de governação do setor de transportes públicos. Assim, o ator 'Ex-SCE AMP' pode ser caracterizado pelo seu poder de controlar a informação que circula na rede, isto é, pode reter ou manipular a informação que recebe, ocupando uma posição de influência no sistema. Assim sendo, a medida de proximidade dá ênfase e consistência de que o ator 'Ex-SCE AMP' pode facilmente mobilizar a rede, ou seja, sensibilizar a participação e cooperação dos diferentes atores da rede para estratégias comuns de governação.

Por outro lado, o ator 'AMP' apresenta uma elevada classificação de centralidade de *eigenvector* (esta variável possui uma interdependência direta com a medida de centralidade e o elevado grau de centralidade), evidenciando que este ator está diretamente conectado com outros atores centrais da rede. As pontuações mais elevadas desta medida identificam os atores bem conectados na rede, que

intermediação relativamente à troca de informação na rede do setor público de transportes da Área Metropolitana do Porto.

Tabela 14. Medidas de intermediação de Goul e Fernandez (valores não normalizados).

| Nós | Coordenador | Gatekeeper | Representante | Consultor | ‘Ligação’ | Total |
|------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|------------------|------------------|--------------|
| Ex-SCE AMP | 239 | 57 | 0 | 0 | 0 | 296 |
| AMP | 104 | 15 | 0 | 0 | 0 | 119 |
| Empresas TECH | 73 | 27 | 6 | 1 | 0 | 107 |
| PC Consultor | 83 | 9 | 0 | 0 | 0 | 92 |
| AC Consultor | 40 | 14 | 3 | 0 | 0 | 57 |
| Valpi | 0 | 0 | 0 | 32 | 0 | 32 |
| Presidente Metro Porto | 0 | 0 | 0 | 29 | 0 | 29 |
| OPT | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 9 |

Fonte: Elaboração própria, a partir do programa *UCINET*.

Os resultados das funções de intermediação entre atores sustentam claramente os resultados da centralidade de intermediação (medida calculada no ponto anterior), ou seja, demonstram que os cinco atores mais poderosos ao nível da intermediação são ‘Ex-SCE AMP’, ‘AMP’, ‘Empresas TECH’, ‘PC Consultor’ e ‘AC Consultor’. Estes atores tendem a atuar predominantemente como intermediários importantes na troca de informações e na definição de estratégias do setor de transportes públicos, mas quando distribuídos pelas cinco funções de intermediação tendem a assumir essencialmente papéis de coordenadores (atuam como mediadores de informação e interligam dois atores do mesmo grupo) e, em menor escala, de *gatekeepers* (controlam o acesso de informações aos atores do seu círculo, ou seja, intervêm entre um subgrupo e o seu próprio grupo).

Por outro lado, os dois primeiros atores referenciados apresentam um elevado grau de centralidade relativamente aos restantes atores que compõem a rede, o que significa que a coordenação de políticas no setor de transportes públicos é realizada pelos ‘Ex-SCE AMP’ e ‘AMP’, que por sua vez,

estão interligados. Isto é, o ator 'AMP' assume as competências de 'autoridade de transportes', no decorrer de imperativos legislativos de 2015, quando o setor de transportes sofreu uma transformação no modelo de gestão. Esta passa a ser partilhada pelos Municípios que compõem a Área Metropolitana do Porto, existindo assim, uma necessidade de cooperação entre entidades e coordenação de políticas que assegurem um consenso na governação do setor de transportes metropolitano, atividade exercida pelo ator 'AMP'. Enquanto que o ator 'Ex-SCE AMP' assume um papel de coordenador atribuído às funções de Secretário Metropolitano.

O papel de representante que ocorre quando um ator representa o seu grupo no exterior do sistema é assumido, neste caso em análise, por empresas de desenvolvimento tecnológico ('Empresas TECH'). Este ator destaca-se por assumir quatro atividades/funções de intermediação (coordenador, *gatekeeper*, representante e consultor), associando o seu elevado nível de centralidade de grau, pode-se argumentar que este ator não governamental consegue estabelecer elevada influência enquanto intermediário na rede do setor público de transportes.

Os três últimos atores evidenciados na Tabela 14 destacam-se pelo seu papel exclusivo de 'consultores' segundo as funções de intermediação, isto é, fazem a ponte e fornecem informações entre grupos mesmo que não pertençam a nenhum grupo.

Um intermediário de 'ligação' assume uma posição chave na articulação com diferentes sistemas sociais, ou seja, fazem a conexão entre dois grupos diferentes. Contudo, esta posição não é assumida por nenhum ator da rede do setor de transportes públicos.

5.4. Subgrupos e *Redes Ego*

A terminologia 'clique' na análise de redes sociais afigura-se a uma técnica para identificar subgrupos no interior de uma rede, ou seja, permite distinguir atores agrupados numa perspetiva micro da rede (Silva *et al.*, 2013). Um ator que pertença a vários 'cliques' está a desempenhar um papel importante de intermediário, estabelecendo uma 'ponte de ligação' entre os diversos grupos da rede. Esta análise permite estabelecer principalmente a reciprocidade de vínculos, bem como, permite perceber a associação de ligações de cada um dos atores com os diversos subgrupos a que pertencem (Prell, 2012).

Da leitura dos dados recolhidos do programa verifica-se que a rede de governação do setor de transportes da Área Metropolitana do Porto apresenta 141 'cliques' no total, ou seja, a rede é constituída por 141 subgrupos. Assim pode-se argumentar que a rede é constituída por pequenos e diversos

subgrupos, que partilham os mesmos atores, mas com elevada interação entre eles. O ator que está presente no maior número de subgrupos é o ator 'Ex-SCE AMP', que pertence a 63 subgrupos do total (44,68%), seguido pelo ator 'AMP' que pertence a 55 subgrupos da rede (39,01%). Contudo, ao nível da administração do local, os 'Municípios' são membros apenas em 15 subgrupos da rede (10,64%). A Tabela 15 ilustra os cinco primeiros atores que pertencem ao maior número de subgrupos da rede de governação do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto.

Tabela 15. Atores com o maior número de 'cliques' da rede de governação.

| Nós (Indivíduos, Organizações e Grupos Sociais) | N.º Cliques | % |
|---|--------------------|----------|
| Ex-SCE AMP | 63 | 44,68% |
| AMP | 55 | 39,01% |
| STCP | 38 | 26,95% |
| AC Consultor | 34 | 24,11% |
| Admin. TIP | 34 | 24,11% |

Fonte: Elaboração própria, a partir do programa *UCINET*.

A análise de subgrupos é essencial para aprofundar a compreensão de subestruturas na rede e entender as suas dinâmicas. Portanto, pode-se afirmar que na governação da rede do setor de transportes, o ator 'Ex-SCE AMP' e o ator 'AMP' assumem um papel de 'ponte' entre as restantes partes interessadas, existindo uma discrepância acentuada relativamente aos restantes atores. Assim, pode-se afirmar que a rede de governação é plural e fragmentada, pois a natureza dos atores que pertencem a um maior número de subgrupos e, por isso, desempenham papéis relevantes, difere significativamente.

Analisar as *redes ego* dos atores que desempenham ou que desempenharam papéis críticos ao nível da governação do setor de transportes públicos, permite retirar conclusões comparativas sobre a conectividade de cada *rede ego*. A Tabela 16 demonstra a dimensão da rede, o número de ligações, a densidade e o número de 'cliques' de *redes ego*.

Tabela 16. Tamanho, ligações, densidade e ‘ cliques ’ de *redes ego*.

| Medidas | Redes Ego: | | | | | |
|-----------------------|-------------------|--------|-----------------|----------------|----------------|--------------|
| | ‘Ex-SEC AMP’ | ‘AMP’ | ‘Empresas TECH’ | ‘PC Consultor’ | ‘AC Consultor’ | ‘Municípios’ |
| Tamanho da rede (nós) | 43 | 25 | 24 | 21 | 25 | 16 |
| Ligações da rede | 165 | 128 | 63 | 77 | 108 | 64 |
| Ligações Potenciais | 1.806 | 600 | 552 | 420 | 600 | 240 |
| Densidade da rede | 9,14% | 21,33% | 11,41% | 18,33% | 18,00% | 26,67% |
| ‘Cliques’ | 63 | 55 | 18 | 23 | 34 | 15 |

Fonte: Elaboração própria, a partir do programa *UCINET*.

A *rede ego* do ator ‘Ex-SEC AMP’ possui 43 nós e mantém contacto diretamente com 42 nós, estabelecendo 165 ligações, significando uma densidade de 9,14%. Enquanto que, a *rede ego* do ator ‘AMP’ tem apenas 25 nós, mas estabelece 128 ligações, o que traduz uma densidade de 21,33%, aliando ao facto que este ator pertence a 55 subgrupos (assumindo a segunda posição de um ator que pertence ao maior número de subgrupos da rede de governação), evidencia que a sua *rede ego* é significativamente interconectada comparativamente às restantes *redes ego* analisadas. Por outro lado, a *rede ego* do ator ‘Municípios’ tem somente 16 nós, uma densidade mais elevada de 26,67%, mas pertence apenas a 15 subgrupos num total de 141 subgrupos de toda a rede de governação. A representação gráfica das Figuras 10 e 11 evidencia a conetividade das *redes ego* das entidades públicas com competências de ‘autoridade de transportes’.

Relativamente, à análise de *redes ego* de empresas de desenvolvimento tecnológico (‘Empresas TECH’) e consultores (‘PC Consultor e ‘AC Consultor’) verifica-se que apresentam semelhanças na sua estrutura, ou seja, a conetividade destas três redes é relativamente equivalente.

Em suma, a análise de subgrupos e a análise de *redes ego* apoiam a argumentação que entidades públicas ou seus representantes possuem maior expressão e estimulam significativamente as políticas de governação do sistema de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto. Os grafos das *redes ego* das entidades com competências de ‘autoridade de transportes’ ao nível metropolitano

demonstram que 50% dos 24 atores da *rede ego* da 'AMP' são atores políticos ou governamentais, bem como, 60% dos 15 atores da *rede ego* dos 'Municípios' pertencem a este grupo. Além disso, verifica-se que os *alters da rede ego*, ou seja, os atores que estão diretamente conectados ao *ego* ('AMP' e 'Municípios') são atores governamentais que possuem elevada centralidade de *eigenvector*, apesar da *rede ego* 'AMP' ser altamente interconectada em comparação com a *rede ego* 'Municípios', conforme evidenciam as Figuras 9 e 10. Portanto, pode-se argumentar da análise de *redes ego* de entidades que assumem competências de 'autoridade de transportes' que os seus *alters* são predominantemente atores políticos ou governamentais, que assumem um papel relevante no fluxo de informação e influência, assumindo o ator 'AMP' um papel importante na definição de estratégias de governação na política de transportes públicos.

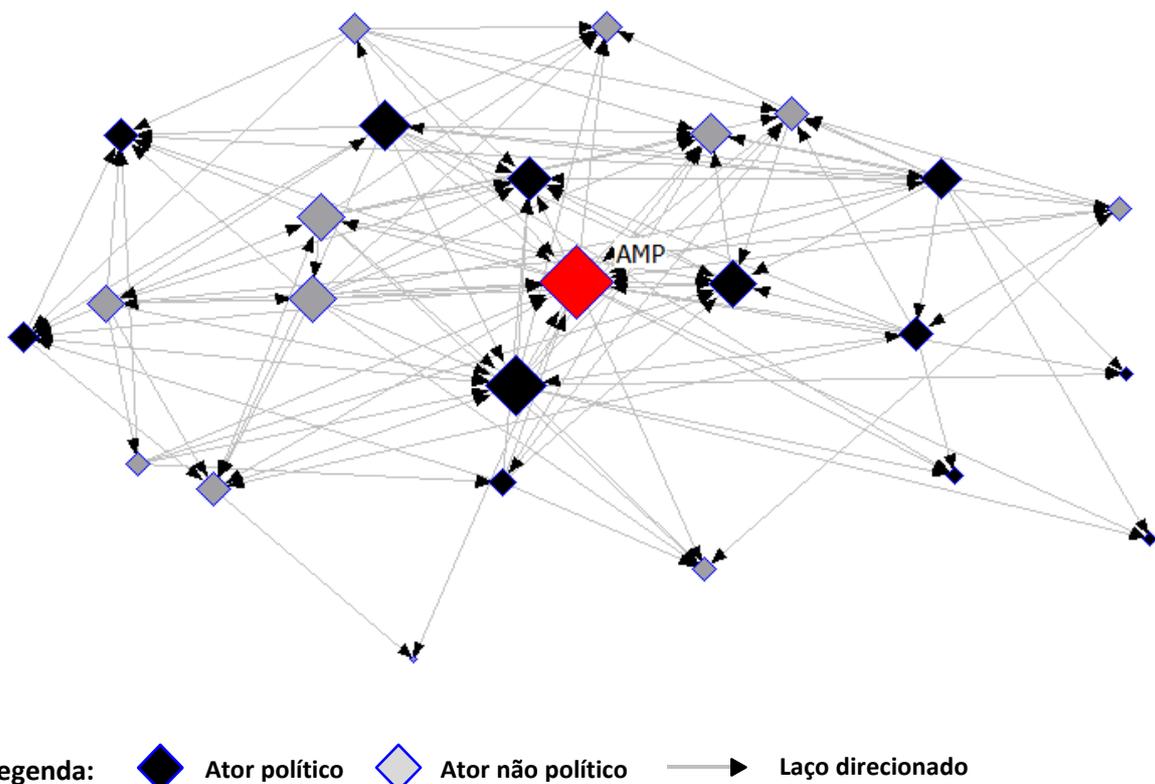
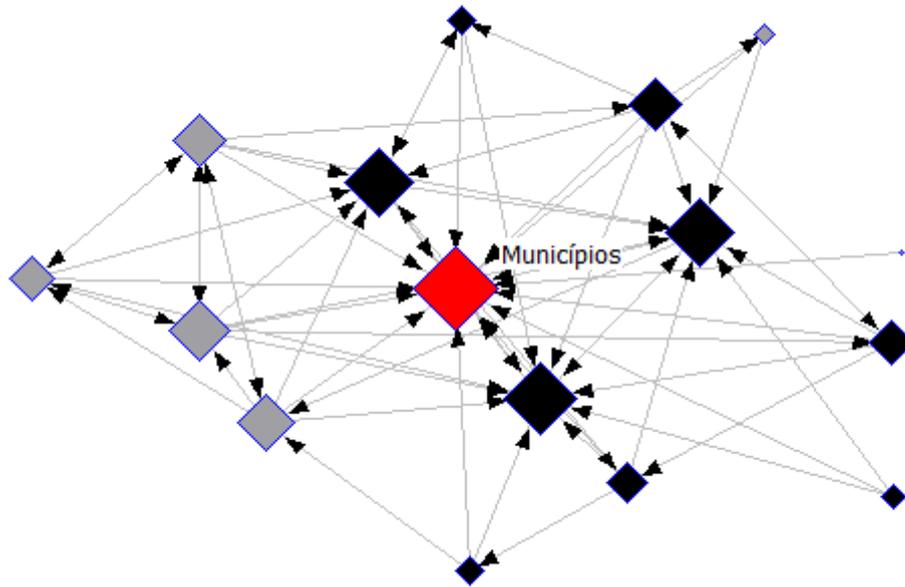


Figura 9. Grafo da *rede ego* do ator 'AMP' (dimensão dos nós reflete a centralidade de *eigenvector* de cada ator) (elaboração própria, a partir do programa *Netdraw*).



Legenda:  Ator político  Ator não político  Laço direcionado

Figura 10. Grafo da *rede ego* do ator 'Municípios' (dimensão dos nós reflete a centralidade de *eigenvector* de cada ator) (elaboração própria, a partir do programa *Netdraw*).

CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A mobilidade e a gestão de transportes públicos apresentam-se como um atual desafio de governação das cidades. Este estudo explora uma análise empírica do processo de formulação de políticas públicas na governação urbana, com recurso a parâmetros da análise de redes sociais. Esta abordagem permitiu relatar o complexo funcionamento de estruturas de governação, contribuiu para analisar a dimensão da rede, a partilha de informação e recursos entre os atores do setor, bem como, avaliar a centralidade e o papel que cada ator assume nas questões estratégicas do setor público de transportes das cidades da Área Metropolitana do Porto.

A análise ao nível da rede, de acordo com a primeira hipótese, identificou 91 nós (indivíduos, organizações ou grupos sociais) que estabelecem 313 ligações na rede, mas com baixa representatividade de ligações recíprocas entre nós. Esta análise demonstrou que o núcleo da rede concentra um elevado número de ligações entre atores mais centrais e, que por sua vez, estes atores focais são maioritariamente atores governamentais e que assumem competências significativas no setor metropolitano de transportes públicos. Estes atores centrais inseridos em relações colaborativas mais densas comparativamente a atores periféricos, podem ser considerados como os impulsionadores das estratégias do setor, usando a sua posição privilegiada na rede para difundir informações por toda a rede. Contudo, a análise evidenciou, ainda, que a estratégia do setor também estabelece uma interdependência com atores de áreas distintas, tanto ao nível do desenvolvimento de novas tecnológicas como ao nível do conhecimento de académicos e consultores. Esta sinergia colaborativa e partilha de conhecimentos permite a criação de interfaces colaborativos de inovação do setor de transportes públicos e resolução de problemas complexos de governação, conforme apelado no estudo Brandt *et al.* (2009).

Para aprofundar a caracterização da rede procedeu-se a uma análise de subgrupos, verificando que o setor de transportes públicos apresenta 141 subgrupos, constituídos na sua grande maioria por poucos atores, mas com grande interação entre eles, uma vez que estes subgrupos partilham de forma significativa os mesmos atores. Constatou-se igualmente que o ator mais fortemente presente em subgrupos é a AMP e os seus representantes, o que significa que esta dinamiza mais intensamente a rede e, portanto, desempenha um papel relevante na estratégia do sector de transportes públicos. Face ao exposto, este panorama de subgrupos poderá significar uma governação plural de atores.

A análise de parâmetros estruturais ao nível dos nós confirmou a segunda hipótese, de que atores com poderes políticos e com competência formais que moldam a agenda de governação urbana, são os atores com posições centrais na rede e que assumem um papel de influência e poder na definição

de estratégias do setor metropolitano de transportes públicos. Esta análise comprovou que os atores mais centrais e influentes são entidades da administração local e regional, com competências de 'autoridade de transportes'.

Com base nos parâmetros de centralidade ficou visível que a administração local, em concreto os Municípios, são retratados como os atores mais importantes da rede social, ou seja, são considerados de maior popularidade e prestígio na governação do setor de transportes públicos.

Desta análise ficou evidenciado que a AMP em sintonia com os seus representantes são os intervenientes principais da rede, conforme demonstrado na análise de subgrupos. Estes atores apresentam fortes ligações com outros atores bem conectados da rede, e são caracterizados como os mais influentes da rede e um importante canal de informação e comunicação, capazes de controlar a informação que flui na rede e mobilizar todos os intervenientes da rede para a colaboração de estratégias e objetivos comuns. Por outro lado, a análise centrada na rede da AMP com base nas funções de intermediação ('brokerage roles') comprova a terceira hipótese deste estudo, em que esta entidade assume um importante papel de intermediação, mas em funções maioritariamente de 'coordenador' de políticas no setor de transportes públicos. Ou seja, o papel de mediador chave que a AMP assume na partilha de informação, assegura o envolvimento de todos os intervenientes relevantes e o consenso no processo de governação do setor de transportes metropolitano, indicando que a AMP está a funcionar em pleno de acordo com os seus desígnios de 'autoridade de transportes'.

Por outro lado, uma observação de interesse é que entidades Ministeriais com significativa relevância, tanto na definição de estratégias nacionais do setor de transportes públicos como no financiamento do serviço público, tiveram pouco domínio na presente análise, o que poderá expressar uma governação multinível pouco significativa, em resultado da atribuição das competências de transportes públicos, em 2015, para as Áreas Metropolitanas, Comunidades Intermunicipais e Municípios.

Este estudo destaca, ainda, o potencial da análise de redes sociais, enquanto ferramenta de análise de estruturas e dinâmicas de governação urbana. No entanto, importa realçar que é um método moroso e dispendioso no processo de recolha de dados, quando o objetivo é abranger o maior número de entrevistas individuais a todos os atores referenciados no decorrer do processo de amostragem, de forma a delimitar a rede de governação. O método depende igualmente da disponibilidade de agenda dos intervenientes para a realização de entrevistas e cuja informação transmitida poderá estar sujeita a um julgamento subjetivo das relações colaborativas. Desta forma, dada a limitação de recursos e limitação temporal não foi possível realizar entrevistas a todos os indivíduos e representantes de

entidades presentes na rede de governação do setor de transportes públicos da Área Metropolitana do Porto.

No sentido de colmatar as limitações anteriores e tendo em vista estudos futuros, sugere-se que a obtenção de resultados quantitativos mais concisos, poderá passar por delimitar o guião das entrevistas a perguntas direcionadas, ou seja, apresentar uma lista previamente definida de indivíduos e organizações do sistema de governação, salvaguardando, a possibilidade de serem identificados outros atores relevantes nas dinâmicas colaborativas que não estejam previamente definidos, uma vez que, dada a natureza destas dinâmicas será impossível prever todas as partes interessadas na rede de governação urbana.

Uma análise sistemática, a longo prazo, da visão política e de mudanças na estrutura de redes de governação urbana das grandes Áreas Metropolitanas é um tema interessante para investigações futuras, pois estas reestruturações poderão redefinir ou delimitar o comportamento entre atores e fluxos de informação. Assim, será aliciante compreender o impacto de relações colaborativas em resultado de grandes reformas governamentais, organizacionais ou de regulação no setor de transportes públicos, bem como avaliar a evolução da rede, a forma como a governação urbana emerge e como são desenvolvidas, ao longo do tempo, as estratégias do setor metropolitano de transportes públicos.

Outra análise de interesse poderá passar por uma abordagem em termos comparativos entre o presente estudo e uma análise da rede do setor de transportes públicos da Área Metropolitana de Lisboa, o que permitiria efetuar uma comparação estrutural de redes num contexto nacional, ou indo mais longe ao nível internacional, trazendo valor ao detetar diferenças estruturais na área de política dos transportes públicos, de forma a prever mudanças de governação e procurar alternativas na gestão de estratégias de governação para responder às necessidades deste setor e das Áreas Metropolitanas.

Ao nível do processo político, evidencia-se que, a estratégia de descentralização do setor de transportes públicos em Portugal ficou vincada com a transferência de competências do poder central para o poder local. A publicação da Lei n.º 52/2015 de 09 de junho marcou historicamente a passagem de competências de 'autoridade de transportes' para a escala municipal e supramunicipal, designadamente, Municípios, Comunidades Intermunicipais e Áreas Metropolitanas. Passados quase 70 anos, desde a vigência do Regulamento dos Transportes em Automóveis (RTA), publicado em dezembro de 1948, o setor de transportes públicos rodoviário sofreu a mais profunda reestruturação, dando início à consolidação de estratégias no plano político para uma governação municipal e supramunicipal, assente em políticas públicas mais próximas das populações e do território.

A visão de que os Municípios mais centrais na Área Metropolitana do Porto tinham uma posição de domínio na definição de estratégias do setor público de transporte de passageiros comparativamente aos Municípios mais periféricos, ficou colmatada com a transferência de competências de 'autoridade de transportes' para uma única entidade supramunicipal, a Área Metropolitana. Feito este que permitiu aos dezassete Municípios representados no Conselho Metropolitano, terem uma participação ativa nas decisões políticas do setor de transportes públicos, que passam a ser articuladas, coordenadas e aprovadas ao nível metropolitano. Esta investigação permitiu evidenciar que as estratégias de governação do setor de transportes público são definidas claramente pelos Municípios e aprovadas pela estrutura metropolitana, em que a Área Metropolitana do Porto desempenha um papel de consolidação de políticas públicas definidas à escala local. O que significa que a Área Metropolitana do Porto, enquanto 'autoridade de transportes', assume eficazmente as competências que lhe foram atribuídas, conforme contextualização ao longo desta investigação.

Contudo, salvaguarda-se que as atuais reformas no âmbito da governação do setor de transportes públicos encontram-se numa fase inicial de um longo caminho, em que os desafios do setor requererem uma abordagem estratégica centrada, também, na escuta consistente de outros intervenientes no processo, através do desenvolvimento de novas relações institucionais e troca de sinergias entre atores não governamentais, que partilham visões distintas do setor e que poderão acrescentar mais valias para atingir um sistema mais eficiente, sustentável e de maior qualidade. Desde logo, antevê-se a criação de parcerias e colaborações institucionais através do funcionamento coeso de um 'Grupo de Trabalho' no seio da AMP, que reúna representantes de diversas áreas, como por exemplo, da área do desenvolvimento tecnológico, planeadores do território, operadores de transporte e os próprios utentes do serviço público, com a missão de apresentar resultados capazes de apoiar os decisores políticos na resolução de problemas atuais e na definição de uma agenda política do setor de transportes públicos.

Em síntese de conclusão, o presente estudo demonstra um alinhamento consciente entre todos os parâmetros analisados, ou seja, os atores centrais, com maior influência e poder na rede social são aqueles que assumem responsabilidades políticas na área do transporte público metropolitano. Apesar de se verificar uma correlação significativa com atores de distintas áreas de atuação, sendo este um foco emergente na literatura, que salienta que para se "obter uma governação mais colaborativa, novas relações precisam ser desenvolvidas, ... , e reconhecimento de atores não governamentais como parceiros plenos" (Fliervoet *et al.*, 2016: 366). Finalmente, este estudo pretendeu dar relevância ao papel das organizações e representantes do setor dos transportes públicos, evidenciando que a reforma de

políticas de governação urbana, como por exemplo a atribuição de novas competências às Áreas Metropolitanas, pode resultar em relações colaborativas positivas entre atores de uma rede de governação urbana.

A recolha de dados qualitativos durante a realização de entrevistas forneceu informações relevantes para um pensamento crítico sobre *policy recommendation*, apresentadas como ilações finais deste estudo. Importa, ainda, reforçar o potencial da análise de redes sociais como ferramenta analítica para compreender mais profundamente as relações sociais que se estabelecem numa dada área de governação urbana e, especificamente, nas Áreas Metropolitanas.

BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas

- Alejandro, V., & Norman, A. (2005). *Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales*. Universidad Autónoma del Estado de México e Universidad Autónoma Chapingo. Disponível em http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf, acessado em 05.02.2019.
- Aligica, D., & Vlad, T. (2012). Polycentricity: From Polanyi to Ostrom, and Beyond. *Governance*, 25 (2): 237–262.
- Boccaletti, S., Latora, V., Moreno, Y., Chavez, M., & Hwang, D. (2006). Complex networks: Structure and dynamics. *Physics Reports*, 424: 175-308.
- Borgatti, S. (2005). Centrality and network flow. *Social Networks*, 27 (1), 55-71.
- Borgatti, S., Mehra, A., Brass, D., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323: 892-895.
- Börzel, A. (1998). Organizing Babylon: On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*, 76: 253–273.
- Brandt, A., Hahn, C., Krätke, S., & Kiese, M. (2009). Metropolitan Regions in the Knowledge Economy: Network Analysis as a Strategic Information Tool. *Royal Dutch Geographical Society KNAG*, 100 (2): 355-367.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 795– 817.
- Chan, K., & Liebowitz, J. (2006). The synergy of social network analysis and knowledge mapping: a case study. *International Journal of Management and Decision Making*, 7 (1): 19-34.
- Chhotray, V., & Stoker, G. (2009). *Governance Theory and Practice*. Hampshire, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Costa, N. (2007). *Mobilidade e transportes em áreas urbanas. O caso da Área Metropolitana de Lisboa*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Costa, A. (2017). *Os Transportes de Passageiros – Rodoviário, Ferroviário e Fluvial*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Direção-Geral do Território. (2015). *Cidades Sustentáveis 2020*. Lisboa. Disponível em http://www.forumdascidades.pt/sites/default/files/2015_cidades_sustentaveis_2020.pdf, acessado em 21.12.2017.
- Durand, F., & Nelles, J. (2013). Binding Cross-border Regions: An Analysis of Cross-border Governance in Lille-Kortrijk-Tournai Eurometropolis. *Royal Dutch Geographical Society*, 105 (5): 573–590.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57–74.

- Fialho, J. (2015). Pressupostos para a construção de uma sociologia das redes sociais. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXIX: 59-79.
- Fliervoet, J., Geerling, G., Mostert, E., & Smits, A. (2016). Analyzing Collaborative Governance Through Social Network Analysis: A Case Study of River Management Along the Waal River in The Netherlands. *Environmental Management*, 57: 355–367.
- Freeman, E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2): 233-236.
- Freeman, E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5 (3): 228-241.
- Freeman, L. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1 (3): 215–239.
- Freeman, L. (2004). *The Development of Social Network Analysis. A Study in the Sociology of Science*. Vancouver: Empirical Press.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.
- Grupo de Trabalho para Capacitação das Autoridades de Transporte. (2017). *Contratação de Serviços Públicos de Transporte de Passageiros: A Experiência em Portugal e na Europa*. Lisboa. Disponível em <https://gtatransportes.files.wordpress.com/2017/12/estudo-de-benchmarking-documento-de-trabalho-rev82.pdf>, acessado em 25.08.2019.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social Network Analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange. *Library & Information Science Research*, 18 (4): 323-342.
- Hanneman, R. (2001). *Introduction to Social Network Methods*. University of California. Riverside. Disponível em <https://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>, acessado em 05.02.2019.
- Hill, C., & Laurence, L. (2005). Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 173–195.
- Ingold, K., & Leifeld, P. (2016). Structural and Institutional Determinants of Influence Reputation: A comparison of Collaborative and Adversarial Policy Networks in Decision Making and Implementation. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 1–18.
- Instituto da Mobilidade e dos Transportes, IP. (2016). *Guião para o período transitório do Regime Jurídico do Serviço Público de Transportes de Passageiros e Linhas Orientadoras*. Lisboa. Disponível em http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/RJSPTP/Documents/GuiaoRJSPTP_01-04-2016.pdf, acessado em 25.08.2019.
- Marin, A., & Wellman, B. (2009). Social Network Analysis: An Introduction. Em: P. Carrington e J. Scott (eds.), *Handbook of Social Network Analysis*. London: SAGE Publications.
- McGinnis, M. (2000). *Polycentricity and Local Public Economies: Readings from the Workshop in Political Theory and Policy Analysis*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*, 100: 641–672.

- Porras, J. (2001). *Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red*. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, 1 (2). Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30500221>, acedido em 05.04.2019.
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society and Natural Resources*, 22: 501–518.
- Prell, C. (2012). *Social Network Analysis: history, theory & methodology*. 1ª Edição, London: SAGE Publications.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2): 229-252.
- Rowley, T. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4): 887-910.
- Scott, J. (2013). Social Processes in Lobbyist Agenda Development: A Longitudinal Network Analysis of Interest Groups and Legislation. *The Policy Studies Journal*, 41 (4): 609-36.
- Silva, C., Fialho, J., & Saragoça, J. (2013). *Iniciação à Análise de Redes Sociais. Casos Práticos e Procedimentos com UCINET*. 1ª Edição, Lisboa: Caleidoscópio.
- Varanda, M. (2000). Análise de redes sociais e a sua aplicação ao estudo das organizações: uma introdução. *Revista Organizações e Trabalho*, 23: 87-106.
- Varanda, M., Rego, R., Fontes, B., & Eichner, K. (2012). A análise de redes sociais no mundo lusófono: contributos para o conhecimento de uma comunidade científica em desenvolvimento. *REDES*, 22 (7): 147-188.
- Walther, O. & Reitel, B. (2013). Cross-border Policy Networks in the Basel Region: The Effect of National Borders and Brokerage Roles. *Space and Polity*, 17 (2): 217–236.
- Wood, D. (1988). Principals, Bureaucrats, and Responsiveness in Clean Air Enforcements. *The American Political Science Review*, 82 (1): 213-234.
- Zhu, B., Watts, S., e Chen, H. (2010). Visualizing social network concepts. *Decision Support Systems*, 49 (1): 151–161.

Legislação

- Decreto-Lei n.º 82/2016, de 28 de novembro. 2016. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/105263937/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2082%2F2016%2C%20de+28+de+novembro>, acedido em 21.10.2017.
- Decreto-Lei n.º 91/2015, de 29 de maio. 2015. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/67348943/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2091%2F2015%2C%20de+29+de+maio>, acedido em 20.10.2017.
- Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio. 2014. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/25344768/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2078%2F2014%2C%20de+14+de+maio>, acedido em 20.10.2017.

Decreto-Lei n.º 77/2014, de 14 de maio. 2014. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/25344767/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2077%2F2014%2C%20de+14+de+maio>, acedido em 20.10.2017.

Decreto-Lei n.º 192/2008, de 1 de outubro. 2008. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/452963/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%20192%2F2008%2C%20de+1+de+Outubro>, acedido em 20.10.2017.

Decreto-Lei n.º 299-B/98, de 29 de setembro. 1998. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/349923/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%20299-B%2F98%2C%20de+29+de+setembro>, acedido em 21.10.2017.

Decreto-Lei n.º 394-A/98, de 15 de dezembro. 1998. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/324333/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%20394-A%2F98%2C%20de+15+de+dezembro>, acedido em 20.10.2017.

Decreto-Lei n.º 104/97, de 29 abril. 1997. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/476739/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%20104%2F97%2C%20de+29+abril>, acedido em 20.10.2017.

Decreto-Lei n.º 71/93, de 10 de março. 1993. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/628043/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2071%2F93%2C%20de+10+de+mar%C3%A7o>, acedido em 21.10.2017.

Lei n.º 52/2015, de 9 de junho. 2015. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/67442930/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2052%2F2015%2C%20de+9+de+junho>, acedido em 21.10.2017.

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. 2013. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/500023/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2075%2F2013%2C%20de+12+de+setembro>, acedido em 21.10.2017.

Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto. 2013. Lisboa: Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/basic?q=Lei+n.%C2%BA%2067%2F2013%2C%20de+28+de+agosto>, acedido em 21.10.2017.

Regulamento n.º 1370/2007, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro. 2007. União Europeia: European Union Law. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32007R1370>, acedido em 21.10.2017.

Consultas *Web*

<https://www.cp.pt>, acedido em 20.10.2017.

<http://www.infraestruturasdeportugal.pt>, acedido em 21.10.2017.

<http://www.stcp.pt>, acedido em 21.10.2017.

<http://autoridade.amp.pt>, acedido em 22.10.2017.

<http://www.linhandante.com>, acedido em 22.10.2017.

ANEXOS

ANEXO 1. GUIÃO DAS ENTREVISTAS

ANEXO 2. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ANEXO 1. GUIÃO DAS ENTREVISTAS

| N.º | Questões |
|--------------|---|
| Q1*. | Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta? |
| Q2*. | Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento? |
| Q3*. | De todas as pessoas / instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem de enfrentar problema desafiante, normalmente a quem recorre para solicitar apoio? |
| Q4*. | Ao nível do setor de transportes na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E normalmente com quem discute ideias novas ou inovadoras? |
| Q5*. | A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte público? E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais (ou estão-se tornando vitais) para o setor? |
| Q6*. | No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia do setor de transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho? |
| Q7*. | Se pudesse agendar uma sessão semanal de <i>brainstorming</i> sobre estratégia no setor de transportes, quais as três pessoas que convidaria? |
| Q8*. | E, atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia do setor de transportes na AMP? |
| Q9*. | Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia do transporte urbano na AMP? (por exemplo: líderes, modelos, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública, atores instrumentais, entre outros). |
| Q10*. | Considera que existem pessoas/organizações que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia de transporte? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que não têm hoje em dia. |
| Q11*. | Na sua opinião existem atores emergentes? (ou seja, pessoas/organizações que não são relevantes atualmente, mas podem ser num futuro próximo). |
| Q12*. | Além da Câmara Municipal do Porto, na sua opinião de entre os representantes dos municípios no setor de transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas? |
| Q13*. | Avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5 (sendo a pontuação de 5 a mais alta), no âmbito da estratégia do setor de transportes das seguintes organizações/entidades, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> • Consultores • Sindicatos • Grupos de Pressão e Ativistas • Organizações de Caridade / Filantropias ou Fundações • Investidores Imobiliários • Empresas Privadas e Associações Empresariais |

-
- Políticos (ao nível Municipal, Áreas Metropolitanas e Governo)
 - Bancos, Seguradoras e outras Instituições Financeiras
 - Operadores de Transporte
 - Meios de Comunicação Social
-

Q14*.

Além do seu papel principal na ____ (nome da organização), mencione outras funções relevantes que exerceu no setor de transportes? (por exemplo, tarefas relevantes, comissões, associações, entre outros)

Exerceu funções:

- No Setor Privado
 - EM ONGs - Organizações Não Governamentais
 - Em Instituições de Filantropia / Caridade
 - Como Representante Eleito
 - No Setor Público (não eleito)
 - Na Academia
-

ANEXO 2. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADO N.º 1

Entrevistadora: Antes de mais, gostava de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por ter aceite ser entrevistado e contribuir para o meu estudo no âmbito do mestrado. Como também já tinha referido ao ... (nome do entrevistado), o objetivo deste estudo será analisar os processos e entidades que contribuem ou influenciam as estratégias no setor dos transportes, na área metropolitana do Porto. O contributo do ... (nome do entrevistado) será bastante importante, tendo em conta o seu percurso profissional, tanto na sua experiência como ... (funções que o entrevistado exerce). Como também já lhe tinha referido, a entrevista será com base num guião de perguntas abertas, baseado no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento do estudo, mas está sempre à vontade para não responder a alguma pergunta e... como entender.

Entrevistado: É com todo o gosto.

Entrevistadora: Posto isto, vamos dar início, então...

Entrevistado: Está bem.

Entrevistadora: ... ao questionário. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos na área metropolitana do Porto, que enfrenta, atualmente?

Entrevistado: A preparação dos concursos do serviço público do transporte de passageiros, da atual lei, o regime jurídico impõe e o regulamento 1370. Ambos, o que dizem é que a partir de dezembro de 2019 todo o serviço público tem de ser contratualizado, o que não acontecia até agora e, portanto, há uma alteração de 180 graus daquilo que estava em vigor desde que eu me lembro, desde que ando nesta vida ligada aos transportes. E a partir de 2019 vamos ter outra figura, outro enquadramento jurídico, portanto, todo o serviço público terá de ser contratualizado e para contratualizar é necessário preparar os concursos. É esse o grande desafio, neste momento, na área metropolitana do Porto.

Entrevistadora: Considerando, então, que o seu trabalho na ... (instituição que o entrevistado exerce funções), qual o foco principal neste momento? Será mesmo esse...

Entrevistado: É organizar o processo do concurso.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas neste processo, quais as que considera mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar algum problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Quer dizer, aqui há duas vertentes. Há a parte técnica e a parte mais política, que compete não só tomar as decisões estratégicas, como tem o poder de decisão, não é? Nas dificuldades que nós, aqui... temos... enfim, procuramos resolver internamente, com as pessoas que, neste momento, estão a trabalhar neste setor em especial com ... (nome de ator), o ... (nome de ator) e ... (nome de ator), que são as pessoas que estão mais próximas a trabalhar nesta área. Não temos, neste momento, recorrido, a não ser... matérias muito específicas, como seja a parte jurídica, não é? Em termos, enfim, a assessoria jurídica, a parte de estudos financeiros também com um consultor financeiro... Mas no que diz respeito à questão dos transportes propriamente dita, temos resolvido os problemas internamente.

Entrevistadora: Mas retirando a parte que está a desenvolver atualmente na ... (nome da instituição que exerce funções), quem costuma, no âmbito dos transportes e da mobilidade na área metropolitana do

Porto, quem costuma fornecer as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas e inovadoras? Não só no âmbito deste processo que está a passar, mas ao nível geral.

Entrevistado: Como disse, o meu percurso é ... (percurso do entrevistado) e, portanto... no âmbito da minha vida ... (percurso do entrevistado), os colegas com quem eu discutia estes assuntos, mais próximos, eram o ... (nome do ator) que é um distinto professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. Esse é, enfim, quem eu colocaria em primeiro lugar, em destaque, que é a pessoa com quem eu... ainda agora, ainda agora converso muitas vezes com ele, com as mesmas, enfim, preocupações ou preocupações semelhantes... Mas também podia nomear o ... (nome do ator), não tanto atualmente, mas no passado, enfim, é uma pessoa com quem eu conversei muito relativamente a estas matérias. O ... (nome do ator). Enfim, depois temos o ... (nome do ator), o professor ... (nome do ator), o professor ... (nome do ator) e o professor ... (nome do ator). São esses os... com quem eu falo mais... mais regularmente.

Entrevistadora: Normalmente, a quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor dos transportes públicos? Em quem confia para obter capacidade-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: A quem recorro?

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar iniciativas no setor dos transportes? E em quem confia para obter estas capacidades-chave que o ... (nome do entrevistado) não possui ou poderá não ter valências, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: São as pessoas que eu há pouco indiquei: o ... (nome de ator), não é? Será sempre o que está à cabeça disso... E depende, enfim, das necessidades, não é? Sei lá, neste momento, aqui no trabalho... temos... défice na área jurídica e o ... (nome de ator), enfim, está-nos a ajudar. Temos défice na área financeira e há um, não me lembro de cor o nome...

Entrevistadora: O ... (nome de ator).

Entrevistado: O ... (nome de ator) está-nos a ajudar. Enfim, se é a necessidade de implementar medidas, isso... compete ao político, não é? Portanto, ao Conselho Metropolitano, o Conselho Executivo é que tem de, depois, pôr em prática essas medidas.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Os nomes das pessoas?

Entrevistadora: Sim. Ou empresas, instituições, entidades, nomes de pessoas...

Entrevistado: Chamaria o ... (nome de ator). Mas há mais pessoas, depende das áreas, mas o ... (nome de ator), o ... (nome de ator) o ... (nome de ator) e o ... (nome de ator).

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?... Brainstorming.

Entrevistado: Independentemente de elas aceitarem ou não...

Entrevistadora: Exato. [risos]

Entrevistado: Convidaria... o ... (nome de ator), convidaria o ... (nome de ator) e convidaria... o... não me estou a recordar o nome, um senhor que foi Vereador da Câmara de ... (nome da Câmara Municipal), é professor também do ... (nome da Universidade), eu depois posso-lhe dizer o nome, que agora não me está... o nome dele, não me estou a lembrar. Eram as três pessoas que eu convidaria.

Entrevistadora: Atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia do setor dos transportes na área metropolitana do Porto?

Entrevistado: O ... (nome de ator).

Entrevistadora: Ok. Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na área metropolitana do Porto? Como, por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública, atores instrumentais, entre outros.

Entrevistado: Desculpe...

Entrevistadora: Na sua opinião, quais são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na área metropolitana do Porto? Como, por exemplo, líderes, podem ser representantes de municípios, políticos, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistado: Sim... A liderança dos transportes é na área metropolitana do Porto... Agora tenho mais dificuldade... Mas eu posso citar o ... (nome de ator).

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que foram consistentemente consideradas irrelevantes nos últimos anos...

Entrevistado: Irrelevantes ou relevantes?

Entrevistadora: Irrelevantes, nos últimos anos, no desenvolvimento da estratégia dos transportes? Por exemplo, entidades que deveriam ter tido... tiveram influência, mas que atualmente não têm.

Entrevistado: A ... (nome de ator).

Entrevistadora: Que atualmente está extinta...?

Entrevistado: Sim.

Entrevistadora: Existem atores emergentes? Ou seja...

Entrevistado: Mas também o ... (nome de ator).

Entrevistadora: Exato..., Existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser no futuro próximo?

Entrevistado: Talvez, mas isso é... é preciso ter capacidade de adivinhação, que eu não tenho [risos] essa capacidade de adivinhar o que é que vai acontecer no futuro... Eu, enfim, espero bem que haja uma alteração substantiva nas competências da área metropolitana do Porto.

Entrevistadora: A área metropolitana do Porto tende a ter...

Entrevistado: Portanto, mais competências, mais recursos... E, portanto, como o transporte, enfim, tem de ser tratado a nível metropolitano, não é a nível municipal, eu acho que é, não nos municípios, mas na área metropolitana que ele deve estar para se conseguir bons resultados.

Entrevistadora: De entre os representantes dos municípios no setor dos transportes da AMP, quem é o mais bem preparado e articula melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: O mais bem preparado não sei quem é, quem me parece que realmente... pelo menos... que aparece mais vezes é o presidente da Câmara Municipal (...).

Entrevistadora: Agora vamos fazer, mais ou menos, uma avaliação numa escala de influência. Avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo que o 5 é a pontuação mais alta. Das seguintes organizações, em relação à estratégia do setor dos transportes, quais as que têm mais influência? Consultores? De 1 a 5.

Entrevistado: Tem alguma, 4.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: Neste momento tem pouco... 2.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 2. Ponha aqui 3, desculpe lá.

Entrevistadora: Sindicatos 3, grupos de pressão e ativistas 2. Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores imobiliário?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Estas empresas privadas não são operadores. Operadores vem mais à frente. Empresas privadas e associações empresariais?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Políticos, tanto ao nível municipal, áreas metropolitanas e governo? Nós aqui também podemos fazer uma escala ao nível municipal, de 1 a 5?

Entrevistado: Neste momento tem bastantes, têm 3/4... 3. As áreas metropolitanas eu acho que têm 4...

Entrevistadora: 3, 4. E governo, ou seja, a Administração Central, que é o poder?

Entrevistado: Tem 4. Eu punha também os municípios com 4. Ponha todos com 4.

Entrevistadora: Com 4. Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Operadores de transportes?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Para finalizar, além do seu papel principal como ... (funções exercidas pelo entrevistado), mencione outras funções relevantes que exerceu no setor dos transportes. Como, por exemplo, tarefas, comissões, associações... tanto no setor privado como em ONG's, caridade... representante eleito...

Entrevistado: Portanto, fui...

Entrevistadora: ... setor privado, na academia...

Entrevistado: ... (funções que o entrevistado exerceu no passado).

Entrevistadora: Portanto, uma vasta experiência no setor dos transportes e da mobilidade.

Entrevistado: alguma coisa.

Entrevistadora: [risos] Um know-how nesta área que certamente me vai ajudar agora para desenvolver o meu estudo nesta matéria. Muito obrigado, ... (nome do entrevistado). Muito gosto.

ENTREVISTADO N.º 2

Entrevistadora: Antes de mais, gostava de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por ter aceite ser entrevistado e contribuir para o meu estudo no âmbito do mestrado. Como também já tinha referido ao ... (nome do entrevistado), o objetivo deste estudo será analisar os processos e entidades que contribuem ou influenciam as estratégias no setor dos transportes, na área metropolitana do Porto. O contributo do ... (nome do entrevistado) será bastante importante, tendo em conta o seu percurso profissional, tanto na sua experiência como ... (funções que o entrevistado exerce). Como também já lhe tinha referido, a entrevista será com base num guião de perguntas abertas, baseado no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento do estudo, mas está sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Na sua opinião quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos que a área metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: O principal desafio ao nível da governação dos transportes públicos que se põe neste momento à área metropolitana do Porto é o que decorre da aplicação do novo regulamento jurídico do serviço público de transporte de passageiros aplicado pela lei 52 de 2015 e que tem que estar concluído nesta fase até dezembro de 2019.

Entrevistadora: Portanto, considerando o seu trabalho, o enfoque principal neste momento será nesse âmbito?

Entrevistado: Exatamente. O enfoque do meu trabalho neste momento é a preparação das ... (funções exercidas pelo entrevistado).

Entrevistadora: Esta imposição foi por força de uma diretiva europeia?

Entrevistado: Exatamente. Da diretiva 1370 que é de 2009 e que configurava um prazo de 10 anos para se aplicar à diretiva, enfim, perdeu-se bastante tempo. O decreto de lei só saiu em 2015 e, portanto, nós temos um prazo muito curto para...

Entrevistadora: Atualmente a rede de transportes públicos da área metropolitana do Porto é feita por autorizações provisórias.

Entrevistado: Exatamente. Que decorrem da revogação do RTA em 2015 e, portanto, as anteriores concessões atribuídas ao abrigo do RTA foram substituídas por autorizações provisórias até se concluir o processo de contratualização.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante normalmente a quem recorre para solicitar esse apoio?

Entrevistado: As instituições neste processo que são mais úteis são por um lado, os consultores que são quem tem pensado nesta questão, enfim, a par com os operadores que também têm posto contas à vida e os municípios e que passaram a ter um papel muito importante na questão dos transportes.

Entrevistadora: Porque neste processo todo atualmente existem quantos operadores na AMP?

Entrevistado: A AMP tem 29 operadores.

Entrevistadora: 29 operadores. Havendo contratualização para a rede de transportes na AMP este número de operadores irá diminuir certamente?

Entrevistado: Substancialmente. Este número vai reduzir substancialmente, embora não seja ainda líquido o número de unidades territoriais que vão ser definidas, sendo que a cada unidade territorial vai corresponder um concurso ou um lote de um concurso único. Mas que a cada unidade será atribuída um operador em exclusivo, nós estimamos que no máximo na área metropolitana do Porto, a partir de 2019, haja uns 10 operadores. É claro que isso não impede que os operadores atuais se organizem em consórcios e, portanto, quando dizemos 10 operadores podem ser 10 consórcios de operadores. Mas, naturalmente, que alguns operadores mais pequenos terão dificuldade em se manter no mercado, pelo menos, no mercado de transporte regular de passageiros. Porque há nichos de mercado os quais esperamos que eles possam sobreviver. Mas, quando me pergunta a quem é que eu recorro quando é para pensar um pouco melhor nas coisas, com os municípios e com a ANTROP, representado os operadores também.

Entrevistadora: Quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes e normalmente com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: As informações mais importantes neste momento são as informações oficiais. Portanto, são informações que vêm das entidades oficiais: do governo, do legislador e das autoridades dos reguladores.

Entrevistadora: Reguladores que neste caso será a autoridade da mobilidade e dos transportes?

Entrevistado: Exato. Ou também, nalguns casos, do IMT. Instituto de mobilidade de transportes. Portanto, as informações mais importantes vêm daí. Depois, essas informações são discutidas com os parceiros locais. E os parceiros locais são mais uma vez os municípios, os operadores e os consultores.

Entrevistadora: Dentro dos operadores quais serão aqueles que acha que têm um papel mais fundamental neste processo?

Entrevistado: Na minha opinião há um grupo de 3 operadores em 20, sem contar com a ... (nome do ator). Portanto, dos operadores privados na área metropolitana do Porto, na minha opinião, há 3 operadores que se destacam relativamente aos outros que são: a ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e a ... (nome do ator).

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar iniciativas no setor dos transportes e em quem confia para obter capacidades chave que não possui, mas que possam ser vitais para o setor?

Entrevistado: Há duas pessoas cujo papel ao longo de todo este processo, na área metropolitana do Porto, detém um know-how e uma experiência grande e, portanto, são pessoas de quem eu gosto e a quem recorro com frequência que são, por um lado, o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator). O ... (nome do ator) porque tem uma longa carreira de professor na Faculdade de Engenharia do Porto e de consultor nesta área dos transportes e também, digamos, uma experiência de desempenho de um conjunto de lugares chave nestas questões. E o ... (nome do ator), mais novo, mas teve um papel muito importante como ... (funções exercidas pelo ator) no último mandato e que correspondeu à implantação da lei 52 e do novo regime jurídico do serviço público de transportes.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Ora bom, eu, digamos, em termos de pessoas, eu chamaria o Presidente da Câmara de ... (nome da Câmara Municipal) e o Presidente do ... (nome do ator) e o ... (nome do ator) que é uma pessoa com uma larga experiência nacional, foi professor do Instituto Superior Técnico, desempenhou cargos num conjunto alargado de instituições nacionais e europeias, a última das quais se não me falha a memória foi no Conselho Europeu de Transportes. Foi presidente do conselho europeu de transportes, portanto, é uma pessoa com uma visão estratégica e mais global que importava trazer ao processo. Depois, naturalmente, já falei, o ... (nome do ator), o ... (nome do ator). Talvez incluísse neste grupo também o ... (nome do ator) e que tem uma visão também estratégica importante e chamaria eventualmente também um representante do regulador da autoridade da mobilidade e dos transportes.

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre a estratégia do setor dos transportes quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Eu, daquele grupo anterior, eu ficaria com três pessoas que eram: o ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator).

Entrevistadora: E atualmente quem considera como figura importante ou visionária na definição da estratégia do setor dos transportes na AMP.

Entrevistado: Como me permitiu escusar-me a responder a uma pergunta, eu acho que esta pergunta... não sou muito dado até a pessoas... mais, já falei de um conjunto de pessoas que são colegas importantes nesta matéria e que se incluiriam aqui.

Entrevistadora: Na sua opinião quem são os atores fundamentais para a estratégia dos transportes urbanos da AMP? Detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública, entre outros?

Entrevistado: Eu acho que os principais players deste processo são as câmaras municipais, os operadores e os consultores. São os três players principais e que de resto têm estado a fazer o trabalho.

Entrevistadora: Ao nível dos consultores gostaria de referir mais algum para além daqueles que já referiu?

Entrevistado: Há um conjunto de consultores que estão a trabalhar aqui na área metropolitana e posso... falando de alguns, vou excluir outros que não me ocorrem neste momento e que não é por nenhuma razão. Mas, que me ocorrem é o ... (nome do ator) que está ligado à Faculdade de Engenharia do Porto. Mas, há consultores, como o ... (nome do ator), que são atores importantes que têm estado aqui também a desenvolver trabalho ou o ... (nome do ator) ou, enfim, ou outros como... e há agora um conjunto de empresa que aparecem a fazer consultoria ao nível das novas tecnologias colmatando uma necessidade nova que não existia e que me parece muito importante no presente e num futuro próximo. Há uma necessidade grande de colmatar insuficiências de informação e, portanto, há urgência em desenvolver um conjunto de ferramentas tecnológicas que

Entrevistadora: Consigam monitorizar de certa forma os operadores, a frequência na rede, os horários...

Entrevistado: O desempenho e que, por um lado, permitam essa monitorização, que vai ser fundamental depois nos contratos e que permite uma constituição de informação de base que não existe, mas também que facilitem esse fornecimento da informação porque, em boa verdade, hoje em dia não há muita informação porque era difícil criá-la, fornecê-la.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas ou organizações que foram consistentemente consideradas irrelevantes nos últimos anos no desenvolvimento da estratégia dos transportes?

Entrevistado: Há entidades que foram consideradas irrelevantes. As ... (nome do ator) desde logo que não tiveram, não exerceram nesta área dos transportes as competências que deveriam ter exercido, mas também diria que os ... (nome do ator) foram pouco ouvidos. Deveria ter havido um maior diálogo com os ... (nome do ator), embora, digamos, que tenham feito o seu papel que é de fornecer os transportes.

Entrevistadora: Na sua opinião acha que existem atores emergentes? Ou seja, pessoas ou organizações que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Naturalmente, como lhe dizia, eu acho que as ... (nome do ator) são um ator que está a tomar consciência da sua importância ao nível dos transportes, está-se a dotar de competências e capacidades internas que não tinha e começa a ter e vai ter num futuro próximo um papel muito mais importante. Um outro player são ... (nome do ator) que também naturalmente aparecem agora e que vão passar a ter uma importância grande.

Entrevistadora: Como, por exemplo, tinha referido a ... (nome do ator), mas tem outras empresas?

Entrevistado: Haverá outras: a ... (nome do ator), a ... (nome do ator), mas haverá com certeza outras que não me ocorrem agora porque há um conjunto de novas empresas agora a fazer coisas.

Entrevistadora: De entre os representantes dos municípios no setor de transportes AMP quem é o mais bem preparado e articula melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: De entre os representantes dos municípios, há naturalmente uns municípios que estão mais bem representados, têm mais experiência e outros menos. Naturalmente, os municípios mais perto do ... (nome do ator), os municípios maiores estão mais bem equipados e têm mais experiência. Eu tenho que, no conjunto dos técnicos todos da área metropolitana, distinguir a engenheira ... (nome do ator).

Entrevistadora: Ao nível de decisão estratégica e técnica?

Entrevistado: Ao nível de competências de decisão estratégica e ao nível técnico. É uma pessoa que tem experiência, que tem competência e de facto distingue-se dos restantes, não é. Talvez pelo seu percurso também nesta área.

Entrevistadora: E ao nível político nesta área, existe algum representante municipal?

Entrevistado: Eu diria que de uma forma geral todos os presidentes das câmaras têm competências, mais uma vez aqueles maiores têm pensado nesta questão e têm sentido o desafio mais rapidamente, portanto, desde logo o presidente ... (nome do ator), mas também os outros municípios. O presidente ... (nome do ator) que foi nomeado entre os pares do conselho metropolitano como o coordenador do setor desta temática, do grupo de trabalho dos transportes. Portanto, são pessoas com competências.

Entrevistadora: Vou pedir para avaliar o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, das seguintes organizações em relação à estratégia de transportes da AMP: relativamente a consultores?

Entrevistado: Pelo que eu tenho dito, os consultores naturalmente têm aqui um 5.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: Os sindicatos têm naturalmente muita importância, mas eu diria um pouco menos, talvez 3.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: Os ativistas do meu ponto de vista têm ainda pouca importância, deviam até ter mais, devia haver grupos de pessoas de utilizadores de transporte público. Há um grupo de utilizadores, julgo que até da STCP, mas que não tem tido a importância que deviam ter. Portanto, neste momento eu acho que tem uma importância de 2.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: Eu acho que são irrelevantes.

Entrevistadora: Investidores imobiliários?

Entrevistado: Eu acho que não há a relação que devia haver entre o imobiliário e os transportes. Não existe e, portanto, também 1.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais, sendo que nas associações empresariais não entram os transportes?

Entrevistado: Também acontece o mesmo, também não há grande preocupação da parte das empresas de garantir as acessibilidades em transporte público dos seus trabalhadores. Infelizmente, neste momento é 1.

Entrevistadora: Ao nível político?

Entrevistado: Eu acho que ao nível político, ao nível do... o poder local tem uma importância muito grande. Eu acho que aqui é 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: O dinheiro tem uma importância muito grande e eu acho que 4.

Entrevistadora: Operadores de transportes?

Entrevistado: Naturalmente 5.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: Os meios de comunicação social acho que ainda não fazem o seu papel de divulgação e de enforcement do transporte público, mas vou puxar por eles e vou-lhes dar um 3.

Entrevistadora: Para finalizar, além do seu papel principal como ... (funções que o entrevistado exerce), mencione outras funções relevantes que também já exerceu no setor dos transportes.

Entrevistado: Portanto, exerci funções no setor privado e no setor público como não eleito.

Entrevistadora: Muito agradeço o seu contributo.

ENTREVISTADO N.º 3

Entrevistadora: Antes de mais, gostava de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por ter aceite ser entrevistado e contribuir para o meu estudo no âmbito do mestrado. Como também já tinha referido ao ... (nome do entrevistado), o objetivo deste estudo será analisar os processos e entidades que contribuem ou influenciam as estratégias no setor dos transportes, na área metropolitana do Porto. O contributo do ... (nome do entrevistado) será bastante importante, tendo em conta o seu percurso profissional, tanto na sua experiência como ... (funções que o entrevistado exerce). Como também já lhe tinha referido, a entrevista será com base num guião de perguntas abertas, baseado no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento do estudo, mas está sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Na sua opinião quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos que a AMP enfrenta?

Entrevistado: Eu creio que são três: o alargamento e otimização da rede, a unificação da bilhética e o crescimento da operação pública, nomeadamente, STCP, Metro e a sua articulação. Essencialmente o aumento do número de utentes e a criação de um sistema de referência em termos dos transportes públicos.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: Aqui em . (Município que o entrevistado exerce funções), depois de se ter unificado a bilhética e o alargamento do andante, eu creio que o principal problema é precisamente o alargamento e otimização da rede e a definição de frequências compatíveis com as necessidades do transporte quotidiano e a melhoria do material circulante em matéria de conforto e segurança.

Entrevistadora: De todas as pessoas ou instituições envolvidas nesse processo quais as que são mais úteis? Quando pensa que tem que enfrentar algum problema desafiante normalmente a quem recorre para solicitar esse apoio?

Entrevistado: A ... (nome do ator), a ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e os ... (nome do ator).

Entrevistadora: Aqui da rede de ... (Município que o entrevistado exerce funções)?

Entrevistado: ... (Município que o entrevistado exerce funções), sim.

Entrevistadora: Que são?

Entrevistado: ... (nome do ator).

Entrevistadora: Apenas a ... (nome do ator)?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistadora: Quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E normalmente com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Área metropolitana do Porto.

Entrevistadora: Alguém em específico dentro da área metropolitana do Porto?

Entrevistado: Durante o mandato anterior foi o ... (nome do ator) e no mandato atual o ... (nome do ator) Do ponto de vista técnico a relação mais próxima acaba por ser com o ... (nome do ator).

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas ao nível do setor de transportes e em quem confia para obter capacidades chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: A Área Metropolitana do Porto. Na realidade, os grandes desafios que existem são metropolitanos e correspondem à articulação entre municípios e entre modos de transportes e, nesse aspeto, a articulação entre os modos rodoviários e a Metro do Porto e a CP tem, eu creio, a resposta no plano metropolitano, de forma que é aí que recorro.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Chamaria responsáveis dos organismos metropolitanos dos municípios em que operam.

Entrevistadora: Responsáveis metropolitanos?

Entrevistado: Sim. Os responsáveis dos municípios também. São vários ou era só um? Qual era a ideia?

Entrevistadora: Podem ser vários. Como entender.

Entrevistado: Podem ser vários? Pronto. Eu creio que um grupo de trabalho... uma estratégia no setor dos transportes, do ponto de vista do Município e, neste caso, tendo como referência o exemplo do plano de mobilidade e transportes que ... (Município que o entrevistado exerce funções) tem em elaboração para discutir este projeto que acaba por ser uma definição da estratégia em ... (Município que o entrevistado exerce funções), foram chamados os atores metropolitanos, foram chamados os Municípios com quem ... (Município que o entrevistado exerce funções) tem uma relação mais direta, como ... (nome do Município), ... (nome do Município) e o ... (nome do Município). Foram chamados todos os operadores que efetuam serviço em ... (Município que o entrevistado exerce funções) e creio que faria sentido organizações representativas de trabalhadores das empresas que efetuam estes serviços.

Entrevistadora: Se pude agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre uma estratégia no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Nomes, não é? Quer nomes. Não é só a definição dos cargos institucionais?

Entrevistadora: Pode dizer os cargos. Depois também associo à pessoa. Mas, podem também ser entidades, consultores, empresas.

Entrevistado: Muito bem! Convidaria um elemento da direção de operação da ... (nome do ator), um técnico da Área Metropolitana e um técnico do Município.

Entrevistadora: Atualmente quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia do setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Não consigo responder a esta pergunta. Para já! É difícil. Neste momento, é difícil. É um momento de transição e num momento de transição fica difícil de dar uma resposta evidente a esta pergunta.

Entrevistadora: Na sua opinião quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Como, por exemplo, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública, entre outros?

Entrevistado: Eu creio que à cabeça desta... enfim, à cabeça desta resposta tem de estar a tutela dos transportes urbanos. E estamos a falar do Governo e também dos Municípios que assumiram agora responsabilidade na gestão, na administração das empresas públicas. Por isso, em primeiro lugar, os detentores de recursos. Em segundo lugar, os técnicos, enfim, aqui definem-se como atores instrumentais, mas são os técnicos metropolitanos capazes de construir uma base de informação superior ao nível municipal e definir uma estratégia equilibrada e consensual entre os Municípios. E, por último, os formadores de opinião pública.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas ou organizações que foram consistentemente consideradas irrelevantes nos últimos anos no desenvolvimento da estratégia do transporte público? Como, por exemplo, entidades que podiam ter influência ou tiveram alguma, mas hoje em dia já não a têm?

Entrevistado: Sim. Creio que a ... (nome do ator). Era uma organização com um conjunto de competências muito significativas.

Entrevistadora: A extinta autoridade?

Entrevistado: Exato. A extinta autoridade. Com competências muito significativas que nunca teve meios e recursos para as colocar em prática, creio que de forma adequada. E que de alguma forma foram percussoras de uma leitura metropolitana enquanto reguladoras de responsabilidades específicas nesta matéria e que fizeram falta numa altura em que era importante definir-se uma estratégia metropolitana para a afirmação dos operadores públicos, estabilização da rede e uma resposta adequada do serviço público de transportes. E que, entretanto, foram extintos.

Entrevistadora: Na sua opinião acha que existem atores emergentes? Ou seja, pessoas ou organizações que não são relevantes atualmente, mas que possam vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Eu creio que há uma margem para os atores ligados à comunidade científica e tecnológica emergirem num contexto em que a ampliação da rede de transportes públicos está associada a fatores de sustentabilidade ambiental e adoção de novas formas sustentáveis de circulação, energias renováveis, fontes de energia associadas a veículos não poluentes. E eu creio que há crescentes condições para que a melhoria do sistema de transportes públicos também incorpore em elementos de... enfim, fatores experimentais e de adoção de novas tecnologias incorpore muito da ciência e tecnologia que é produzida por atores que, admito, associados de forma mais direta à comunidade académica, Universidade do Porto, Instituto Politécnico podem ter condições neste contexto para associarem ou verem associados os seus produtos, as suas criações, as suas propostas tecnológicas ao sistema de transportes, à sua gestão, à organização em rede, à consideração de novas plataformas de comunicação, de informação em tempo real dos utentes, melhoria de um conjunto de condições que resultem em mais conforto para o utilizador do transporte público.

Entrevistadora: Ou seja, nesta parte mais ligado às universidades.

Entrevistado: Sim.

Entrevistadora: De entre os representantes dos municípios no setor de transportes AMP quem é o mais bem preparado e articula melhor as ideias no processo de tomar decisões estratégicas?

Entrevistado: Representantes dos municípios?

Entrevistadora: Podem ser técnicos.

Entrevistado: Essa é uma questão muito difícil de responder.

Entrevistadora: Podemos passar à frente.

Entrevistado: É difícil. Eu não os conheço em detalhe, todos. A resposta seria inevitavelmente injusta.

Entrevistadora: Claro. Vou pedir para avaliar o nível de influência, numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, das seguintes organizações em relação à estratégia de transportes AMP. Consultores?

Entrevistado: Mas, Ana, o que eu acho que é hoje ou o que eu acho que deveria ser?

Entrevistadora: O que acha que é hoje. Mas, pode também dar a sua perspetiva do que é que acha que devia ser. Toda a gente deu a sua opinião em relação a isso. Estamos a falar atualmente.

Entrevistado: 4 para os consultores.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: Os sindicatos atualmente acho que têm uma influência menor do que aquela que deveriam ter. Acho que associaria um valor de 3 e acho que deveriam ter um papel bastante mais relevante. Deviam ter 5, de 1 a 5. Os grupos de pressão e ativistas também.

Entrevistadora: Sim. Os grupos de pressão e ativistas de 1 a 5?

Entrevistado: 5 também.

Entrevistadora: Atualmente acha que tem 5 ou que deverão ter 5?

Entrevistado: Não. Acho que têm 3 e deveriam ter 5. Acho que os utentes dos transportes têm sempre uma perspetiva que, enfim, são pessoas que utilizam diariamente os serviços de transportes, têm à partida um interesse real na sua melhoria e têm um conhecimento real dos problemas. E acho que o seu papel e a sua opinião são muito importantes.

Entrevistadora: Relativamente às organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 3. Acho que têm 3 e deveriam ter 4.

Entrevistadora: Investidores de imobiliários?

Entrevistado: 3

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Associações empresariais sem serem operadores privados. Isso, pergunto mais à frente.

Entrevistado: Ok. 4. E acho que se mantém.

Entrevistadora: Relativamente ao nível político, municipal, áreas metropolitanas e governo?

Entrevistado: Acho que é 5. É o que é hoje. Os processos são essencialmente políticos, têm essa marca já hoje. Acho que deverá continuar a ter.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 2.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 4. Mas, acho que deveriam ter 5.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 3. Acho que é a resposta certa.

Entrevistadora: Além do seu papel principal como ... (funções exercidas pelo entrevistado), mencione as suas funções relevantes que já exerceu no setor de transportes. Podem ser tarefas, pertencer a comissões, associações, se já trabalhou no setor privado.

Entrevistado: Nesta área, não. Em nenhuma delas.

Entrevistadora: Só como representante eleito?

Entrevistado: É verdade.

Entrevistadora: Muito agradeço os seus contributos.

ENTREVISTADO N.º 4

Entrevistadora: Muito bom dia. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar estratégias no setor dos transportes, na Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que tem enquanto ... (funções que o entrevistado exerce). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento do estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a área metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: No meu curto espaço de tempo que estou nas funções, analiso o seguinte... é uma alteração... vamos partir para uma situação de governação que está dispersa. Temos vários operadores, não há um denominador entre eles, que permita ajustar linhas, horários, de forma a servir de forma mais eficaz e mais racional a eventual procura que poderá surgir no futuro, para além da que existe atualmente e que, como ainda não se deram grandes passos, ou passos, no sentido de concentrar numa autoridade única de gestão, ao nível metropolitano, os diversos meios de transporte... é um desafio que... que vai ter que ter decisões políticas, ou decisão política, vai ter que eventualmente ter algum apoio financeiro para criar bases sólidas para que o serviço público seja prestado de forma eficaz às populações. E à volta disto, porque está tudo muito disperso, hoje, não temos uma unidade que faça a síntese dos vários serviços e pronto, é à volta disto. Pronto, os desafios é: criar uma organização comum, em termos da estratégia de... até, eventualmente, de governança dos vários meios de transporte, para que se sirva bem o público, com o menor custo possível. É à volta disso.

Entrevistadora: Pois, o principal foco é o serviço público?

Entrevistado: É o serviço público.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: Neste momento, ... (funções que o entrevistado exerce), tendo apenas um objetivo: é servir bem, fazer um bom produto, um bom trabalho, para que se modernize com qualidade, com segurança e fiabilidade um serviço público de transportes.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem de enfrentar algum problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: As instituições envolvidas neste processo por... por legislação que rege o setor, são as Autarquias que delegaram competências... Elas, as autarquias da Área Metropolitana, concentraram na Área Metropolitana a função, o trabalho de definir o concurso. Agora... as pessoas, nós assentamos nos nossos quadros...

Entrevistadora: Exato. Interno.

Entrevistado: ... da parte da mobilidade. Com alguns consultores, o ... (nome do ator) e outros técnicos que estão por aqui, no sentido de se produzir um trabalho. Agora... são, portanto, as mais úteis são, portanto: os nossos serviços ... (nome dos serviços), dos nossos quadros; as Autarquias, que também nos têm prestado colaboração e formação mais detalhada para o trabalho que estamos a elaborar. A

quem recorremos para solicitar apoio? Estamos, por exemplo, pedimos ao ... (nome do ator) para nos fazer o estudo da mobilidade, para nos fornecer elementos que nos permita, depois, com a base estatística, saber os movimentos pendulares que as pessoas, no seu dia a dia, efetuam. Os ... (nome do ator) também podem-nos fornecer alguns elementos que nos permitam consolidar informação... Portanto, é à volta dessas entidades que nós...

Entrevistadora: Quem fornece as informações mais atualizadas e importantes ao nível do setor dos transportes na Área Metropolitana do Porto? E, normalmente, com quem discute novas ideias e inovadoras?

Entrevistado: Eu vou começar pela parte final. Com quem discute ideias inovadoras é com os serviços, troca de informações, troca de opiniões, no sentido de se modernizar e servir bem o setor. Agora, informações mais atualizadas e importantes... são os consultores que nos podem, como estão alguns ligados ao meio académico, podem-nos trazer...

Entrevistadora: Exato. As universidades.

Entrevistado: Exatamente. Podem-nos trazer informações muito úteis e importantíssimas para incluirmos no trabalho que estamos a elaborar...

Entrevistadora: Neste caso, temos o ... (nome do ator).

Entrevistado: Temos o próprio ... (nome do ator), que também está cá a fazer uma prestação de serviços. Além de alguns outros colaboradores, também, que são formados em sistemas de informação geográfica, portanto, também trabalham na área, ou trabalharam... Outras entidades... Pronto, no fundo, estamos a partir de um patamar que não tínhamos histórico, cá. E, portanto, agora é um primeiro passo que, daqui por uns anos, de certeza que teremos outras bases para fazer um trabalho, se calhar, ainda mais rigoroso e perfeito.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor dos transportes? E em quem confia para obter capacidade-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Os nossos serviços e a ... (nome do ator), que no fundo é ia entidade nacional.

Entrevistadora: Reguladora.

Entrevistado: Que regula estes serviços. São eles, no fundo, o local de produção de legislação e regulação de tudo o que precisamos de implementar. E, portanto, temos um guião nacional, que é a ... (nome do ator)... E a legislação. E estamos agora a cumprir uma diretiva comunitária que nos leva a tratar do concurso. Em quem confio para obter capacidades-chave? Nos consultores, que dominam bem o setor.

Entrevistadora: Com certeza. Agora particularmente, no caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: O responsável do ... (nome do ator)... Tem interesse na situação de participação... o (nome do ator), o (nome do ator), portanto, um núcleo muito mais...

Entrevistadora: Os consultores que trabalham, ou seja, os consultores que trabalham atualmente para a ... (nome da instituição que o entrevistado exerce funções) e os serviços internos?

Entrevistado: Sim, à volta disso. Não quer dizer que, pontualmente, se possa ir buscar outro tipo de apoio técnico lá fora.

[interrupção na entrevista]

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Uma sessão semanal era muito apertado. [risos] É muito apertado. Tinha que ser os consultores; eventualmente alguns operadores, porque estão no terreno, em que todos os dias se apercebem de situações ou ocorrências que nos podem dar informação para melhorarmos continuamente o serviço; além de outro responsável do serviço da mobilidade, não é?

Entrevistadora: E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia do setor dos transportes?

Entrevistado: Visionárias?... Nós não temos investigação, nós temos aqui um trabalho normal...

Entrevistadora: Talvez as universidades, se recorrer às faculdades.

Entrevistado: Só o mundo académico, a ... (nome do ator), o ... (nome do ator)...

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transporte urbano na AMP? Por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública, atores instrumentais, entre outros.

Entrevistado: Temos... portanto... a ... (nome do ator)...

Entrevistadora: Tem um papel fundamental enquanto Autoridade de Transportes.

Entrevistado: A ... (nome do ator) poderia ter mais se, pronto, tivesse uma legitimidade política mais direta, porque é por via indireta que trabalha, porque são os Municípios que elegem a sua direção; não tem, portanto, umas atribuições muito diretamente atribuídas e os apoios financeiros para implementar medidas. Portanto, é para fazer estudos e pouco mais. Não passa disso. Se tivéssemos uma capacidade financeira para atuar, mesmo nos territórios, com uma alavanca técnica ao lado, estou convencido que poderíamos fazer, por exemplo, fazer a tal síntese que há bocado referi... criar plataformas, zonas intermodais, definir acessos, ou seja, serviços para territórios que ainda não estão bem servidos. Se tivermos um músculo financeiro, se calhar, teríamos outra eficácia. Como estamos ainda numa via indireta de ação, porque os Municípios, como autoridade local, mas que neste momento está delegada na Área Metropolitana do Porto. Ou seja, estamos a iniciar um percurso que daqui por meia dúzia de anos é capaz de haver outra capacidade de implementação de... de novos serviços ou serviços. Portanto, os Municípios, em parte a Académica também pode ligar com o seu saber... a própria imprensa. Portanto, Municípios, imprensa, as universidades. Pronto, é à volta destes intervenientes.

Entrevistadora: Acha que atualmente existem atores emergentes, ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas que podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Pois, a cidade é tão dinâmica que nós não conseguimos, por vezes, prever o que vai acontecer daqui por uns meses, ou seja... a dinâmica da economia, das universidades, portanto, as startups que estão aí com muita acutilância, podem vir trazer... ou por analogia a outras experiências no mundo mais ocidental, podem vir a... Eu ainda ontem vi, casualmente, uma autoestrada na Suécia que tem um rail, uma calha, em que um carro deixa cair um pendulo e que vai a alimentar em termos elétricos... Entra lá naquele rail, faz uns quilómetros, alimenta de energia, não dá choque, ou seja, no fundo, é um contrário dos comboios, que aquilo sobe e ali deixa naquela calha, vai ali dentro, naquela, com flexibilidade, alimenta o veículo de energia, mas não há perigo.... Portanto... é inovação, é

investigação, é que nos pode trazer... Quem é que investiga? São as universidades. Portanto, diz aqui a sua questão...

Entrevistadora: Exato, organizações ou pessoas que possam vir a ser relevantes num futuro próximo.

Entrevistado: Portanto, no fundo, quem investiga estas temáticas, as startups, podem ser...

Entrevistadora: Importantes para o futuro.

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistadora: Passando à pergunta seguinte, além da AMP, de entre outros representantes dos municípios no setor de transportes da AMP, quem é o mais bem preparado e articula melhor as ideias no processo de tomada de decisão estratégica? Na sua opinião.

Entrevistado: Dos municípios? Para mim é o ... (nome do ator).

Entrevistadora: Agora vou fazer uma questão de avaliação. Avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta. Das seguintes organizações, em relação à estratégia do setor dos transportes. Ou seja, relativamente aos consultores, numa escala de 1 a 5, a sua relevância e importância na estratégia do setor de transportes? Nos consultores.

Entrevistado: Os consultores...

Entrevistadora: De 1 a 5 como avalia?

Entrevistado: Portanto...

Entrevistadora: Os consultores, de 1 a 5 como é que avalia a sua influência?

Entrevistado: Pela minha experiência, deste tempo que tenho estado no serviço, eu acho que... consultores e políticos, políticos e consultores estão na liderança ...

Entrevistadora: Consultores, de 1 a 5 avalia 5?

Entrevistado: Não. os políticos 5.

Entrevistadora: 5 na parte política. Consultores?

Entrevistado: 2. A seguir.

Entrevistadora: Sindicatos, como é que...

Entrevistado: Os sindicatos o mínimo.

Entrevistadora: Um, o mínimo. Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 2. Grupos de pressão e ativistas e a imprensa...

Entrevistadora: A pontuação de 1 a 5? Grupos de pressão...

Entrevistado: Ponha... Nós temos três já? Ou quatro?

Entrevistadora: Pôs consultores 2, sindicatos 1... Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: Grupos de pressão a seguir... Meios de comunicação social.

Entrevistadora: Não. Eu estou a questionar, numa escala de 1 a 5, como é que percebe a influência...

Entrevistado: Os meios de comunicação social a seguir aos políticos e aos consultores. Não sei se disse bem.

Entrevistadora: Eu vou questionar para todos, para os consultores, para os grupos de pressão, para os operadores, como é que avalia...?

Entrevistado: 5 os políticos. 4 grupos de pressão. 3 consultores. 2 meios de comunicação social. E depois 1 empresas privadas e associações empresariais.

Entrevistadora: Com certeza. O resto também será irrelevante...

Entrevistado: É.

Entrevistadora: ... organizações...

Entrevistado: Na minha perceção.

Entrevistadora: O resto será tudo... empresas privadas é irrelevante, investidores imobiliários é irrelevante, organizações de caridade é irrelevante...

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e instituições também é irrelevante...

Entrevistado: Também, porque essas organizações de caridade têm meios de transporte próprios...

Entrevistadora: ... Além do papel do ... poderá mencionar outras funções relevantes que exerceu no setor dos transportes? Como, por exemplo, tarefas, comissões de serviço, participação...

Entrevistado: Mas transportes?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Estive na parte do ... (funções que o entrevistado exerceu) ...

Entrevistadora: Que foram certamente muito relevantes, agora, para definir uma estratégia no setor de transportes...

Entrevistado: Nos transportes, eu vejo, onde estou inserido, vejo racionalidade. Racionalidade. Porque os recursos não abundam. E uma boa informação, o que é que temos, quem utiliza e o que precisamos. E depois os meios para se chegar a uma resposta, pelo menos, razoável. ... (funções que o entrevistado exerce).

Entrevistadora: São serviços imprescindíveis para a população, não poderá faltar...

[interrupção na entrevista]

Entrevistado: Uma boa mobilidade favorece toda a gente: setores de educação, saúde, economia em geral. Tendo bons meios de transporte. Agora, e a partir de bons meios de transporte podemos até racionalizar as outras infraestruturas, porque hoje o que se mede não são os quilómetros, é o tempo. A boa mobilidade, fazendo rapidamente chegar de um ponto ao outro, podemos dispensar algumas

infraestruturas que custam muito dinheiro e apostar nos meios de transporte, numa boa mobilidade, boas condições de via, etc. Pronto, nós até temos agora essa coisa do plano ferroviário, que, se for implementado, pode ajudar uma parte da área metropolitana nas suas necessidades de mobilidade. Para a parte da saúde, para a parte da educação, para o universitário, zonas industriais. Pronto, mas este país tem as limitações que nós sabemos, porque... renova constantemente os titulares das funções onde existe esse conhecimento e perde-se ali um grande tempo para iniciar esse processo, porque quem vem substituir começa de novo as coisas e há ali um desidrato, depois, de tempo e, portanto, perdem-se os recursos e eficácia.

Entrevistadora: ... (nome do entrevistado) muito agradeço o seu gesto e por me ter recebido.

Entrevistado: O melhor que eu pude é isto.

Entrevistadora: Obrigadíssimo.

ENTREVISTADO N.º 5

Entrevistadora: Muito boa tarde, ... (nome do entrevistado). Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O contributo será bastante importante, tendo em conta a sua experiência que tem atualmente como ... (funções que o entrevistado exerce) e, pelas minhas referências, no passado, como ... (funções que o entrevistado exerceu). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

*Entrevistado: Há um desafio, neste momento, administrativo e regulatório que é estabilizar ou, se quiser... sim, estabilizar, fazer coincidir as normas regulatórias comunitárias, nomeadamente o regulamento 1370, com a prática administrativa que está a ser implementada, que não cumpre o regulamento 1370 e, portanto, terá que ser feita esse ajustamento, através, provavelmente, de concursos públicos. Mas disso sabe muito mais do que eu, porque quem está... a ver esse assunto, a lançar esse processo, é a Área Metropolitana. Esse é um processo, de facto, bastante exigente e que durante os próximos tempos vai ser até, provavelmente, também bastante absorvente. E provavelmente, até, criador de alguma instabilidade, mas isso vamos ver mais tarde. Portanto, há essa questão em primeiro lugar. É um desafio muito grande que eu acho que existe neste momento para resolver e que julgo que terá que ser resolvido, que eu acho que é conjuntural, isto é, algum momento isso há de ser ultrapassado, há de se atingir essa coerência entre a orientação comunitária e a prática administrativa... Eu acho que o passo seguinte, na minha opinião, o passo seguinte, do ponto de vista da governança aqui do sistema de transporte público, tem a ver com a questão do financiamento, que neste momento está por... em alguma medida por resolver. Isto é, está resolvido parcialmente o problema da STCP... Parcialmente, quer dizer, o problema da STCP está resolvido, mas é parcial, mas há que resolver o problema do financiamento nos outros operadores de transporte público, porque há, de facto, um desequilíbrio entre aquilo que se passa com, imaginemos, por exemplo, com a Metro do Porto, ou com a STCP, também, e que é financiado e que os outros... os outros operadores não são. Portanto, e o facto de não estar claro quem é que há de fazer esse financiamento, qual é que há de ser o nível de financiamento, de onde é que vem o dinheiro para o financiamento, eu acho que isso aí é, provavelmente, um dos maiores desafios do curto prazo aqui na Área Metropolitana do Porto, porque se não houver financiamento, aplicar-se-á provavelmente o princípio que é: *If you give peanuts, you get monkeys*. [risos] Se não houver dinheiro, o serviço dificilmente poderá melhorar, a menos que haja alguma margem de progresso e de eficiência que possa ser encontrada e aproveitada. Mas se não houver esse financiamento, isso... Eu diria, assim a seco, que talvez sejam os dois maiores desafios que estão aí pela frente, sim... Há outras questões, se quiser, que eu acho que são menores, mas também podem ser referidas, nomeadamente a questão de alguma discussão que neste momento está em cima da mesa, sobre como é que há de ser o TIP, onde é que há de estar. Acho que o TIP, provavelmente, a médio prazo ou a curto prazo irá sofrer algum desenvolvimento sobre o seu enquadramento jurídico... Também é relevante, do meu ponto de vista, e o TIP sempre esteve aberto para discutir esse assunto e encontrar a solução que seja mais favorável para todas as partes... Pronto, e há um outro aspeto que eu também acho que é relevante no médio prazo que é resolver o problema da Metro do Porto, porque a Metro do Porto, apesar de tudo, e a CP são outsiders neste sistema da governança. Isto é, enquanto sobre todo o regime, sobre todo o setor do transporte rodoviário, a Área Metropolitana do Porto parece-me a mim que é claro que tem competência de autoridade de transportes,*

conjuntamente com as Câmaras Municipais, mas essencialmente a Área Metropolitana, no caso da Metro do Porto e da CP isso não se passa e, portanto, isso também, acho eu, que um dia deverá ser resolvido para se atingir um regime claro sobre quem é que tem as competências de autoridade de transportes aqui na Área Metropolitana do Porto.

Entrevistadora: Ok. Passando à pergunta seguinte, considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: [risos] Conjunturalmente, o nosso principal foco é colocar em serviço, o que irá acontecer no dia 29, se tudo correr bem, esta ... (projetos que o entrevistado está a desenvolver). Pronto, isso vai ser bastante absorvente, mas que, enfim, em julho deverá estar estabilizado... Quais são as outras questões que neste momento estão, enfim... também em cima da mesa e que são relevantes?... Há obviamente a questão da... do enquadramento jurídico do ... (projetos que o entrevistado está a desenvolver)....

Entrevistadora: Equipamentos ou os validadores?

Entrevistado: Não só, todos os equipamentos. Todos os equipamentos que não sejam o sistema central, todos os sistemas periféricos, portanto, ... (projetos que o entrevistado está a desenvolver)...

Entrevistadora: Faz sentido.

Entrevistado: Portanto, isso está a ocorrer e também é um bocado absorvente.

Entrevistadora: Com certeza que sim. De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo que referiu agora, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Esta pergunta é muito difícil. [risos] Vamos lá a ver, obviamente que...

Entrevistadora: Pode ser internamente, pode...

Entrevistado: Sim. Obviamente que as pessoas que me são mais... a quem recorro com maior frequência são os membros do Conselho de Administração, em particular o Presidente, não é? Qualquer decisão, obviamente relevante, que esteja acima de um carácter puramente operacional, é com o Conselho de Administração que me entendo. Depois, há algumas questões que ultrapassam o âmbito do próprio ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) e, portanto, não se restringem ao Conselho de Administração, mas exigem contactos com outras entidades, sejam elas Tutelares, da Tutela Administrativa, por exemplo no ... (competências da entidade que o entrevistado exerce funções), e também com a Área Metropolitana do Porto. Algumas questões são relevantes, nomeadamente há aqui algum desequilíbrio no ... (competências da entidade que o entrevistado exerce funções) que, enfim, irá também ter que ser discutido a curto prazo. No caso, por exemplo, da transferência dos ... (competências da entidade que o entrevistado exerce funções), temos que falar com ... (nome do ator)... No caso do ... (competências da entidade que o entrevistado exerce funções), tem sido simultaneamente com a Tutela e com a Área Metropolitana do Porto, para além do próprio ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) e os ... (nome do ator) que o integram.

Entrevistadora: Quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: São coisas diferentes. [risos] Quem é que me fornece as informações mais atualizadas e importantes?... Eu diria que são os ... (nome do ator), não é? Normalmente, para recolher informação,

informação estratégica, obviamente temos tido algumas conversas, poucas, com a ... (nome do ator) e com a ... (nome do ator). Do ponto de vista mais operacional, ou mais do cotidiano, são obviamente os ... (nome do ator)... Quanto a ideias novas e inovadoras, enfim, as coisas agora estão numa fase de transição, porque houve uma mudança na Área Metropolitana do Porto e, portanto, e também nalguns ... (nome do ator), nomeadamente na ... (nome do ator), mas tipicamente com quem temos discutido isso é com a ... (nome do ator). Internamente ao ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), obviamente, e com a ... (nome do ator) e com a própria ... (nome do ator), também. Tem sido mais ou menos esse o âmbito com quem temos falado. Obviamente que temos também discutido os assuntos com alguns ... (nome do ator) externos, alguns temas com consultores externos, outros com... também com colegas operadores que não fazem parte do ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), sei lá, com a ... (nome do ator) ou com a ... (nome do ator) ou com os ... (nome do ator), com quem temos protocolos de colaboração. Portanto, e...

Entrevistadora: Parceiros, não é?

Entrevistado: ... que temos parcerias para desenvolver aspetos específicos tecnológicos, também tem acontecido.

Entrevistadora: E consultores externos? Faculdades...

Entrevistado: No caso do ... (competências da entidade que o entrevistado exerce funções), por exemplo, tem sido a ... (nome do ator) e o ... (nome do ator). No caso, por exemplo, do ... (competências da entidade que o entrevistado exerce funções) também tivemos, como lhe referi há pouco, temos um protocolo com a ... (nome do ator) para desenvolver em conjunto, por razões sobretudo de minimização de custo, isto é, sendo a mesma tecnologia, fica mais barato se o desenvolvimento for feito em conjunto. E com a ... (nome do ator) também, relativamente a um aspeto específico, que é a alteração do software dos concentradores dos veículos e dos concentradores de estação. Pronto, enfim, tem sido um pouco diversa. Tem sido um pouco diversa... as pessoas com quem temos falado sobre estes assuntos.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte? E em quem confia para obter capacidade-chave que não possui, mas que são vitais para o setor? Pode ser... consultores externos...

Entrevistado: Vamos lá a ver, eu acho que tudo o que tem vindo a ser implementado nós temos vindo a articular, quer com a ... (nome do ator) e quer, também, em alguns casos, com a ... (nome do ator). Portanto, tem sido com essas entidades que temos falado. Portanto, diria que, em alguns casos, questões mais tecnológicas normalmente falamos com ... (nome do ator) ou com... ou com ... (nome do ator) que têm alguma experiência nessa área ou que também pretendem vir a desenvolver alguma tecnologia nessa área... A pergunta é bastante abrangente e, portanto, eu não consigo, se calhar, ser muito mais específico do que isto.

Entrevistadora: Ok. Passando, então, à seguinte. [risos] No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Essa pergunta é difícil.

Entrevistadora: Todas as instituições, consultores, pessoas em si...

Entrevistado: Se eu quisesse desenhar um roadmap do que é que queria que fosse o setor dos transportes daqui a três anos, imaginemos, com quem é que gostaria de falar? Gostava de falar com alguns consultores, por quem eu tenho muita estima e consideração. Posso-lhe dar alguns exemplos...

Entrevistadora: Agradecia.

Entrevistado: O ... (nome do ator)... o ... (nome do ator), nas questões mais tecnológicas com o ... (nome do ator). Em termos de consultores é assim quem me ocorre. Com o ... (nome do ator), também, provavelmente, da ... (nome do ator). Pronto, são pessoas conhecedoras, uns mais numas áreas, outros mais noutras. E mais do que isso, eu acho que há aqui uma... a estratégia não passa apenas por ouvir consultores, passa também por ver qual é o campo das soluções possíveis para chegar a bom porto, não é? Porque... tudo é possível, mas nem tudo nos convém, chamemos-lhe assim, não é? Ou nem tudo é viável do ponto de vista político ou... E, portanto, aí necessariamente que a Área Metropolitana do Porto e os seus Municípios são peças fundamentais, assim como também a Tutela, porque a Tutela aqui tem um papel relevante, porque é dona de duas empresas centrais, que é a Metro do Porto e a CP, não é?... Não sei se me está a falhar alguém, espero que não, e, se falhar, desde já peço desculpa. [risos] Nos consultores não falei em nome, porque eu associo à Área Metropolitana do Porto, que é o ... (nome do ator).

Entrevistadora: Que é consultor também...

Entrevistado: Que é consultor na Área Metropolitana do Porto. E, portanto, eu normalmente, enfim, ponho desse lado.

Entrevistadora: Ok. Se puder agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria? Três pessoas [risos] neste caso.

Entrevistado: Eu só retirava o semanal, porque eu não consigo fazer a gestão semanalmente. Não tenho imaginação para tanto. Portanto, se tivesse que fazer umas sessões de brainstorming quem é que convidaria?... O ... (nome do ator), o ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator). Ai são quatro. Podem ser quatro? É que está-me a custar tirar algum deles. Está-me a custar tirar algum deles.

Entrevistadora: [risos] Ok. O ... (nome do ator), só para ficar registado...

Entrevistado: ... (nome do ator). Sim, sim.

Entrevistadora: Ok. E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Eu não conheço – estou-lhe a falar com toda a franqueza – eu não conheço a estratégia da AMP. Dito de outra maneira, para ser mais justo e rigoroso...

Entrevistadora: Quando eu digo AMP é a área geográfica...

Entrevistado: Sim, sim. Pois... Nesse aspeto sim. Portanto, eu tenho algumas ideias que foram transmitidas pelo jornal e até pelo próprio Presidente da Área Metropolitana do Porto e, enfim, Presidente e Vice-presidente do Conselho Metropolitano, que é a ideia do passe único... algumas ideias conheço...

Entrevistadora: Em relação, então, a esta pergunta sobre as figuras importantes ou visionárias é no seguimento da anterior. O ... (nome do ator), o ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator).

Entrevistado: Sim. Repare, eu acho que há aqui algumas outras pessoas que são relevantes. Não poderia nunca deixar de lado, de fora, por exemplo, o ... (nome do ator), que é uma pessoa que não só tem um conhecimento considerável sobre o sistema e sobre, sobretudo sobre, uma parte estrutural e que

também considero que é, que seria importante ouvir o que é que ele tem para dizer sobre este assunto, como é óbvio, não é?

Entrevistadora: Com certeza que sim. Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transporte urbano na AMP? Por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistado: Atores fundamentais para a estratégia da AMP... Obviamente que são, há uma componente institucional que é independentemente das pessoas, não é? Isto é, ... (nome do ator), independentemente da pessoa que é, e sobre a qual não tenho nada a criticar, não é isso, mas fosse quem fosse, é sempre uma pessoa, um... se quiser, e todos presidentes e vice presidentes são obviamente peças centrais... Para além disso, obviamente que os ... (nome do ator) são, necessariamente, também fundamentais para esse processo, na medida em que... Pronto, o ... (nome do ator), ... (nome do ator), o ... (nome do ator), também são obviamente fundamentais para este processo, na medida em que estão envolvidos em componentes estruturais, assim como a direção da ... (nome do ator)... que também consideraria fundamental. Para além disso, há obviamente, nós não somos todos iguais e os Municípios não são todos iguais, portanto, eu diria que os Vereadores da Mobilidade e, quiçá, os Presidentes, em particular do ... (nome do ator) e ... (nome do ator), também são fundamentais, porque o transporte público, quer a gente queira quer não, em Arouca ou em Paredes tem um peso muito menor do que tem no Porto ou em Gaia, não é? Portanto, obviamente que os Municípios também têm um papel relevante. Aqui não gostaria de... de referir nenhum político em particular porque posso ser mal interpretado. Há a questão da imprensa, enfim... da imprensa, não da imprensa, mas dos meios de comunicação social, onde há pessoas com conhecimento e com ideias e com capacidade, depois, de difusão de ideias, também são importantes. Estou-me a lembrar, por exemplo, do ... (nome do ator) e do ... (nome do ator), que são pessoas, quer dizer, depois isto tem de passar pela opinião pública e são pessoas que têm, enfim, conhecimento sobre o assunto. E que mais? E mais uma vez aqui sempre a Tutela, não é? [risos] Não há volta a dar. A Tutela Administrativa do Governo, porque... podemos sempre fazer as coisas com ou contra, não é? As pessoas. [risos] Ou as instituições. E é sempre mais produtivo, mais eficiente, fazer com. Embora, às vezes, tenhamos que estar contra. [risos]

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que foram consistentemente consideradas irrelevantes nos últimos anos no desenvolvimento da estratégia para transportes? Como, por exemplo, entidades que deveriam ter influência, ou tiveram alguma influência, mas já não têm, hoje em dia.

Entrevistado: Sim. Houve entidades que tiveram já muito mais influência do que têm hoje em dia e eu acho que, eu não acho que isso seja necessariamente mau. Eu lembro-me, por exemplo, do ... (nome do ator), em tempos ainda anteriores de ... (designação anterior do ator) e tal, que enquanto o modelo foi centralizado, eles tinham que ter uma intervenção muito diferente da que têm hoje, não é? Mas eu acho que a descentralização é positiva, portanto, positiva e racional. Positiva e racional. E, portanto, não me escandaliza nada, mais uma vez não me estou a referir a ninguém, até tenho amigos que estiveram em funções importantes no ... (nome do ator), portanto, aí não... acho que assim é que as coisas devem funcionar, no princípio de que os assuntos devem ser tratados ao nível mais periférico possível, desde que seja eficaz... e eficiente. Portanto, entidades que tenham ficado de fora, que já foram mais relevantes e que hoje em dia são menos relevantes, que me lembre... há uma entidade que eu acho que ainda não tem propriamente uma vocação muito clara, na minha cabeça pelo menos, que se chama ... (nome do ator)... Para mim ainda não é claro qual é que vai ser o papel da ... (nome do ator) no meio... Talvez quando houver um regime concecional mais claro, um regime de contratos de transportes, tenha um papel mais claro. Portanto, aí, para mim, ainda é uma situação ainda, para mim, para falar com toda a sinceridade, não sei muito bem o que é que vai acontecer.

Entrevistadora: No setor de transportes, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas possam vir a ser no futuro próximo?

Entrevistado: Olhe, a ... (nome do ator) pode ser um caso. Eu, custa-me dizer que eles neste momento não são relevantes, mas de facto, até agora, não vi grande relevância na sua, na interação que tive, no que vejo da sua atividade... mas que certamente irão ser... Eu acho que, provavelmente, alguns ... Municípios vão ter alguma relevância. Vê-se o que está a acontecer com ... (nome do ator Municipal), que é o caso da ... (nome de um operador) ... Os Municípios vão ter um papel, provavelmente, um pouco mais relevante do que tiveram no passado. Ou mesmo, se quiser, ... (nome do ator) neste momento é muito mais pró-ativo no tema dos transportes e da mobilidade do que era... E, provavelmente, a Área Metropolitana do Porto irá consolidar um papel relevante, que tem vindo a crescer, chamemos-lhe assim, nesta matéria.

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos Municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais é o mais bem preparado e articula melhor ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Não sei, honestamente. Não conheço. Não estou suficientemente próximo do... para lhe poder dar uma opinião. Não sei. Conheço o Presidente da Câmara Municipal ... (nome do ator), de quem tenho boa opinião e acho que tem sido uma pessoa bastante empenhada, mas não sei fazer comparações porque não tenho participado nesse processo com as restantes Autarquias e, portanto, seria injusto ou superficial estar a fazer uma comparação dessas.

Entrevistadora: Claro que sim, claro que sim. Em relação a algumas organizações no âmbito da estratégia do setor de transportes, peço que avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta. Nomeadamente, consultores, o nível de influência de 1 a 5...?

Entrevistado: Consultores... 4.

Entrevistadora: Sindicatos?... É relevante, não é...?

Entrevistado: Sim, estou a pensar. É relevante. Nem sempre estou de acordo com eles, mas sim... Nem sempre estou de acordo com muita gente, mas nem sempre estou de acordo com alguém. De outra maneira. 3.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Estas empresas privadas não são operadores privados.

Entrevistado: 1. Sim, sim, claro. Sim, também era essa a interpretação que estava a dar.

Entrevistadora: Políticos, ao nível municipal, áreas metropolitanas...

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras ou outras instituições financeiras?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 4, que é para não dizer 5. 4.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Pronto, além do seu papel principal no ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), mencione outras funções relevantes que exerceu no setor de transportes. Por exemplo, no setor privado...

Entrevistado: Pronto, eu ... (funções que o entrevistado exerce)...

Entrevistadora: Na ... (designação da entidade que o entrevistado exerce funções)?

Entrevistado: Não, na ... (designação de outra entidade que o entrevistado exerce funções). Já dei ... (funções que o entrevistado exerceu).

Entrevistadora: Uma vasta experiência e conhecimentos nestas áreas.

Entrevistado: Não, não.

Entrevistadora: Sim, sim.

Entrevistado: No setor privado, fui (funções que o entrevistado exerceu). Pronto, e acho que é isso. Não sei se respondi à sua pergunta ou se quer que vá mais ao detalhe, mas acho que talvez não seja necessário.

Entrevistadora: Não, é para perceber a sua experiência no âmbito do setor dos transportes. Muito obrigado.

Entrevistado: Não tem nada que agradecer.

Entrevistadora: Agradeço novamente ter-me aceite e ter-me recebido cá nas instalações do ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções). Muito obrigada.

Entrevistado: Não tem nada que agradecer. O prazer foi meu. E se, porventura, houver alguma coisa que não perceba direito, quer alguma clarificação, também... esclarecemos.

Entrevistadora: Está bem. Agradeço. Obrigadíssimo.

ENTREVISTADO N.º 6

Entrevistadora: Muito boa tarde, ... (nome do entrevistado). Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O contributo será bastante importante, tendo em conta a sua experiência que tem como ... (funções que o entrevistado exerce). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: É uma resposta que parece evidente nesta altura, que tem a ver necessariamente com a contratualização, com a famosa contratualização de 3 de dezembro de 2019. Portanto, esse é o grande problema, preparar a área de transportes, preparar os operadores, preparar as redes e sobretudo preparar o financiamento que lhe estará associado. Nesta fase, não vejo as coisas assim tão bem preparadas ou, pelo menos, não as conheço assim tão bem preparadas. Sei que há trabalhos nas redes nesta casa, mas não as conheço propriamente, mas isso é curto. É muito curto, mas é claramente um desafio.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: Curiosamente, nesta fase, eu diria que é quase o dia seguinte.

Entrevistadora: Está a referir enquanto ... (funções que o entrevistado exerce)?

Entrevistado: Sim, claramente. E a pergunta é essa.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Pese embora todas estas nuances e estas dúvidas que existem à volta dos transportes, nós de facto, neste momento, estamos a operar com licenças muito precárias que nos impedem de tomar decisões estratégicas. Mesmo decisões minimamente normais que na nossa vida tomamos de investimento, porque este é um setor que necessita de investimento. Portanto, eu tenho isto tudo bloqueado e congelado. Toda esta incerteza faz com que nem sequer se saiba em como apostar muito bem, por um lado, e por outro lado, o setor neste momento sofre de alguns males dos quais nós estamos todos muito distraídos, que tem a ver com as perdas de rentabilidade. Por um lado, devido à perda de procura. As pessoas não têm noção, mas os operadores, mesmo da Área Metropolitana do Porto não vivem exclusivamente de áreas urbanas, onde isso não se vive tanto, mas à volta em zonas mais rurais nós estamos a perder imensos passageiros. Estamos a perder dois dígitos, designadamente os alunos, sobretudo alunos que são um peso importante nas nossas redes. Por outro lado, o aumento de custo associado ao gásóleo, mas um conjunto de regras enormes que nos estão sempre a ser constantemente impostas, ou por razões de tempos de condução ou disto ou de aquele outro. Todas as medidas que são tomadas são para complicar. Tendo depois a questão da fragilidade futura, portanto, as minhas preocupações são quase “como é que eu no mês seguinte vou resolver algum problema?”. Mas, é mesmo assim. Tem sido assim ao longo do tempo. O que é triste porque não nos permite preparar os concursos.

Entrevistadora: De todas as pessoas ou instituições envolvidas nesse processo quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar algum problema desafiante normalmente a quem recorre para solicitar esse apoio?

Entrevistado: Tendo em conta aquilo que eu disse há pouco as pessoas que são mais importantes são os ... (nome do ator) e os meus ... (nome do ator) porque é verdade. Neste momento, estou muito preocupado com isso, mas eu tenho a certeza que não era propriamente por aí que queria que eu respondesse. Preocupa-me mais, parece um cliché, mas o que me preocupa mais são as pessoas. Até os nossos clientes são esses que sustentam minimamente o nosso transporte. É que nós, empresas privadas, estamos habituadas a ser sustentadas única e exclusivamente pelos bilhetes, pelos nossos passageiros e são eles que nos preocupam muito. Nós precisamos deles, precisamos de estar onde eles estão, precisamos de fornecer um serviço que eles queiram também para podermos ter mais sustentabilidade. E normalmente a quem é que eu recorro para esses problemas? Claro, tenho, desde logo, as minhas organizações, os meus ... (nome do ator), são os primeiros, são os de primeira linha. Se pensarmos em coisas muito mais amplas, com certeza que isso aí há consultores, há colegas de transportes. Mas, neste momento, o apoio é quase que centrado nisso.

Entrevistadora: Quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E normalmente com quem discute ideias novas ou inovadoras no âmbito do setor dos transportes?

Entrevistado: Aí estamos nós outra vez. Vamos separar um bocadinho assim: dentro das necessidades mais do dia a dia claro que são a máquina que eu tenho montado, são as minhas pessoas, são os meus colaboradores. São também, sobretudo, os meus próprios passageiros. Eu tenho muito cuidado em ouvir as necessidades e os nossos clientes não são só passageiros, são também os interesses dos Municípios e por aí fora. É evidente que também está a preocupar, embora eu tenha dito que há uma indefinição enorme sobre tudo aquilo que se vai passar, o que nós sabemos é que preferencialmente nós temos que ter a atribuição do regime de transportes numa lógica concursal, daquilo que nós sabemos há um regulamento, mas não sabemos muito bem como é que vai acontecer. E é evidente que há um outro tipo de pessoas para dar um conjunto de informações indicativas e essas pessoas estão mais ao nível das Áreas Metropolitanas, das CIMs, dos Municípios. Porque são no fundo quem neste momento tem as atribuições para tomar estas decisões. Tem as atribuições, não sei se tem as informações todas necessárias, mas isso é outra conversa.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no centro de transportes e em quem confia para obter capacidades chave que não possui, mas que são vitais para o setor? Estamos a falar não só, se calhar no âmbito privado, mas ao nível do setor da Área Metropolitana do Porto.

Entrevistado: Iniciativas? Iniciativas no setor. Mas, que iniciativas são essas, por exemplo? Novos serviços? Investimentos?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Depende. Depende de muita coisa. Neste momento, nós não tomamos iniciativa nenhuma de redes, de alterações de horários, portanto, estamos completamente bloqueados. Portanto, a ninguém. Cingimo-nos àquilo que cristalizamos em determinado momento. Antes, não. Antes perguntávamos sobretudo ao mercado e depois tínhamos que pedir as autorizações para as alterações. Isto no que tem a ver com o serviço. Hoje em dia, que outras iniciativas temos? Temos iniciativas de redução de custos, de tentar encontrar melhores formas de rentabilizar a operação, pouco mais, mas neste momento

estamos neste pé, não é? Criar alternativas aos custos que temos. Esta pergunta fazia muito mais sentido noutra tempo, hoje a verdade é essa.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Depende. Objetivamente no Porto?

Entrevistadora: Sim. Por exemplo, pode ser.

Entrevistado: Não, é que era diferente. No fundo, iria rodear-me de pessoas que conhecessem, por um lado, o setor de transportes e a forma como ele funciona, por outro lado, o mercado. Lá está, o terreno... vamos pôr a coisa assim: se nós estivermos aqui a falar no Porto, quem chamaria para constituir um grupo de trabalho? Eu viveria muito bem com as últimas pessoas com quem tenho trabalhado, das mais diversas. Olhe, ainda agora, ontem, tivemos uma reunião. Viveria muito bem com as pessoas com quem estive. O ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator). Acrescentaria, ainda há pouco falámos nele, o ... (nome do ator), que também já esteve aqui nesta casa e, depois, com certeza absoluta que parceiros meus, colegas meus dos transportes. Não tenho dúvidas nenhuma. Sei lá, os habituais. Tenho de dizer nomes? As empresas aqui à volta: o ... (nome do ator), o ... (nome do ator), o que é melhor nestas coisas. Acho que tenho um bom grupo de trabalho!

Entrevistadora: Sem dúvida nenhuma. Se pudesse agendar uma sessão semanal, eu tiro o semanal, pode ser mensal, semestral, de brainstorming sobre uma estratégia no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Assim de repente, escolheria pessoa que nomeei há pouco para o meu grupo de trabalho, sendo que se são três, tentaria escolher de acordo com o assunto no momento e a diversidade que elas têm para cada conhecimento. Portanto, entrava muito por ali. Haverá outras pessoas no mercado, claro que sim, podemos fazer isto, fora desta onda alguns consultores, sim. Os incontornáveis ... (nome do ator), o ... (nome do ator), há outros. Estes são aqueles que me estou a lembrar.

Entrevistadora: Sim, sim. E atualmente quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia do setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Ora bem. Importantes, não tenho dúvidas que são aquelas que estão nos cargos importantes e decisivos. Já visionárias, o termo visionário dá para muitas coisas. Há visionários loucos, há visionários, [risos] portanto, eu lamento, mas essa não vou classificar. Não vejo nenhum visionário, nem acredito em visionários. Aí, acho que até é perigoso ter visionários. Agora, pessoas importantes são aquelas que estão à frente dos organismos, o Presidente ... (nome do ator), o Presidente da CIM, no caso, do ... (nome do ator), na ... (nome do ator) que é importante, portanto, já disse ... (nome do ator), já disse ... (nome do ator) já disse os ... (nome do ator), ... (nome do ator), quem mais é importante? Os ... (nome do ator). Não há essa figura propriamente, mas quer dizer... para mim, os mais importantes, volto a dizer, são sempre os clientes.

Entrevistadora: Na sua opinião quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Como, por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública?

Entrevistado: Mas aqui quem são os atores outra vez nomes?

Entrevistadora: Não. Podem ser...

Entrevistado: Já o disse há pouco. Esta resposta é um bocado igual à antiga.

Entrevistadora: ...a comunicação social.

Entrevistado: Ah, pronto. Aqueles é mais na estratégia, se calhar, a trabalhar. Aqui, são os que influenciam. Eu acrescentaria aos de cima os formadores de opinião pública. Claramente. Para a estratégia, sei lá, podemos falar nos financiadores, bancos. Isso interessa. Sim, mas, é um bocado igual, estas três perguntas.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas ou organizações que foram consistentemente consideradas irrelevantes nos últimos anos no desenvolvimento da estratégia dos transportes? Entidades que deviam ter influência ou tiveram alguma influência, mas hoje em dia já não a têm?

Entrevistado: Punha lá o ... (nome do ator) na questão do brainstorming....

Entrevistadora: O ... (nome do ator).

Entrevistado: Sim, sim, se eu considero que existem pessoas hoje que foram consideradas irrelevantes nos últimos anos, portanto, elas existem hoje e foram consistentemente consideradas irrelevantes nos últimos anos? Gente que apareceu agora e que foi irrelevante antes? Eh lá! todos aqueles que cá estão, não estavam antes. Ó Ana, qual é o objetivo desta pergunta?

Entrevistadora: É para perceber aquelas instituições que tiveram um papel fundamental no setor dos transportes e que agora não têm....

[Interrupção]

Entrevistado: É? Então, isso não tenho dúvidas. Isso leva-me direitinho ao ... (nome do ator). Não é influenciar, é porque não estava a perceber a pergunta. Eu tinha que encontrar alguém que tinha sido irrelevante antes e apareceu agora. Então, é fácil, são todos aqueles que entraram no setor dos transportes há pouco tempo, ou instituições que foram criadas há pouco tempo. Ai, dizia ... (nome do ator) que era irrelevante, aliás, nem existia e agora é relevante. Agora, tem as ... (nome do ator). A resposta a isto são as ... (nome do ator), é a ... (nome do ator), são coisas que... elas não só eram irrelevantes, como nem existiam. Então, eu diria assim, para responder a isto direito eu digo os ... (nome do ator). Os ... (nome do ator) não tinham, eram totalmente ou praticamente irrelevantes porque não tinham competências e agora têm quer nas Áreas Metropolitanas, quer nas CIMs. Isto é a resposta ao que está aqui são os ... (nome do ator). Não são as ... (nome do ator), nem a ... (nome do ator) porque eles não existiam antes. Eles tinham um papel quase que irrelevante e agora não têm. Agora é relevante....

Entrevistadora: Fiquei esclarecida porque a pergunta seguinte depois era ao contrário.

Entrevistado: Ah! Então, está certa. ... (nome do ator). Os ... (nome do ator) passaram a ter. Ficaram com o poder.

Entrevistadora: Exato. Com as competências de autoridade de transportes, os Municípios.

Entrevistado: E eu digo o próprio ... (nome do ator). Que o nome é totalmente irrelevante. Não é totalmente porque agora os ... (nome do ator) têm para o bem e para o mal. Agora existe um conjunto de ... (nome do ator).

Entrevistadora: Vou fazer outra questão, se não estiver à vontade para responde... De entre os representantes dos municípios no setor de transportes AMP quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomar decisões estratégicas?

Entrevistado: Que são os representantes dos municípios?

Entrevistadora: Os Presidentes, por exemplo, Vereadores.

Entrevistado: São os Presidentes de Câmara? Não tenho relação com nenhum deles. Ou seja, não fiz uma única reunião com eles. Como é que eu vou responder a isso? Eu conheço os Presidentes de Câmara com quem eu trabalho, mas não neste âmbito. Eu nunca tive... tive, por acaso, recentemente, uma reunião aqui com o ... (nome do ator). Prefiro responder que nunca trabalhei com nenhum, o que é verdade.

Entrevistadora: Passamos para a questão seguinte. Já estamos a terminar. Em relação a algumas organizações no âmbito da estratégia do setor dos transportes peço que avalie o nível de influência, numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, nomeadamente para consultores, de 1 a 5 como é que avalia o grau de influência?

Entrevistado: Portanto, alta é 5?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Posso sabê-los todos primeiro que é para ter efeito comparativo?

Entrevistadora: Pode, com certeza.

Entrevistado: Estas empresas privadas são de transportes ou são empresas privadas genericamente?

Entrevistadora: Genericamente. Operadores de transportes...

Entrevistado: Ah! Estão ali. Eu no limite posso dizer tudo 1 ou tudo 5?

Entrevistadora: Pode.

Entrevistado: Estratégia no setor. Não é propriamente na minha empresa, é no setor?

Entrevistadora: Não. No setor.

Entrevistado: Muito bem. Avalie o nível de influência. E aquilo que eu vou dizer é aquilo que eu acho ou aquilo que eu quero?

Entrevistadora: O que acha.

Entrevistado: Ai meu Deus....

Entrevistadora: Pode atender.

Entrevistado: Fazemos uma pausa?

Entrevistadora: Sim.

[Interrupção]

Entrevistado: Portanto, 5 tem muita pressão.

Entrevistadora: Políticos, 5.

Entrevistado: É melhor não pôr já isso. [pausa]

Entrevistadora: Consultores, 4. Sindicatos, 3. Grupos de pressão, 2. Organizações de caridade, 2. Investidores de imobiliário, 2. Empresas privadas, 2. Políticos, 5. Bancos, seguradores, 2. Operadores de transportes, 3. Meios de comunicação social, 4.

Entrevistado: Isto não é o que eu acho que deve ser. É o que eu acho que está a acontecer atualmente.

Entrevistadora: Além do seu papel como administrador na ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) poderia mencionar outras funções relevantes que teve ao nível do setor dos transportes só para perceber...

Entrevistado: Não. Estou na associação. Exercer funções no setor privado, sim, noutras empresas. Não sei se interessa. Nunca estive em ONG's, nem instituições... contribuo, mas não com funções. Presidente eleito ou trabalhador na academia, nada, zero. Não me meto nada destas coisas, já chega as coisas que tenho. Tenho aqui coisas desportivas, sou vice-presidente de um clube.

Entrevistadora: Ok, muito agradeço os seus contributos.

ENTREVISTADO N.º 7

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes na Área Metropolitana do Porto. O contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que tem atualmente enquanto ... (funções que o entrevistado exerce) e no passado, também, como ... (funções exercidas no passado pelo entrevistado), certo?

Entrevistado: Muito bem.

Entrevistadora: A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Muito bem. Desafios de governação... que a Área Metropolitana enfrenta. Eu acho que o principal desafio, desde logo, é a assunção da sua responsabilidade, de autoridade e da sua responsabilidade de entidade que deve ter por missão definir a estratégia e as opções, as macro opções, de transporte público na Área Metropolitana... Compatibilizando o que já existe, contribuindo para que se possam tomar decisões acertadas naquilo que diz respeito à expansão ou à reformulação dos operadores públicos de transporte e compatibilizando tudo isto com uma nova forma de abordagem a esta questão do transporte público, que passa, não só por planear os grandes temas de transporte, mas também para começar a equacionar a organização das cidades e a forma como estes grandes transportes são complementados com os modos de transporte mais finos. E penso que definir a estratégia macro e perspetivar a evolução das cidades por forma a que elas se adaptem a esta nova realidade de mobilidade... combinando transportes mais pesados com transportes mais finos, parecem-me ser os principais desafios.

Entrevistadora: Sem dúvida. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: Nós, enquanto empresa de ... (competência da entidade que o entrevistado exerce funções), temos, digamos, um conjunto de funções relativamente limitado, ou seja, não temos, nas nossas funções, as responsabilidades de planeamento ou de influência sobre o desenvolvimento macro dos transportes na Área Metropolitana. Portanto, aquilo que nos compete é avaliar aquilo que consideramos serem as boas opções de expansão ... (competência da entidade que o entrevistado exerce funções). Portanto, esse é um dos principais focos, é um foco muito pragmático, muito objetivo. E o outro é garantir que, naquilo que depende de nós, o nosso sistema funcione e preste o melhor serviço possível... possível às pessoas... Garantindo que aquilo que já existe funciona bem, a horas, com fiabilidade, segurança, qualidade, etc., e tentando introduzir, na medida do possível, os interesses das pessoas nesta equação, ou seja, ainda que a gente não possa sair dos carris, fazer com que os horários sejam mais adequados às necessidades das pessoas. Vamos ter, por exemplo, agora o ... (competência da entidade que o entrevistado exerce funções). Para além da qualidade, para além de tentarmos incorporar na experiência de viagem, enfim, outras coisas que não são propriamente só o transporte, mas que possam ajudar as pessoas a fazer uma viagem melhor e mais útil, seja com a possibilidade de fazerem as suas pequenas compras no percurso, seja porque têm wi-fi, enfim, seja por todas essas razões complementares. Esse é também um dos focos, é sempre a preocupação com a experiência de viagem e com a qualidade do serviço.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem de enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Os problemas desafiantes, maiores, que objetivamente nos estão acometidos neste momento é o desenvolvimento da expansão ... (competência da entidade que o entrevistado exerce funções), não é? E aí as relações principais são, para além da Engenharia, que nos dá apoio e suporte, as Câmaras Municipais. As Câmaras Municipais que, onde vamos instalar as linhas e, portanto, com as quais temos uma interação muito próxima e, portanto, são entidades com quem discutimos os assuntos. Para além das nossas Tutelas, em particular a nossa Tutela Setorial, que também tem uma atividade, tem um acompanhamento muito ativo da nossa atividade e com quem partilhamos tudo aquilo que vamos fazendo. Portanto, eu diria que os maiores desafios, que acabam por ser os desafios que mais têm a ver com a nossa rede propriamente dita, são estes os principais.

Entrevistadora: Ao nível do setor dos transportes na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Informações mais importantes... Nós tentamos, enfim, não há propriamente uma forma sistemática e objetiva de recolher informação na Área Metropolitana, portanto, quando estava aqui a tentar identificar alguma peça-chave neste puzzle, mas confesso que não consigo. Portanto, ela resulta muito da partilha de informação entre os vários Operadores, partilha muito da informação que resulta do próprio ... (nome do ator) e partilha também da relação que temos com, mais uma vez com os Municípios e com aquilo que os Municípios nos transmitem como sendo, digamos, aquilo que identificam como necessidades que sejam necessárias suprir. Também uma fonte de informação importante são os nossos próprios clientes, que, através da comunicação connosco, nos fazem chegar muita, muitas questões.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte público? Ou seja, se calhar, no seu caso mais ao nível da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções). E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Normalmente, as necessidades, no nosso caso, estão sempre relacionadas com ou planeamento de rede ou operação ou construção de rede ou operação, não é? Portanto, são estes os três aspetos fundamentais que a gente se socorre. E as entidades são sistematicamente as mesmas: ... (nome do ator), que nos permitem recolher informação, ou/consultores da área dos transportes, que também existem com qualidade em Portugal e quem vamos consultando; os ... (nome do ator), que são sempre inputs muito importantes e parceiros dos quais não nos podemos deixar de aliar; e depois as empresas de tecnologia... que nos permitem evoluir nas soluções e na qualidade do serviço.

Entrevistadora: Claro. São fundamentais. No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: A Ana. [risos] Chamaria, enfim, chamaria... como é que era a pergunta? Coordenar...

Entrevistadora: Um projeto sobre a estratégia no setor de transportes, quem chamaria para constituir um grupo?

Entrevistado: Pois. Enfim, eu acho que isso só poderia acontecer se eu estivesse a ser nomeado pela Área Metropolitana do Porto, não é? E, portanto, que acho que é aí que deve estar, deve estar quem pode e quem deve fazer, preparar uma estratégia para o setor dos transportes na região. E, portanto, teria que conferenciar com o ... (nome do ator), [risos] para ver o que é que ele achava também. Mas,

enfim, em princípio, teria que ter presentes representantes dos ... (nome do ator); teríamos que ter presentes, mais uma vez, as ... (nome do ator), para nos ajudarem a pensar nisto; e, eventualmente, dependendo dos recursos humanos existentes internos, talvez também alguma consultoria externa será necessária para fazer remodelações que resultem um bocado das análises mais macro que esse grupo de trabalho poderia fazer, mas depois precisa de ser alimentado com informação mais fina, que permita suporte de decisão, não é?

Entrevistadora: Com certeza. Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Três pessoas...

Entrevistadora: Esta é mais específica. [risos]

Entrevistado: Pois. Três pessoas. Queria mesmo nomes... Bom, eu posso dizer que convidaria sempre o ... (nome do ator), que acho que é uma peça fundamental e seria sempre importante que ele estivesse a participar nestes assuntos. Acho que também convidaria sempre... a pessoa que estivesse na coordenação dos ... (nome do ator), que apesar de ser uma entidade instrumental, recolhe muita informação útil que permite... E depois teria que convidar... Eram três, que disse?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Três. Já não há muito espaço para muito mais gente. [risos] Mas, enfim, teria que convidar um consultor, um académico, enfim, alguém que estivesse habituado a pensar o planeamento estratégico de transportes. Ainda me faltava aí um economista, mas pronto, se calhar já não cabe, já seria um quarto. [risos]

Entrevistadora: Também um economista. [risos] E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP? Isto mais ao nível da sua opinião pessoal, se calhar...

Entrevistado: Estratégia... quem considero...?

Entrevistadora: Figuras importantes... ou visionárias.

Entrevistado: Enfim, acho que a ... (nome do ator) tem demonstrado iniciativa e vontade de que haja transformações e ação nesta matéria. Desse ponto de vista, acho que isso, essa energia pode ser considerada como visionária. Portanto, o facto, por exemplo, das ... (nome do ator) terem aceite esta transformação que foi feita ao nível da STCP, é, de alguma maneira, estar... estar numa posição que responde a ter uma visão, a ter uma forma de encarar os problemas para a frente, sem medo da mudança. Isso é verdade. Portanto, eu acho que temos atualmente uma ... (nome do ator) que está muito empenhada em que as coisas aconteçam e, portanto, tem que pôr na agenda esta questão do transporte público e que tem dado importância e que tem ajudado a resolver os problemas aqui na Área Metropolitana, seja na transformação da STCP, seja na expansão da rede de metro, seja no apoio que deu, por exemplo, agora, à ferramenta ANDA, que em breve vai entrar em funcionamento. Portanto, acho que a nossa ... (nome do ator) tem também tido aqui algum papel visionário e um papel interativo importante. E, enfim, não querendo chamar às empresas, porque acho que nós acabamos por ser um pouco os instrumentos de ação da... de quem, enfim, de quem tem capacidade de promover as mudanças, não é? Eu diria que a ... (nome do ator), enfim, as pessoas, nomeadamente, quer do atual ... (nome do ator) e do anterior, quer do vereador que tenha a mobilidade, quer do presidente da ... (nome

do ator), enfim, todos têm contribuído para que se possa... para que se esteja a preparar, pelo menos, ou que esteja na agenda uma transformação.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transporte urbano do Porto? Como, por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistado: São claramente, são claramente... são claramente... são claramente os planeadores, não é? Os planeadores... planeadores de transporte, não é? Acho que... eu não consigo... eu acho que há muitas vezes muito voluntarismo na forma como a gente aborda estes temas e muitas convicções que têm, enfim, resultam das nossas experiências e da forma como vamos olhando. Mas eu acho que faz falta e é importante que se juntem a este caminho e, portanto, que sejam agentes, atores fundamentais, pessoas que tenham pensamento estruturado e desapaixonado sobre o assunto, ou seja, que sejam capazes de fazer uma análise, eu diria, quase científica do problema, que eu acho que é um bocadinho o que falta aqui. A definição da estratégia requer um planeamento que seja livre e que seja bem sustentado em... em termos científicos, acho que é mesmo o termo, não é? Que seja alguma coisa que resulte de uma análise, com pressupostos iniciais, com validação de cenários e construção de um modelo e conclusões apresentadas. Portanto, aí os planeadores são determinantes. E, claro, os ... (nome do ator). Os ... (nome do ator) são... são pedras fundamentais nisto. Se bem que, no meu caso, o ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) é um sistema tão pesado e tão intermunicipal que, pronto, requer decisões um bocadinho mais, até, de uma escala se calhar um bocadinho acima. E por alguma razão a nossa autoridade neste momento ainda é o Estado e não é a Área Metropolitana do Porto. Mas para as definições mais finas, seja de autocarros, seja, depois, a seguir, por aí abaixo, os municípios são fundamentais neste processo.

Entrevistadora: Sem dúvida. Considera que existem pessoas e organizações que deveriam ter influência atualmente, mas que hoje em dia não têm?

Entrevistado: Enfim, eu acho que se tem feito, do ponto de vista do planeamento tem-se feito pouco e, portanto, acho que ninguém tem tido influência, mas também não há muito de que nos queixarmos porque não podemos dizer "Se calhar, este teve e aquele não teve". Acho que ninguém tem tido, não é? Acho que, neste momento, vivemos um período em que as coisas estão, digamos, a seguir o seu caminho, mas não há grandes, não tem havido grande espaço de pensamento estruturado e, portanto, acho que isso é o que falta. E depois, a seguir, enfim, aí podemos vir a identificar alguns que nos esquecemos de chamar à discussão e outros que não. Mas neste momento acho que o problema está mais na falta de sítios onde poder dar contributos e poder influenciar, não tanto ficarem uns para trás e outros para a frente.

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Temos, temos. Eu acho que aí temos todas as entidades de transporte que são novas, não é? Ou seja, até agora só tínhamos as grandes companhias do Metro, dos autocarros da STCP, dos privados e agora começamos a ter outros players - os Uber, as bicicletas, as cidades - e todas as entidades passam a ser parceiros fundamentais, não é? E não só. As empresas da área do digital, que permitem estabelecer as relações e a circulação de informação com todos... permitem alimentar os sistemas de apoio à viagem e recolha de informação para melhor gerir as viagens também e fazer o planeamento da nossa oferta. Temos, enfim, todos estão envolvidos, não é? As entidades financeiras, que acabam por estar associadas aos meios de pagamento, as empresas de software que ajudam a desenvolver as Apps

e tal. Todos estes players hoje são fundamentais para, porque já não estamos propriamente só num negócio do leva para cá e traz para ali, não é? E, portanto, a coisa está um bocadinho mais complicada.

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais, é ou são, os mais bem preparados e articulam melhor ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Não consigo... [risos] Não consigo... Não consigo destacar, não consigo destacar ninguém. Acho que as pessoas que têm aparecido mais vezes a falar destes assuntos são, naturalmente, os Presidentes de Câmara dos Municípios que... para quem este problema é mais premente, não é? E, portanto, acho que de uma forma mais ou menos transversal, todos têm mostrado muito empenho e muita vontade de mexer nisto, muita preocupação, muita pro-atividade. Isso até é tão evidente que é assim que, por exemplo, no caso da STCP foi possível que os seis Municípios se entendessem, que chegassem a um acordo inédito para assumir a gestão da STCP. Significa que todos eles estão empenhados, todos eles são pró-ativos, todos eles têm pensamento sobre este assunto.

Entrevistadora: Vou pedir agora para avaliar o nível de influência, numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor de transportes, das seguintes organizações e entidades, nomeadamente, consultores, de 1 a 5, como é que avalia o grau de influência?

Entrevistado: A minha dúvida aqui é saber se a influência é aquela que eu acho que devia ser ou aquela que é. [risos]

Entrevistadora: [risos] Aquela que é efetivamente.

Entrevistado: Aquela que é. Aquela que é. Bom, consultores é claramente, se tenho que dar 5 a alguém, é 5. Isso aí não há grandes dúvidas. Sindicatos... para a estratégia de transportes... penso que não são... portanto, influência, influência pode ser positiva ou negativa também, não é?

Entrevistadora: Sim, exato.

Entrevistado: Isto é daqueles testes assim difíceis. A gente quando está a dizer 2, quer dizer influencia pouco ou influencia muito, mas não está a dizer se é bem ou se é mal. Bem, mas sindicatos eu diria que 3. Não vejo... Grupos de pressão e ativistas, não temos sentido, 2. Acho que não é uma questão... Organizações de caridade, filantropias ou fundações, 1. Não há aqui grande influência. Investidores imobiliários, 1. Não vejo que sejam... Empresas e associações empresariais, também não têm tido grande capacidade de influenciar o que quer que seja, 1. Políticos, 5. Bancos, seguradoras ou outras instituições financeiras... aqui... aqui, pela ação indireta que têm, na forma como se pode ver as coisas, 2, diria eu. Operadores de transporte, 4. Meios de comunicação social, eu diria que têm aqui algum peso, 4.

Entrevistadora: Ok. Muito bem. Além do seu papel principal como ... (funções exercidas pelo entrevistado), mencione outras funções relevantes que teve ou exerceu no setor de transportes. No setor privado...

Entrevistado: Sim...

Entrevistadora: ... ONG's, instituições de caridade, se já teve alguma representação em que foi eleito, no setor público não eleito, na Academia...

Entrevistado: Basicamente, na Academia e no setor privado, enquanto consultadoria na área dos transportes.

Entrevistadora: Muito agradeço a sua disponibilidade.

Entrevistado: Foi um gosto. Espero ter sido útil. [risos]

Entrevistadora: Muito obrigada. Certamente que sim. Obrigadíssima.

ENTREVISTADO N.º 8

Entrevistadora: Muito boa tarde, ... (nome da entrevistada). Antes de mais, gostaria de agradecer à ... (nome da entrevistada) por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da área metropolitana do Porto. O contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que tem atualmente enquanto ... (funções que a entrevistada exerce) e no passado, também, como ... (funções que a entrevistada exerceu). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas, baseada no conhecimento público e profissional da ... (nome da entrevistada). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista.

Entrevistada: Muito bem. O que eu puder contribuir...

Entrevistadora: Muito obrigada. [risos] Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistada: Ora bem, a lei 52/2015, portanto, que aprovou o regime jurídico de serviço público de transporte de passageiros, extinguiu as autoridades metropolitanas do Porto e Lisboa e sucederam-se a Área Metropolitana de Lisboa e do Porto que, naturalmente, passaram a dispor, no domínio do transporte público de passageiros, uma série de atribuições e competências estabelecidas no regime jurídico do serviço público de transporte de passageiros. Assim, tanto a Área Metropolitana de Lisboa como a do Porto, atualmente, sendo autoridades de transportes competentes no que diz respeito aos serviços públicos de transporte de passageiros intermunicipais, têm, naturalmente, através dos contratos interadministrativos, uma série de delegação de competências dos atuais Municípios que lhes incute uma responsabilidade muito grande, portanto, nesta área. Eu penso que no que à AMP diz respeito, há 16 concelhos que delegaram as competências na AMP. Eu diria que a AMP tem desafios a curto prazo e a médio e longo prazo. Eu, a curto prazo, destacaria... todo o processo de elaboração das peças concursais para o lançamento do concurso público internacional para a concessão de operação de transporte público rodoviário da AMP, com a exceção, naturalmente, da rede da STCP, cuja adjudicação deverá ter início em dezembro de 2019, como todos nós sabemos. Ora bem, articular com os vários Municípios a rede, os horários, o rebatimento das linhas, as unidades territoriais a definir, os modelos de concurso, os tarifários, a elaboração dos contratos, etc., vai exigir uma grande negociação entre os vários Concelhos, liderado, naturalmente, pela AMP. E para que se consiga essa homogeneização de vontades, não será fácil. E, portanto, eu acho que este é o grande desafio que a AMP tem a curto prazo, porque é um processo que vai ter um impacto na vida de 1 milhão e 700 mil habitantes. A nível da mobilidade, conseguir dar resposta a este grande desafio, portanto, vai ser de facto, para mim, o grande... a grande preocupação e o grande desafio que a AMP tem pela frente, a curto prazo. Se passarmos para o médio e longo prazo, eu diria que a AMP tem que continuar a ser liderante, como foi nestes últimos cinco anos, a nível da política de mobilidade, para que consiga dar resposta acompanhando as tendências de evolução do setor, por exemplo na área de 'mobility as a service', que eu considero que vai explodir nos próximos dois/três anos, esta mudança de paradigma. Nós estamos a assistir a isso mesmo em todos os fóruns em que participamos, a nível nacional e a nível internacional, não é? Nós, hoje em dia, temos os construtores dos automóveis a anunciar que querem deixar de vender veículos, para começar a vender quilómetros... e, portanto, tudo isso é extremamente importante que a AMP esteja atenta a toda esta tendência de desenvolvimento da mobilidade como um serviço. Naturalmente, tendo sempre como espinha dorsal o transporte público fixo e de alta capacidade, mas, depois, todos aqueles serviços complementares, para o primeiro quilómetro ou para o último quilómetro, acompanha toda a

área do transporte de passageiros flexível, os modos individuais de transporte, como os modos suaves, etc., que terão que estar todos integrados, quer a nível de conectividade, a nível da bilhética, a nível da informação ao público, de todo o controlo operacional, por exemplo, também... do que é feito em termos de operação no terreno, portanto, aqui a AMP pode ter, de facto, um papel fulcral para perceber esta mudança de paradigma e também aqui continuar a ser liderante nas suas propostas.

Entrevistadora: Sem dúvida será um grande desafio. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento? Considerando também que a ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções) é uma empresa que desenvolve software e projetos no âmbito dos transportes e da mobilidade.

Entrevistada: É assim, na qualidade de ... (nome da entidade e funções que a entrevistada exerce), que é uma empresa que se dedica, há 25 anos, a soluções tecnológicas, mas de investigação e desenvolvimento. Portanto, todos os produtos que a ... (nome da entidade que e a entrevistada exerce funções) tem foram desenvolvidos internamente e, portanto, o desenvolvimento de soluções inovadoras está na génese desta empresa, porque ela foi uma das ... (especificações da entidade que a entrevistada exerce funções). Nós, neste momento, estamos focados no desenvolvimento de ... (projetos que a entidade está a desenvolver). A resposta que nós temos que dar em termos de transportes públicos para centros densamente povoados não pode ser, naturalmente, a que damos para centros que são, que têm uma densidade populacional baixa, mas todo o sistema tem que estar integrado e nós estamos a trabalhar nessa integração. Por outro lado, temos também um outro projeto de integração, uma plataforma de gestão de mobilidade que ... (critérios específicos que a entidade está a desenvolver). Portanto, nós estamos, neste momento, a desenvolver dois eixos de investigação muito fortes virados para estas duas respostas. Portanto, neste momento, é assim: atendendo ao facto de a ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções) ter sido pioneira em Portugal na... na concretização de disponibilização de soluções de informação ao público, para transportes de passageiros, este é um foco que está muito presente na atividade da ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), porque há 12 anos que esta empresa tem produtos para a informação ao público, que é algo que ainda está a chegar, de uma forma muito incipiente, a várias zonas do país. Portanto, temos um foco também muito... muito grande nesta área e na tal plataforma de mobilidade que me estou a referir.

Entrevistadora: Considerando o trabalho que a ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções) desenvolve, de todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar problemas desafiantes, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistada: Eu acho que nesse ponto de vista sou uma privilegiada, porque eu, na ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), tenho, de facto, uma... uma situação muito favorável a esse propósito. Não só pela génese da empresa, portanto, que foi uma das ... (especificações da entidade que a entrevistada exerce funções) e isso obriga a que a empresa esteja muito ligada à ... (nome do ator)... Nós temos uma forte ligação à ... (nome do ator), a todo o setor da área de mobilidade, de controlo operacional... Por outro lado, temos uma série de empresas parceiras e que vamos crescendo em conjunto com elas, o que é muito importante. Nós, em Portugal, não temos muito esta tendência de formar grandes consórcios e grandes parcerias e eu acho que o caminho é esse. Nós temos que ter parceiros fortes e nós temos tido a sorte de construir, especialmente nos últimos 3 anos, um leque de empresas parceiras com quem vamos crescendo juntos e com quem temos agora, neste momento, até a possibilidade de desenvolver produtos conjuntos, que é algo que eu sempre me empenhei, porque acho que nesta diversidade e nesta... porque todas as empresas têm um determinado foco e nesta diversidade é que pode surgir, de facto, um produto inovador que nos permita a todos dar aqui um grande salto das empresas nacionais. É assim, quando eu tenho algum desafio assim mais difícil ou

algum problema, o atual ... (nome do ator), é, de facto, um apoio fantástico, uma pessoa que é uma fonte inesgotável, para mim, de conhecimento nesta área. Depois, é uma pessoa muito inteligente, com uma perspicácia brilhante e que às vezes adivinha determinadas tendências do setor. E, portanto, nós temos a sorte de podermos contar com ele, que é o maior acionista da ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções). Por outro lado, também o ... (nome do ator), também é acionista da ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções) e, portanto, temos também a sorte de poder recorrer a ele. Nós fazemos, normalmente, pequenos briefings de brainstorming sobre a área, que contamos com a presença deles. Também destaco a ... (nome do ator), que trabalha no plano operacional e que está sempre atenta, também, às questões da tendência de informação ao público. E, portanto, nós temos essa grande vantagem, da ligação que temos à ... (nome do ator). O atual presidente da ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), também é ... (descrição das funções que o ator exerce) e, portanto, nós temos essa facilidade de percebermos as tendências de investigação e de as podermos muitas vezes, portanto, integrar.

Entrevistadora: Ao nível do setor de transportes na AMP, já mais a um nível geral, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras? Também poderá vir no seguimento da pergunta anterior, não é?

Entrevistada: Sim. Também gostava de referir outra questão. Por exemplo, nós, aqui dentro, mesmo em termos internos, nós temos uma... uma iniciativa que é a ... (nome da iniciativa da entidade que a entrevistada exerce funções), em que os nossos colaboradores partilham conhecimentos, ideias e, portanto, para que se possam estudar a seguir, para ver se têm ou não interesse em termos de aplicabilidade. Isso também é uma situação importante, onde vamos beber muita... muito conhecimento, no sentido de verificarmos, eles, que estão mais na área produtiva, não é? Conseguem, muitas vezes, aperceber-se de necessidades que os clientes têm e que nos fazem, às vezes, ir por outro caminho. Portanto, isso também é muito importante, essa partilha de opiniões. Relativamente à... o que é que faltou responder?

Entrevistadora: Quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes e, normalmente, com quem discute ideias novas e inovadoras? Referiu a equipa técnica da ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções)...

Entrevistada: Exatamente. E também outra vez a mesma questão do (nome do ator), o ... (nome do ator)...

Entrevistadora: Relacionada com a questão anterior.

Entrevistada: Sim. Exatamente.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte público? E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistada: É assim, para não estar a repetir o que disse há pouco, nós temos projetos-piloto, nós temos a vantagem de os termos conseguido implementar quer com a ... (nome do ator), que tem sido parceiros incansáveis da ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções) ao longo dos últimos 25 anos, quer com a ... (nome do ator), que são os grandes operadores rodoviários a nível nacional e estão sempre abertos à inovação. Isso é muito importante destacar, porque independentemente das administrações que por lá têm passado, o corpo técnico tem demonstrado sempre essa abertura e nós temos conseguido experimentar uma série de pilotos, uns com sucesso, outros sem sucesso, mas que permitem avançar em termos de investigação. E, por outro lado, também os ... (nome do ator), não é?

Através do ... (nome do ator) também são incansáveis nessa mesma abertura para que, portanto, Portugal se afirme na área da investigação da mobilidade.

Entrevistadora: No caso de ser designada para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho? Isto a um nível mais geral.

Entrevistada: Essa é uma pergunta difícil, porque dependia muito da área, dentro da mobilidade, não é? Mas certamente que escolhia pessoas que tivessem experiência naquela área em particular, que o meu budget permitisse contratar [risos]... profissionais dinâmicos, motivados, não é? E, por outro lado, que eu considero também muito importante, pessoas de diferentes origens, para que nós conseguíssemos conjugar a perspetiva do setor privado com a perspetiva do setor público, porque para nós construirmos projetos sustentáveis e projetos que, de facto, cheguem a bom porto é necessário nós alocaarmos equipas muito diversificadas e com experiências diferentes, trajetões diferentes. Isso é uma mais-valia em todas as áreas. Portanto, não gostaria de referir ninguém em particular porque [risos] existem muitos... uma série de fatores.

Entrevistadora: Então, a pergunta seguinte será à semelhança. Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistada: O ... (nome do ator), o ... (nome do ator), a ... (nome do ator) e o ... (nome do ator), que esteve comigo na ... (funções que o ator exerceu e exerce atualmente) e é uma pessoa extremamente inteligente, extremamente perspicaz e que eu ouço muito nesta questão de tudo o que diz respeito a soluções de mobilidade. Portanto, aqui acho que escolheria quatro. [risos]

Entrevistadora: Pronto. E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor de transportes na AMP?

Entrevistada: Bem, a AMP teve um papel fulgurante e liderante no panorama nacional, no que concerne à mobilidade, nos últimos 5 anos... através do ... (nome do ator) que teve, que foi o ... (nome do ator). Naturalmente que a equipa agora sofreu alterações e, portanto, é necessário dar tempo aos novos interlocutores para imprimirem a sua própria dinâmica e, portanto, temos que aguardar agora para vermos qual será, porque meia dúzia de meses não é suficiente para ninguém afirmar a sua própria dinâmica.

Entrevistadora: Com certeza. Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbano na AMP? Por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistada: A área dos transportes é uma área muito politizada e, portanto, acima de tudo, por decisores políticos, nomeadamente o ... (nome do ator), o ... (nome do ator), Presidentes de Câmara... isto é uma área muito politizada e, portanto, os atores fundamentais são, de facto, os agentes políticos, no meu ponto de vista. Eu também não posso aqui deixar de referir o Ministro... o ... (nome do ator), porque ele teve a audácia de proceder a alterações legislativas que o setor necessitava e dar realmente esse passo à frente, porque nós hoje, estamos em 2018, e olhamos para os últimos dois anos e meio e verificamos que realmente nós tivemos uma produção legislativa... há situações que foram alteradas, regulamentos de 1948, não é? Portanto, o regulamento de transportes e automóveis era de 1948 e eu recordo-me ainda de estar na ... (entidade que a entrevistada exerceu funções no passado) e ver os constrangimentos que este mesmo regulamento causava num panorama que tinha mudado consideravelmente 60 anos depois. E agora estamos a 70 anos depois. Portanto, foi preciso muita coragem e de facto um trabalho grande e de alguém que conhecia bem o setor, para fazer as alterações que fez. Portanto, nomeadamente na regulação do transporte de passageiros flexível, quer dizer, que era

algo que não estava regulamentado, não se podia andar nem para a frente nem para trás porque não existia essa mesma regulamentação. Entre muitos outros. E, portanto, eu não posso deixar aqui de destacar as grandes mudanças que o ministro implementou em termos de alterações legislativas e que permitem agora ao setor poder, realmente, fazer o seu caminho com outra abertura e com outra dinâmica.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia de transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que hoje em dia já não têm? Por exemplo, grandes instituições...

Entrevistada: Ora bem... com esta questão da descentralização das autoridades de transportes, portanto, naturalmente que o ... (nome do ator) ficou reduzido na sua ação, porque neste momento as autoridades de transportes têm uma série de competências que estavam na sua... no seu leque de influência e de competências, não é? Mas isso também, quer dizer, para quem defende a descentralização, como eu defendo, que sou acérrima defensora dessa ação governativa, portanto, considero que é o caminho natural, não é? Destas reformas. Não destacaria assim isso pela negativa.

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistada: É assim, na área do 'mobility as a service', nós, há três/quatro anos atrás nunca imaginámos que a Mercedes fosse para uma convenção internacional dizer que os seus grandes parceiros podem ser a Google ou outro grande gigante da área das tecnologias. O que é que eu quero dizer com isto? Os detentores de plataformas tecnológicas, de facto, vão ser instituições que, no futuro, vão dar cartas no setor de transportes com esta dinâmica, que está realmente a mudar a olhos vistos, que é, portanto, a questão dos próprios produtores de transportes estarem a querer ser players e, portanto, isto causa aqui aos operadores rodoviários que nós temos atualmente e que dependem dos produtores de automóveis e de autocarros, um paradigma que eles vão ter que se readaptar. E, portanto, eu vejo com a emergência destas plataformas, como a Uber, etc., que podem, na ótica da mobilidade 'as a service', ser players muito importantes a muito curto prazo... porque há dois anos ninguém falava nisso.

Entrevistadora: Sem dúvida. Na sua opinião, de entre os representantes dos municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistada: É assim, eu não consigo... tão... de forma muito aprofundada as intervenções dos vários representantes e por isso não... a AMP também, os novos corpos dirigentes tomaram posse há meia dúzia de meses, portanto, eu não consigo ter uma opinião fundamentada sobre esta...

Entrevistadora: Esta é uma pergunta à qual ninguém consegue dar uma resposta. [risos] Passando à seguinte. Ia pedir que avalie o nível de influência, numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor de transportes, as seguintes instituições, nomeadamente, eu vou dar uma listagem... e gostaria de 1 a 5 o nível de influência das organizações. Consultores...?

Entrevistada: 4.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistada: 3.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistada: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistada: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistada: 1.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais?

Entrevistada: 2.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistada: 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras ou instituições financeiras?

Entrevistada: 2.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistada: 3.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistada: 2.

Entrevistadora: Não tem grande influência...?

Entrevistada: Acho que não.

Entrevistadora: Além do seu papel principal aqui, como .. (funções que a entrevistada exerce), gostaria que mencionasse outras funções relevantes que exerceu no setor de transportes. Por exemplo, no nível privado, em ONG's, em instituições de filantropia ou caridade, como representante eleito, no setor público não eleito, na Academia...?

Entrevistada: Eu tive a vantagem de ter passado pelo setor dos transportes como ... (funções que a entrevistada exerceu no passado).

Entrevistadora: Pronto. Muito agradeço o seu contributo e os seus conhecimentos que certamente vão ajudar para o desenvolvimento da minha dissertação. Muito obrigada.

Entrevistada: Obrigada eu, Ana.

ENTREVISTADO N.º 9

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me ter recebido e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da área metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que tem enquanto, atualmente, ... (funções exercidas pelo entrevistado), muito recentemente, desde o início do ano. A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível da governação de transporte público que a área metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Muito bem. Antes de mais, agradecer a oportunidade...

Entrevistadora: Eu é que agradeço.

Entrevistado: ... e... e devolver os cumprimentos. Bom, Área Metropolitana eu acho que, essencialmente, como desafios eu poria o alinhamento de vontades, portanto, dos vários stakeholders envolvidos e a integração de políticas; políticas no sentido policy, não politics.

Entrevistadora: Ok. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento? Concretamente aqui, se calhar, na ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções).

Entrevistado: Na ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções). Cumprir a visão estratégica da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), ponto um. E aí, fosse a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) ou fosse noutra Companhia, penso que é um desiderato de qualquer pessoa que esteja na gestão. No caso concreto da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções). e no caso concreto das minhas competências, acho que é o racional da eficiência da operação.

Entrevistadora: Agora num âmbito mais geral, de todas as pessoas e instituições envolvidas, não, desculpe, no âmbito ainda deste processo, de todas as pessoas e instituições envolvidas neste processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Pois, depende da natureza do problema. Se for externo, será a AMP, naturalmente, em primeira linha; os Municípios que constituem a AMP e, eventualmente, o Governo ou a Tutela, não é?

Entrevistadora: Sim, a Tutela, sem dúvida.

Entrevistado: Internamente, será... todos os colegas.

Entrevistadora: A equipa técnica. Agora sim, um âmbito mais geral, ao nível do setor de transportes na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Bom... ao nível da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções)?

Entrevistadora: Da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) ou a um nível mais geral.

Entrevistado: Bom, de qualquer forma, a resposta é a mesma. É a estrutura da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), portanto, ao nível da... quer de informações, quer ao nível dos racionais de inovação, sim, o Conselho de Administração um pouco, mas o Conselho de Administração está em funções há pouco tempo, mas essencialmente o corpo técnico da Companhia... E há um ou dois grupos de profissionais que, de alguma forma, tiveram experiência nesta área, que são das relações pessoas e que, normalmente, a gente também pode trocar uma ou outra impressão.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte público? E em quem confia para obter capacidade-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Iniciativas... Depende das necessidades, mas basicamente em todos os stakeholders... quer porque necessito, quer porque confio mesmo, portanto, não tenho nenhum stakeholder que confie menos do que outro... quer por força das... da prática. E sem exceção, desde os funcionários, Tutela, AMP... Municípios... portanto, algumas vezes recorremos a consultores externos também.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Ai isso é desafiante. [risos]

Entrevistadora: Exato. [risos] Já é mais específico.

Entrevistado: Mas esse... eu não quero dar nomes, tenho alguma dificuldade, mas há... e depende do objeto, mas há um perfil que eu acho que é quase obrigatório e esse perfil tem que ter: visão estratégica; desempoeiramento técnico, isto é, trazer soluções novas, que nunca foram... sem se basear no histórico, portanto, que crie ruturas, ruturas positivas; e desapego político, aqui de politics, portanto, em que a questão do projeto esteja à frente de outros desideratos.

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre a estratégia no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria? [risos]

Entrevistado: Ah, mas aqui eu tenho. Aqui eu tenho. O ... (nome do ator), que é o grande guru da inovação e ideias inovadoras. Em todas as empresas, mas ele tem assim umas ideias... é sobre inovação e as próprias ideias são inovadoras. Depois, para ter uma visão, um panorama assim global do... das empresas e uma análise macroeconómica, eu chamaria alguém da área da macroeconomia, no caso, eu chamaria o ... (nome do ator)... por nada, só porque o conheço e... e gosto muito das opiniões dele. E uma pessoa aqui, de visão mais nacional e regional, mas também muito ligada à inovação e à gestão de redes, o ... (nome do ator).

Entrevistadora: Ok. E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Eu aqui, para não cometer nenhum erro por defeito, prefiro não responder.

Entrevistadora: Com certeza.

Entrevistado: Portanto, há algumas pessoas, mas não... para não falhar por omissão.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Por exemplo, líderes, modelos, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistado: Muito bem... Por maioria de razão, a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), não é? Como deve acreditar nisso. A AMP versus Municípios. Ao nível da informação, eu diria o TIP.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia do setor de transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que, hoje em dia, não o têm.

Entrevistado: Eu, esta, primeiro não identifico ninguém assim de repente; por outro, também se identificasse eu não sei se responderia, por uma questão de cortesia. Mas não identifico assim... de first sight não...

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Que não são relevantes, não. O que eu acho é que o poder local vai ganhar relevância no futuro próximo, mas acho que já são relevantes, mas vai ganhar preponderância no futuro próximo. Isto não se aplica só... só à ... (nome do ator) ou só a Portugal, inclusive. Noutras terras, porque cada região tem as suas necessidades e, por outro lado, é necessário uma dimensão crítica que o ... (nome do ator) per si, se calhar, não é suficiente alcançar.

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos municípios no setor de transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Aqui, por uma questão de cortesia, eu não quero... não queria responder.

Entrevistadora: Ia pedir que avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor de transportes, as seguintes organizações, nomeadamente consultores. De 1 a 5 o nível de influência?

Entrevistado: 2.

Entrevistadora: 2? Sindicatos?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: 1. Só reforçando que todas estas respostas vinculam a mim, não à ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções).

Entrevistadora: Sim, com certeza que sim.

Entrevistado: É uma opinião pessoal.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Além do seu papel principal como ... (nome da entidade e funções que o entrevistado exerce f), gostaria que mencionasse outras funções relevantes que exerceu no setor de transportes. Por exemplo, no setor privado, ONG's, instituições de filantropia e caridade, como representante eleito, no setor público não eleito, na Academia... se tem algum...

Entrevistado: Aqui tenho que fazer uma ressalva: se fosse de transporte de passageiros, eu não colocaria... É transportes em geral ou de passageiros?

Entrevistadora: Em geral. Pode...

Entrevistado: Transportes geral. Setor público; ONG's, pode-se considerar, ainda que seja como voluntário... e no setor privado. Eu disse público, não é? Privado e na Academia.

[interrupção]

Entrevistadora: Posto isto, muito agradeço o contributo. Certamente me vão ajudar para desenvolver a dissertação. Muito obrigada.

Entrevistado: Obrigado.

ENTREVISTADO N.º 10

Entrevistadora: Muito bom dia. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que tem atualmente enquanto ... (funções que o entrevistado exerce). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas [interrupção na gravação] para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Bom, muito obrigado pelo convite.

Entrevistadora: Eu é que agradeço. [risos]

Entrevistado: Eu acho que esta questão, a primeira questão, tem uma resposta muito concreta, não é? Porque, até decorrente das alterações legislativas que trouxeram para dentro da Área Metropolitana do Porto e da Área Metropolitana de Lisboa e dos Municípios, trouxeram as competências da Autoridade dos Transportes e com um prazo muito curto para fazer aqui uma mudança de paradigma que decorre desta alteração legislativa. Obviamente, o grande desafio, neste momento, é proceder à contratualização dos transportes públicos e fazer com que todas as linhas de transporte regular sejam atribuídas através de um procedimento competitivo, ou seja, um concurso público, e que esteja tudo finalizado até dezembro de 2019, como impõe o regulamento europeu e a lei 52/2015, sendo certo que é um trabalho complexo e que tem um prazo curto. Portanto, esse é um grande desafio. É também um desafio porque devemos aproveitar esta oportunidade para melhorar o que temos, não é? E para aproveitar para fazer realmente um planeamento, coisa que nunca foi feita, pelo menos desta forma articulada, um planeamento de toda a rede de transportes da área metropolitana. E é isso que estamos a fazer, é esse o grande desafio neste momento.

Entrevistadora: Pronto. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento? Será, então, essa parte da elaboração...

Entrevistado: Sem dúvida. É ... (funções específicas da entidade que o entrevistado exerce funções).

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo que acabou de referir, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Pois, eu acho que pela própria forma como a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) encarou este problema, que até eu acho que é singular no panorama nacional, que foi querer constituir uma equipa técnica, capacitar a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), e fazer este processo praticamente todo com a equipa técnica da casa e, portanto, não tenho dúvida nenhuma que as pessoas mais importantes neste processo são as da equipa técnica da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), que assumiram isto e que vestiram a camisola e que estão a fazer muito para além até do que é a sua obrigação, para levar a bom porto este desafio. Eu diria que é muito importante porque nós vemos, às vezes, e compreende-se, mas vemos outras autoridades dos transportes, pelo facto de terem assumido estas competências de uma forma muito repentina, que estão a tentar dar resposta ao desafio, mas com contratação externa, porque é realmente o caminho, muitas vezes não têm outro caminho. A escolha da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce

funções) foi outra, foi ganhar o conhecimento, capacitar as pessoas e ficar com o conhecimento dentro de casa, porque uma coisa... é muito diferente fazer este processo subcontratando consultores e que se poderá fazer um excelente trabalho, mas não há o ganho de conhecimento, a capacitação que nós optámos por fazer. E, portanto... desse ponto de vista, o que é mais importante para nós...

Entrevistadora: Mas a equipa técnica...

Entrevistado: ... são as pessoas, a equipa da casa, da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções).

Entrevistadora: Da casa. Mas a equipa técnica da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) é constituída por consultores...?

Entrevistado: Também. Exatamente. Nós temos consultores numa perspetiva um bocadinho diferente dessa que eu estava a referir, porque são consultores quase praticamente da casa, não é? Que estão a tempo inteiro e que... e que são da maior importância para preencher aqui as lacunas de conhecimento, muitas vezes até histórico, do que foi o regime até agora no panorama dos transportes públicos e, portanto, esse conhecimento histórico e a experiência técnica acumulada é importantíssima, porque nós, sendo uma casa nova, não conseguimos ter, só desta forma é que conseguimos ter transmissão de conhecimento. É conseguir ir buscar pessoas que já tinham esse conhecimento e que servem como consultores e que, no fundo, estão a fazer essa passagem. Ao contrário de instituições que já existem há muitos anos e que esse conhecimento se vai fazendo de geração para geração, aqui, sendo uma casa nova, não é? Neste aspeto. A ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) não tinha estas competências antes de 2015, foi a forma encontrada e que tem sido muito útil.

Entrevistadora: Ao nível do setor dos transportes, na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Pois, sem dúvida, aqui, serão estes consultores da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), pelo que foi dito atrás. São peças fundamentais. O que não quer dizer que, também, muitas vezes, ideias novas e inovadoras vêm da própria equipa, vêm da própria equipa que também tem tido um papel muito importante... E eu acho que são as pessoas mais importantes. São as pessoas mais importantes. E eu gosto sempre, também, de incluir aqui, muitas vezes, as associações, a associação que representa os operadores, porque, para nós, os operadores são um ator fundamental do sistema e nós temos que ter sempre...

Entrevistadora: A associação que será a ... (nome do ator)...?

Entrevistado: Sim. Temos sempre que ter... de trabalhar em parceria, não é? Porque os nossos objetivos acabam por ser comuns, que é melhorar a rede de transportes.

Entrevistadora: Claro que sim. A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte público? E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Bom, para implementar iniciativas nós temos sempre que ter... é sempre importante ter uma boa articulação com o nível político, sem dúvida, que aqui na ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) serão os ... (nome do ator), os responsáveis dos ... (nome do ator), muitas vezes, até, da própria ... (nome do ator), com quem também vamos tendo uma relação próxima e que é muito importante. E eu diria que, na segunda parte da questão, em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, eu acho que o facto de nós estarmos perante este desafio, que também tem uma

grande... (competências específicas da entidade que o entrevistado exerce funções) É uma coisa que se faz periodicamente... o que quer dizer que há uma parte, principalmente a nível de apoio jurídico, que não temos internamente, nem faz sentido ter, uma vez que não é uma atividade constante, mas sim periódica. E eu aí talvez destacasse, como capacidades-chave, neste processo atual, sem dúvida, o apoio jurídico externo que nós temos... e que será aquela capacidade-chave que nós entendemos que não deve ser internalizada na equipa.

Entrevistadora: Ok. Acabam por ser consultores, também...?

Entrevistado: Sim. Sim.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Pois, aqui eu acho que, sem dúvida, pessoas da equipa da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), que são aquelas que têm trazido um grande conhecimento e que estão a acumular um grande conhecimento sobre estes processos e sobre... sobre mesmo uma estratégia futura, porque estamos num período de mudança e é quem tem, realmente, perdido muitas horas a trabalhar e a pensar nisto e, portanto, seria sempre gente da equipa técnica da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções). E eu diria que se teria sempre, para ter sucesso, um projeto, para ter sucesso, possivelmente teria que envolver também o nível político e, portanto, teria que estar articulado com o nível político da AMP e até com o nível político do Governo. E com os operadores, claramente.

Entrevistadora: Ok. Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?... Pode referir os atuais consultores...

Entrevistado: Os atuais consultores da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), seguramente, sim.

Entrevistadora: Posso referir...

Entrevistado: Sim, o ... (nome do ator) é um nome incontornável, sem problema nenhum em assumir isso... Eu acho que era muito útil, numa sessão... se fosse uma sessão mais rotineira, que fosse com uma periodicidade destas, envolver a ... (nome do ator), porque também tem pessoas excelentes, que também têm pensado muito o setor... E... e eu acho que também eu gostaria de ter alguém do ... (nome do ator), que são pessoas também que nos têm trazido muito boas ideias e que também têm... têm, de certa forma, sido catalisadores de alguma mudança, não é? São pessoas que conseguem ter uma visão mais abrangente...

Entrevistadora: ... (nome do ator)...

Entrevistado: Sim...

Entrevistadora: (nome do ator)?

Entrevistado: ... (nome do ator). Também há elementos com quem temos tido alguma colaboração e que eu acho que trazem, muitas vezes, ideias muito abrangentes e até de rutura com... com o que sempre se fez.

Entrevistadora: E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Ora bem, importantes, eu diria importantes para definir a estratégia é sempre o nível político, não é? Apesar da parte técnica fazer o trabalho de apoio e de abrir os horizontes, a definição estratégica terá sempre que ser ao nível político. E... e tem sido, tem-se notado que este processo tem tido essa vantagem: trazer para o nível de decisão política, de pôr na agenda a questão dos transportes, que era uma coisa que andava um bocadinho afastada, até porque as competências não estavam nos Municípios. E, portanto, eu acho que se estão a assumir como figuras realmente importantes e visionárias, no sentido em que têm uma visão... uma visão do que é gerir uma cidade e do que é gerir o bem-estar das populações e, portanto, vão muito para além da componente técnica que nós temos, de gerir os transportes, gerir uma rede ou planear uma rede ou fazer com que ela dê uma resposta melhor às pessoas, é verdade, mas depois ter realmente a visão de como é que isso se enquadra numa gestão integrada da cidade e do bem-estar das populações, eu acho que isso é o papel dos ... (nome do ator) e que têm trazido também contributos importantes. Acho que sim.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistado: Pois, há um... há com certeza uma série de ... (nome do ator) que têm sido muito importantes nesta fase, precisamente por haver ainda falta de capacitação das autoridades... e que têm sido importantes para trazer esse conhecimento e para estabilizar esse conhecimento nas autoridades de transportes. Como líderes, além dos ... (nome do ator), que sem dúvida lideraram este processo, eu diria que aqui, nos detentores de informação, é muito importante esta, este trabalho próximo com os ... (nome do ator). Quem tem realmente a informação e quem conhece a rede, historicamente, pela forma como sempre foi gerido o transporte público, além dos operadores públicos, mas falando dos ... (nome do ator), foi sempre da iniciativa dos próprios ... (nome do ator) e, portanto, quem tem esse conhecimento e quem procurou tê-lo e explorá-lo sempre da melhor forma, foram os operadores. E, portanto, nós, aí devemos aproveitar esse conhecimento e não afastá-los... não achar que temos uma relação de antagonismo, mas aproveitar esse conhecimento é muito importante.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia para transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que não têm, hoje em dia?

Entrevistado: Pois, eu acho que realmente este processo que a lei 52/2015 trouxe, no fundo, foi uma descentralização de competências e, portanto, os ... (nome do ator) passaram a ser um ator principal na gestão da mobilidade dos seus territórios. E ... (nome do ator), entenda-se também ... (nome do ator)... A ... (nome do ator) obviamente também, decorrente daí, até porque conseguiu-se aqui um processo de delegação de competências e para ganhar escala e, portanto, a ... (nome do ator) é a autoridade de transportes do território... e é, sem dúvida, a entidade que não tinha essa relevância anteriormente e que, neste momento, está a ter essa influência. Sem dúvida que faz sentido...

Entrevistadora: A ... (nome do ator) surge como um ator emergente...?

Entrevistado: Surge como um ator emergente, sempre na esteira, lá está, dos ... (nome do ator), porque a ... (nome do ator)... , mas nesta lógica de que, anteriormente, os municípios tinham muito pouco influência no que era a mobilidade no seu território, era uma competência centralizada no ... (nome do ator) e agora sim, e sem dúvida que seriam atores importantes já na altura do que agora...

Entrevistadora: E, nessa sequência, quais os atores que perderam essa influência?

Entrevistado: Bom, quem perdeu essa influência acaba por ser quem fazia, quem exercia essas competências em nome do ... (nome do ator), que era o ... (nome do ator), e que, naturalmente, está a perder essa influência neste campo, não é?

Entrevistadora: Ok. Na sua opinião, entre os representantes dos Municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Eu acho que, de uma forma geral, este processo tem alertado muito as consciências dos representantes políticos dos Municípios para a necessidade de ter um papel interventivo nesta, na questão da mobilidade e na importância que ela tem na estão dos seus territórios. Aqui é difícil destacar alguém, mas há um caso que eu acho que é, que se se salienta e que acho que pode-se aqui destacar, que é o caso de ... (nome do ator), pela simples razão que desde sempre se consideraram e se articularam e perceberam que a melhor forma de gerir uma rede de transportes públicos seria em conjunto, entre os dois Municípios, pelas ligações que têm. E, portanto, ainda que atualmente até sejam de cores partidárias diferentes, isso é completamente ultrapassado e acho que é um bom exemplo de uma boa prática. E constituíram equipas técnicas fortes para fazer um planeamento e para mudar o que existia em termos de transportes públicos e para ter uma rede planeada e que fosse útil e fizeram um grande trabalho técnico que será agora posto no terreno.

Entrevistadora: Agora vou pedir que avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor de transportes, das seguintes organizações ou entidades. Nomeadamente, de 1 a 5, relativamente ao nível e influência dos consultores...?

Entrevistado: Os consultores acho que é um 5, porque é realmente quem traz o conhecimento que não existia e que, além de trazer esse conhecimento, está a fazer com que as autoridades consigam ficar capacitadas e internalizem esse conhecimento.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: Os sindicatos... os sindicatos poderão ter um papel, neste processo de contratualização, na defesa dos trabalhadores, que sem dúvida que é útil, até porque é um processo disruptivo, mas eu diria que essa preocupação já está na mente de quem está a fazer este trabalho, portanto, no sindicato eu diria um 2. Não é... não serão os sindicatos a provocar as alterações.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: Da mesma forma. Eu diria que seria até um 1, porque os sindicatos ainda são uma organização que será um parceiro neste... e que deverão ser ouvidos quando se formata este processo de contratualização. Os grupos de pressão e ativistas... bom, nós não queremos ceder a grupos de pressão do ponto de vista menos benigno do que normalmente é encarado como grupo de pressão, que é uma tentativa de obter ganhos para um determinado grupo à custa dos outros. E, portanto, nesse caso, nós estamos totalmente imunes a isso.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: Eu aqui vejo o papel destas organizações, eles têm assumido um papel importante, nomeadamente as IPSS's, nalgumas soluções de mobilidade mais específicas e que nós queremos aproveitar e manter, nomeadamente no nível do transporte flexível, que será o instrumento que começará a ser utilizado, de alguma forma, a partir de agora. e estas organizações terão um papel importante nisso e, portanto, eu diria um 3.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: Os investidores imobiliários... nós não temos em consideração o interesse imobiliário quando planeamos uma rede de transportes. Obviamente que há uma grande ligação porque uma boa rede de transportes valoriza o imobiliário, mas eu acho que é um pouco ao contrário: não são os investidores imobiliários que nos vão influenciar, a rede que nós fizemos é que pode... é que pode dar uma resposta melhor e valorizar o território de um ponto de vista em que isso é positivo, não é? Porque se o território ficar valorizado é porque temos uma boa rede de transportes e boas soluções de mobilidade para as pessoas e, portanto, não são os investidores imobiliários que são importantes para nós, esperamos é que nós é que possamos ser importantes para eles. Portanto, eu diria que eles têm uma importância de 1, neste processo.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Empresas privadas não são operadores de transportes. Sem ser os operadores.

Entrevistado: Empresas privadas no sentido em que são empregadores e, portanto... Aqui tenho... são importantes... eu poderia pôr um 4, porque nós, quando planeamos uma rede de transportes, é muito importante perceber onde estão os polos geradores de tráfego e aqui as empresas são muito importantes. Nós temos sempre esse cuidado, até porque, muitas vezes, o planeamento é visto com base na população residente, onde há aglomerados populacionais e esquecem-se, muitas vezes, zonas industriais ou zonas onde estão grandes empresas que, se formos ver no mapa dos residentes, parece que não tem população e nós temos que olhar para essa dimensão, também, porque não ter lá população residente não quer dizer que não haja pessoas que precisem de ter transportes para esses locais.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: Políticos é um 5, porque os políticos, a decisão é sempre política no final e eles devem ser envolvidos nisto, não é? Portanto, há um trabalho técnico, mas tem que depois ser validado politicamente e, portanto, é 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: Bom, aqui, eu vejo as instituições financeiras, eventualmente, do ponto de vista dos operadores, poderão ter uma importância grande para financiar as suas operações, até porque nós queremos uma... nós queremos com este processo ter uma melhoria, uma requalificação visível do que é a operação e se podem implicar investimentos e, portanto, elas precisam de ter alguma importância, não do nosso ponto de vista, da Autoridade de Transportes, mas, quer dizer, a disponibilidade para financiar a operação das redes de transportes poderá ter alguma importância. Talvez um 2.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: Os operadores eu terei que dar um 5. Não no sentido de operadores que estão atualmente no terreno, porque se estamos a fazer um novo planeamento e a levar a um procedimento concorrencial... não sabemos, ficarão no terreno aqueles que oferecerem melhores condições e melhor serviço. Mas por isso tudo, tanto pelo lado, porque o planeamento baseia-se também muito no conhecimento que existe atualmente e do que tem sido feito nas últimas décadas, onde os operadores de transporte tiveram um papel muito importante, como eles próprios são os atores principais dos procedimentos concorrenciais, são eles que vão concorrer. E, portanto, sem dúvida que os operadores de transporte são um ator principal deste processo. Um 5.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: Os meios de comunicação social têm alguma importância porque, por um lado, nos transmitem às vezes as falhas do sistema e, por outro, porque para nós são importantes, principalmente num processo que é disruptivo, ter os meios de comunicação social que nos possam também ajudar a comunicar à população o que vai acontecer e o que vai mudar neste paradigma. Portanto, eu acho que... quando... antes de entrar em serviço este novo modelo, deve-se apostar muito na comunicação à população do que vai mudar e do que vai ser diferente, até porque as pessoas estão habituadas há muitos anos a um modelo e tudo o que... e devem ter o máximo de informação possível para se adaptarem ao novo modelo. Portanto, acho que a comunicação social também deve ser vista como um parceiro muito importante aqui. Portanto, eu diria um 3.

Entrevistadora: Para terminar, além do seu papel principal na ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), poderia mencionar outras funções relevantes que exerceu no setor de transportes? Tanto ao nível do setor privado, como ONG's, instituições de filantropia, caridade, como representante eleito no setor público, na Academia...?

Entrevistado: As minhas funções em transportes foram sempre no setor público, tanto na ... (funções que o entrevistado exerceu no passado).

Entrevistadora: Muito agradeço a sua colaboração e o apoio que certamente me vão ajudar bastante no desenvolvimento da minha dissertação.

Entrevistado: Muito obrigado. Espero que seja útil.

Entrevistadora: Certamente que sim. Obrigadíssima. Obrigada.

ENTREVISTADO N.º 11

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que detém atualmente enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado) e, no passado, como ... (funções que entrevistado exerceu). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Eu diria que... que o maior desafio é um desafio de coordenação, sobretudo... porque há, de facto, diferentes operadores. Eu acho que se tem vindo a fazer um caminho, particularmente na Área Metropolitana do Porto, de bastante coordenação entre os diferentes operadores, mas julgo que ainda há um caminho a percorrer, de uma maior coordenação, que depois passa por... por... ações concretas, que podem ser ao nível da bilhética, que podem ser ao nível da informação ao público, que podem ser em diferentes áreas, mas sobretudo essa coordenação, que acho que é essencial.

Entrevistadora: Sem dúvida. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: O foco principal... mas a que nível?

Entrevistadora: Aqui, atualmente, na ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) e ao nível dos transportes públicos, se tem algum foco em concreto, se estão a desenvolver algum projeto...?

Entrevistado: Ah, portanto, é uma pergunta mais virada para mim.

Entrevistadora: Sim. Exato... É só para enquadrar um pouco esta pergunta.

Entrevistado: Tenho várias preocupações, atendendo, digamos, à circunstância e ao cargo que desempenho... vários focos; na área mais ligada com os transportes... há um problema que me preocupa, que é o ... (funções específicas que o entrevistado exerce).

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nos processos de projetos no âmbito do setor de transportes quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio? Pode ser aqui a equipa técnica... consultores...

Entrevistado: Mas no âmbito também das funções que...

Entrevistadora: Sim, sim, sim.

Entrevistado: Sobretudo, digamos, a equipa técnica da própria Faculdade... Por vezes, é muito útil, e até porque estamos numa Universidade, é muito útil estabelecer diálogo com os colegas da área. De uma forma às vezes não institucionalizada, mas é muito útil esse trabalho. Ao nível das Universidades isto é habitual.

Entrevistadora: Agora mais específico, ao nível do setor de transportes da AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, a quem recorre para discutir ideias novas ou inovadoras? Caso...

Entrevistado: Ora, vamos lá ver, eu aqui posso ter, digamos, uma... uma perspetiva enviesada. Eu passo a explicar: uma vez que o meu colega ... (nome do ator) está nesta área dos transportes da Área Metropolitana do Porto, de facto, diria que é, neste momento, a pessoa, o interlocutor habitual nesta área, quer dizer, claramente, não é?

Entrevistadora: As perguntas seguintes poderão ser repetitivas. A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes públicos? E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: É. De facto, aqui, diria que é... que é a resposta anterior.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia do setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Pessoas em concreto?

Entrevistadora: Sim. Pode... pode falar também genericamente... Professores da Faculdade... se calhar.

Entrevistado: Vamos lá a ver... em termos de competências, sendo eu professor... muitas vezes uma pessoa é tentado a chamar para essas áreas também professores, particularmente da área dos transportes, embora, por vezes... eu acho que as competências técnicas não são os professores, também estão nos técnicos. E, por vezes, depende dos projetos, pode ser melhor ter um bom técnico do que um bom professor... Depende um bocado do enquadramento daquilo que se pretende atingir... Um técnico da área pode ser muito importante e até mais importante do que um professor. Portanto, diria que... apontaria para dois perfis diferentes, consoante...

Entrevistadora: As necessidades.

Entrevistado: ... os objetivos que se pudessem atingir.

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria? Aqui, sim, especificamente eu peço três pessoas. Se não quiser responder, também está sempre à vontade.

Entrevistado: Sim, mas... Vou referir o ... (nome do ator), porque já está referido, vou referir pessoas mais novas... O meu colega, ... (nome do ator), seria uma hipótese... O ... (nome do ator), da Câmara do Porto, que eu conheço, também seria outra hipótese, ... (nome do ator) ... E, eventualmente, o ... (nome do ator) ... outra hipótese.

Entrevistadora: Ok. E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Não consigo responder... Para ser claro, não consigo...

Entrevistadora: Muitas pessoas não conseguem responder a esta pergunta. Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbano na AMP? Como, por exemplo, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública, líderes...

Entrevistado: Para escolher um destes de entre outros, não é?

Entrevistadora: Sim, sim.

Entrevistado: Os líderes, acho que sim... Os detentores de informação também são relevantes.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia de transportes? Ou seja, entidades que deviam ter influência, mas que hoje em dia não têm?

Entrevistado: Entidades que deveriam ter influência, mas que hoje não têm? Não me sinto muito... Portanto...

Entrevistadora: Eventualmente, pode também não estar a surgir, na sua opinião, nenhuma entidade.

Entrevistado: De facto, não.

Entrevistadora: Ok. E, na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas ou organizações que não são relevantes atualmente, mas num futuro próximo poderão vir a ser?

Entrevistado: Eu não sei a relevância, ou antes, sei alguma, mas acho que as Câmaras Municipais têm que ter aqui um papel muito relevante. Não sei se estão a ter. Eu acho que são auscultadas, mas acho que devem ter um papel relevante, enquanto administradores do território.

Entrevistadora: Sim, sim. Sem dúvida.

Entrevistado: Acho que devem ter um papel relevante. Não sei. Não sei. Não tenho conhecimento que me permita dizer que...

Entrevistadora: E com a lei 52/2015, assumiram competências da Autoridade dos Transportes, os Municípios, que delegaram, depois, na Área Metropolitana do Porto, portanto, têm um papel relevante.

Entrevistado: Pois, mas... mas é um pouco por isso. Não sei até que ponto é que essa delegação é uma delegação efetiva ou é dizer assim: "Nós não nos queremos preocupar com isto e delegamos", ok? É essa a minha dúvida.

Entrevistadora: Sim, sim. Estou a perceber.

Entrevistado: É essa a minha dúvida, percebe?

Entrevistadora: Sim. Nesta pergunta, realmente, também as pessoas não costumam responder, mas deixo ao seu critério. Na sua opinião, de entre os representantes dos municípios no setor dos transportes da AMP...

Entrevistado: Não conheço.

Entrevistadora: [risos] Pois, exato. Eu deduzi logo. [risos] Ia-lhe pedir agora que avalie o nível de influência, numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor de transportes, as seguintes organizações e entidades. Nomeadamente, pedir, numa escala de 1 a 5, como é que...

Entrevistado: Mas é qual? É o nível de influência que eu... que devem ter?

Entrevistadora: Não, que acha que têm.

Entrevistado: Que acho que têm.

Entrevistadora: Sim. Atualmente. Consultores?

Entrevistado: Ah, os consultores têm muito... Um 4. E os sindicatos também.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: Ai os ativistas também têm.

Entrevistadora: 4 também?

Entrevistado: Sim. Organizações de caridade acho que não têm... declaradamente um 2.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: Essa é uma boa pergunta. Como não sei muito bem, não sei a influência que eles têm, vou pôr um 3.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais?

Entrevistado: Acho que não têm muita, atualmente... Talvez 2.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: Políticos acho que sim. 4. Um 4 grande, 5. Bancos acho que não. 2.

Entrevistadora: Operadores...

Entrevistado: Os operadores têm... 4.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: Meios de comunicação social... 3, apesar de tudo.

Entrevistadora: Além do seu papel que desenvolve aqui na ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), poderia mencionar outras funções relevantes que exerceu no setor de transportes? Tanto ao nível do setor privado, ONG's, instituições de filantropia, como representante eleito, no setor público, na Academia sei que exerce.

Entrevistado: Portanto...

Entrevistadora: Outras funções que poderá ter tido no setor...

Entrevistado: ... (funções exercidas no passado pelo entrevistado).

Entrevistadora: Muito agradeço a sua colaboração, que certamente será bastante útil para a minha dissertação. Muito agradeço. Obrigada.

Entrevistado: De nada.

ENTREVISTADO N.º 12

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais...

Entrevistado: Boa tarde.

Entrevistadora: ... gostaria de agradecer ao ... (indicação do título e nome do entrevistado).

Entrevistado: Não, sou ... (nome do entrevistado).

Entrevistadora: Pronto, ... (nome do entrevistado).

Entrevistado: Obrigado, Ana.

Entrevistadora: Por me receber e por ter aceitado contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias do setor de transportes da Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a sua experiência que tem enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado).

Entrevistado: Obrigado por me chamar velho.

Entrevistadora: [risos] A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público, por sinal, do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento da tese, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista.

Entrevistado: Com gosto.

Entrevistadora: Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos que a área metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Desafios a nível da governação. Eu, eu diria os... os principais problemas e constrangimentos que uma autoridade, se calhar, terá que gerir e, porventura, encontrar uma solução. Eu atrever-me-ia a dizer três questões, na minha opinião, que são vitais e que têm, todas elas, um objetivo comum. Primeiro, melhorar o sistema existente, torná-lo cada vez mais apelativo para as pessoas, torná-lo, cada vez mais, um... um... um... uma alternativa ao transporte individual, de uma forma racional e economicamente sustentável. Este é o objetivo último. Meios e, portanto, problemas a resolver, tendo em consideração a necessidade de atingir esse primeiro objetivo que eu enunciei. Primeiro, reanálise e reorganização do conjunto de redes que foram desenvolvidas no enquadramento jurídico do regulamento de transportes em automóveis, por iniciativa do concessionário. Ou seja, perceber até que ponto essas redes são as melhores. Não poderiam ser melhoradas? Não poderíamos evitar redundâncias? E não poderíamos, se calhar, fazer mais coisas? Segunda questão, promoção da intermodalidade, aliás, condição...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... também, para o sucesso da... da... da... da primeira rede.

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: Ou... ou temos um sistema intermodal, que convém que seja, na medida do possível, alargado. Melhorado na sua perspetiva de perceção para o cliente, na... na sua apelatividade em... para

um cidadão comum, de forma a tornar a sua entrada no sistema, natural. Terceira questão, portanto, que, também, para concluir, embora não, não tão importante, criar um sistema de financiamento destinado a melhorar a... a frota. Eu diria, portanto... portanto, falei do serviço e agora, também, eu acho que uma das componentes do serviço também é tentarmos oferecer à comunidade uma frota que seja moderna, que seja eco-eficiente. Evidentemente, que o primeiro objetivo de eliminar [imperceptível] também trabalhávamos para a eco-eficiência. Que seja eco-eficiente, que seja confortável, que seja cómoda. Portanto, todos esses três pilares para construirmos aquele primeiro.

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: Esta é a minha opinião.

Entrevistadora: Sem dúvida nenhuma.

Entrevistado: Este é a minha opinião, assim de repente.

Entrevistadora: Ok. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento? Cá na...

Entrevistado: Pagar os ordenados, no fim do mês.

Entrevistadora: Sem dúvida nenhuma.

Entrevistado: O meu foco principal é pagar os ordenados. Temos ordenados no fim do mês, pagos, já... já estou satisfeitinho.

Entrevistadora: De todas as pessoas ou instituições envolvidas nesse processo, ou seja...

Entrevistado: Os ordenados e o resto das dívidas.

Entrevistadora: ... quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante normalmente a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: De pessoas envolvidas no processo?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Vai-me desculpar, qual processo?

Entrevistadora: Pois, no anterior, porque disse que era pagar os ordenados. Mas... será a equipa técnica, supostamente aqui da... da empresa que o ajuda...

Entrevistado: Naturalmente que eu tenho... nós, nós somos uma empresa. Uma empresa é como um organismo, é como um corpo que tem vários órgãos, cada qual deles com a sua função... e que... que têm que funcionar de uma forma relativamente integrada e com... com vista ao objetivo último. É evidente que, para pagar os ordenados – que é o objetivo último – é evidente que eu só posso pagar os ordenados se tiver dinheiro. Só posso ter dinheiro, se tiver clientes. Só posso ter clientes, se prestar um serviço minimamente decente e que seja apreendido por eles com... como... como com valor, para eles me darem o dinheiro deles. Porque, senão, eles não me dão o dinheiro deles, portanto, eu não pago ordenados. Portanto, isto tudo... tudo isto é uma chatice, porque para atingir o objetivo último, veja a quantidade de coisas que tenho que fazer. Para eu prestar um serviço, pá, tenho que prestar um serviço, tenho que ter os autocarros a funcionar, tenho que ter tudo a funcionar. Pá. É evidente que todas as... deixe-me que lhe diga uma coisa, há pessoas que dizem que ninguém é insubstituível. E eu... eu permito-

me dizer-lhe o seguinte: mas todos fazem falta. E a Ana, até nas suas funções já percebeu que é possível substituir as pessoas, mas, se calhar, dá-se pela falta das que foram substituídas.

Entrevistadora: Sim, sem dúvida. Agora mais especificamente, ao nível do setor de transportes quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras, no setor de transportes da... da Área Metropolitana do Porto?

Entrevistado: Eu vejo tantas ideias inovadoras. Já vi tantas. Mas...

Entrevistadora: Mas, normalmente, com quem... com quem discute estas...

Entrevistado: Com quem eu discuto, são com as empresas que enfrentam os mesmos problemas...

Entrevistadora: Os mesmos problemas.

Entrevistado: ... e as mesmas realidades que eu. Porque eu posso compreender que haja pessoas com ideias fantásticas sobre transportes, mas eu prefiro discutir com quem, efetivamente, tem a mão na massa, com quem, efetivamente, paga os ordenados ao fim do mês. Com quem... também tenho que discutir internamente, com as pessoas com quem trabalho, isso também é importante. Mas, externamente, prezo ter uma relação de grande proximidade e abertura com a generalidade das outras empresas. Graças a Deus, eu, ao longo dos vinte e tal anos que já ando nesta vida, daqui, da profissional, tenho feito bons relacionamentos e... e... e... pronto, por isso é que, até, cheguei atrasado cinco minutos, porque estava na discussão... com outra pessoa, peço desculpa.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes? E em quem confia para obter capacidades chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Eu acredito que também há fora do setor, gente que saiba.

Entrevistadora: Sim, que saiba.

Entrevistado: Há empresas, eu...

Entrevistadora: Empresas de consultoria.

Entrevistado: Empresas de consultoria e em termos... empresas informáticas. Aquela senhora... O... o... Ai, o... aquele que trabalhava para ... (nome do ator). O... Tudo... é o homem da informática, que está a fazer agora aquilo das paragens. O... Olhe, daqui por um bocado já me lembro.

[Interrupção]

Entrevistado: O ... (nome do ator)... Pronto. Empresas de consultoria, que também possam... que possam...

Entrevistadora: Empresas de consultoria.

Entrevistado: ... que possam aportar... que possam aportar, em termos tecnológicos...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... sobretudo no... na... na... na utilização das tecnologias de informação, que, naturalmente, que... que são, para quem trabalha com muita gente que tem que tratar muita informação...

Entrevistadora: São fundamentais.

Entrevistado: ... naturalmente, é importante esse... o contributo que... que as tecnologias de informação têm dado ao setor dos transportes. Os últimos dez anos tem sido incrível. Nós temos, neste momento, informação e quem tem informação tem capacidade de decidir bem e decidir bem é fundamental, não é?

Entrevistado: Com certeza que sim. No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Quem é que eu chamava? Eu chamava quem percebe disto. Meia dúzia de colegas meus...

Entrevistadora: Colegas? Empresas privadas? Setores...

Entrevistado: Empresas privadas e públicas.

Entrevistadora: Sim, sim.

[Interrupção]

Entrevistadora: Se pude agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre a estratégia dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: A primeira era a Ana [risos]. Não e depois pedia ao ... (nome do ator), ao ... (nome do ator)...

Entrevistadora: Ao ... (nome do ator).

Entrevistado: Isso. Ao ... (nome do ator), e ao ... (nome do ator).

Entrevistadora: ... (nome do ator)...

Entrevistado: E ao ... (nome do ator).

Entrevistadora: E atualmente quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia do setor dos transportes?

Entrevistado: Ah, visionários temos muitos. Visionários, temos com... com... com fartura. Importantes. Olhe, importantes são os motoristas, que todos os dias guiam os autocarros.

Entrevistadora: Sim, verdade.

Entrevistado: É evidente que eles não definem a estratégia, mas executam a estratégia. E eu penso que quem... quem esquecer o papel dos recursos humanos no que é um sistema de transportes sujeita-se a ter episódios como aconteceram recentemente na noite de São João, porque é muito importante estar no poder.

Entrevistadora: É, sem dúvida.

Entrevistado: A gente tem que dar a cara.

[Interrupção]

Entrevistadora: Pronto. Passando à pergunta seguinte, na sua opinião quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Como, por exemplo, os líderes, os detentores de informação, os detentores de recursos, os formadores de opinião pública?

Entrevistado: Cada um...

Entrevistadora: Quem são os atores... cada um deles é...

Entrevistado: ... cada um deles tem o seu papel.

Entrevistadora: Seu papel, sim.

Entrevistado: Eu disse há pouco que... portanto, eu falei numa organização no aspeto interno. Todo... aquilo que se pretende é que haja, também, uma organização no aspeto global e externo disto tudo. Obviamente que cada um de nós haverá quem seja a cabeça, quem seja o coração, quem seja a carteira, quem seja os braços, quem seja as pernas. Portanto, haverá pessoas que terão mais capacidade a nível funcional e outras mais a nível organizacional e definição de objetivos. Quem? Quem? Os protagonistas em si. Não vou dizer quem sejam, mas, naturalmente, que se... digamos que o perfil das pessoas, têm que ser pessoas com, primeiro com capacidade de trabalho e de iniciativa e de inteligência. Depois, com humildade e capacidade de aprender com os outros. E, depois, têm que ser pessoas com... capacidade de decisão...

Entrevistadora: Decisão, sem dúvida.

Entrevistado: ... e de assumir as suas responsabilidades, mais nada. Agora, quem é quem? Não sei, não... Pronto, olhe, já lhe disse ali quatro, com a Ana.

Entrevistadora: Sim. Exato. Considera que existem pessoas ou organizações que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia dos transportes? Ou seja, entidades que deviam ter influência, mas que não têm hoje em dia?

Entrevistado: Não vou responder a esta.

Entrevistadora: Pronto.

Entrevistado: Posso, posso melindrar gente. E assim é chato.

Entrevistadora: É chato, pronto.

Entrevistado: Por isso, não digo nada. [risos] Mas, pronto...

Entrevistadora: Sim, sim, está sempre à...

Entrevistado: ... houve... houve muita gente que lá ganhou bons ordenados.

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas ou organizações que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Eu penso que sim. Eu penso que as autarquias, as próprias autarquias que... que, neste momento, delegaram competências e...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... um conjunto de coisas na AMP...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... vão ter... a autarquia, em si, cai ter cada vez mais importância. E porquê? Na medida em que sejam elas que vão pagar. Eu acho que quem paga é que escolhe a... portanto, quem paga a conta, é que escolhe a ementa.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Nem sempre é assim, tem que ser simpático. Mas... mas eu penso que quem tem a... a... a... a função última de pagar, terá que ter uma... uma função primeira de decidir o que é que vai pagar, como é que vai pagar, porque é que vai pagar e gerir o seu dinheiro. E, neste momento ainda não se... portanto, neste momento, o que se afigura e quem tem orçamento e quem tem meios para pagar, são as autarquias, aparentemente. Bom, na medida em que eles têm os meios para pagar, naturalmente, eles terão que ter a... a... a... o direito a decidir o que é que vão pagar.

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: Acho eu.

Entrevistadora: Sim, sim. Sem dúvida nenhuma.

Entrevistadora: Próxima pergunta, na sua opinião, de entre os representantes dos municípios, no setor de transportes AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisão estratégica?

Entrevistado: É pá, peço imensa desculpa, mas eu só conheço praticamente o ... (nome do ator)... Portanto, não consigo... não consigo... Ter uma opinião...

[Interrupção]

Entrevistadora: Exato. Pronto. Passando à próxima pergunta, ia pedir para avaliar o nível de influência deste... numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor dos transportes, das seguintes organizações e entidades. Ou seja, vou pedir...

Entrevistado: Já percebi.

Entrevistadora: Pronto. Consultores, de 1 a 5, o nível de influência?

Entrevistado: Ah, para mim está 5, eu daria 5, porque tem...

Entrevistadora: Sindicatos, na sua opinião?

Entrevistado: Também têm, 4.

Entrevistadora: Os grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: Penso que eles ainda não estão suficientemente organizados para terem tanta força, eu poria 2.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: Tire-me desse filme. 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: Eu aí poria 4, porque poderá pensar-se numa estratégia de financiamento do transporte pública uma imputação de parte de... do... do ... de...

Entrevistadora: Sim, em termos de financiamento.

Entrevistado: Em termos de financiamento, exatamente. Daria 4.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Estas empresas privadas não são operadores de transportes, são mais à frente.

Entrevistado: Mas eu poria 4, também, porque...

Entrevistadora: 4.

Entrevistado: ... se pode haver... os políticos é que mandam, é 5.

Entrevistadora: Os políticos, 5. Bancos, seguradoras...

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: ... e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 5. 4.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 4, eu acho que é importante.

Entrevistadora: Pronto, agora só ia perguntar, além das suas funções cá na... na empresa, como administrador, se exerceu outro tipo de funções no âmbito do setor de transportes, por exemplo, no setor... setor privado, já seu que sim. ONG's, instituições de filantropia/caridade, como representante eleito.

Entrevistado: O meu currículo, olhe, ... (funções que o entrevistado exerceu no passado).

[Interrupção]

Entrevistadora: Muito agradeço o seu contributo. Certamente que me vai ajudar bastante no desenvolvimento da minha dissertação.

Entrevistado: Duvido.

Entrevistadora: Muito obrigada.

Entrevistado: Duvido.

Entrevistadora: Sem dúvida que sim.

Entrevistado: Duvido, duvido, duvido, mas, oh pá, peço desculpa de algumas coisas que eu não disse, porque há coisas que não...

ENTREVISTADO N.º 13

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias do setor dos transportes na Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a sua experiência que tem enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à... à entrevista. Na sua opinião quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Basicamente, aquilo que eu entendo da... da autoridade é que devia ter um papel de efetivo... mais efetivo, ao nível da coordenação, regulação e, sobretudo, a promoção do... do transporte público. Basicamente...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... eu, também, não gostaria de desligar aqui um... algo que se fala menos, mas... nem sempre está muito associado a este tipo de... de órgãos, sobretudo da própria sustentabilidade enquanto... das... das próprias empresas e... e alguma colaboração com... com estas empresas ao nível da definição do que é serviço público e como deve ser remunerado.

Entrevistadora: Sem dúvida, é importante, sim.

Entrevistado: No fundo, é esse o... o apoio que nem sempre temos. Nós, muitas vezes, quando temos algumas, algumas ideias sobre organização do transporte nem sempre somos muito bem sucedidos junto das autarquias e das câmaras, porque cada um persegue os seus interesses, por vezes há... há, já, um conjunto de operadores rodoviários que trabalham naquele perímetro e, nestas coisas, é natural que cada um defenda a... a sua perspetiva. Portanto, seria muito importante que houve aqui entidade [impercetível] que fizesse a compatibilização dos diversos interesses e aqui quem beneficiaria muito seriam os... os clientes. O que se assiste, muitas vezes, na – se eu estiver a deslizar, avise-me...

Entrevistadora: Não, esteja à vontade, a pergunta é aberta.

Entrevistado: Aquilo que eu... que... que a experiência nos diz, é que nós, em Portugal, nesta área e noutras tendemos a fazer mais paralelas do que perpendiculares. Quero isto... com isto dizer, o transporte ferroviário, por definição, é um transporte de massas, nós, em princípio, não devíamos fazer transporte para transportar meia dúzia de pessoas, embora isso, às vezes, aconteça. Nós devíamos fazer o transporte de massas, que, depois, devia, numa lógica de capilaridade, ser distribuído em grandes pontos. E daí a importância da promoção da intermodalidade. Teoricamente, muitas vezes, o que assistimos é interesses privados ir mais sobre o mercado... o mercado dos outros e competir naquele mercado do que agir numa lógica de complementaridade. Eu, salvo melhor opinião, não vejo que isto se possa resolver de outra forma, que não por mudança de mentalidade, por um lado, e, depois, algum músculo do lado da... da... das... da... do interesse público, da autoridade... de uma autoridade, de certa forma, a regular e a disciplinar.

Entrevistadora: Com certeza. Considerando, então, o seu trabalho e o seu foco principal, qual o foco principal, neste momento?

Entrevistado: Eu, é assim, eu tenho a felicidade de já estar na empresa, para já, desde 89, nos ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), desde 98 e como ... (funções que o entrevistado exerce) desde 2010 e foco tem sido potenciar o transporte. Nós, no Porto, felizmente e enquanto ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), temos sido, segundo as análises que vêm do ministério, a unidade número 1, ao nível da qualidade do serviço prestado, o que tem muito a ver, também, com um conjunto de condições que foram... foram criadas no...

Entrevistadora: Antes.

Entrevistado: ... no passado. Nós, por exemplo, temos a frota mais moderna da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), que é uma coisa que, nem sempre, a opinião pública... embora já tenha 15 anos, é... é a mais... é a mais moderna.

Entrevistadora: Não tinha conhecimento disso.

Entrevistado: A maior parte das pessoas não tem. Nós estamos mais virados para dizer mal, do que para enaltecer as coisas que temos de bem. Eu comecei aqui com 12 milhões de clientes, nós já vamos em 21 milhões de clientes/ano. 14 milhões de receitas, já temos 25 milhões. Portanto, houve, aqui, um, realmente, um crescimento exponencial, que tem muito a ver com as condições que foram criadas, na infraestrutura e no material circulante.

Entrevistadora: Sem dúvida.

[Interrupção]

Entrevistado: Faz muito bem. Portanto, quais são os desafios? Os desafios é que, realmente, eu noto que o transporte público, em geral, e o transporte ferroviário muito em particular, está a ser alvo de algum abandono. Hoje – nem de propósito – as notícias no público apontam para isso. Temos um parque de material envelhecido...

Entrevistadora: Sim, sim.

Entrevistado: ... não podemos recrutar para a oficina de manutenção...

Entrevistadora: Eu vi a notícia.

Entrevistado: ... não está a ser, a ser feito e está-nos a afetar muito a qualidade do serviço público que... que prestamos. Basicamente, todos os dias, a minha preocupação é tentar manter um standard de... qualitativo, num projeto que nasceu ao norte e que gostaria muito que... continuasse a ser uma referência, a nível nacional no transporte urbano. Tenho a noção que há um estudo da DECO que eu não me lembro exatamente onde é que foi, mas que comparou todas as empresas de transporte público, em Portugal. O Metro do Porto era a melhor empresa e os Urbanos do Porto era o segundo.

Entrevistadora: Segundo.

Entrevistado: E não estávamos muito longe. Com a vantagem que têm toda a operação externalizada. Pronto, temos montes de problemas. A minha preocupação era enquanto estivesse nestas funções, realmente, manter este standard e... e esta bandeira bem a norte, na defesa do transporte público e no serviço público de transporte.

Entrevistadora: E de todas as pessoas ou instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar algum problema desafiante normalmente a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Olhe, vivemos, até pela característica da nossa rede, nós vivemos muito voltado para dentro.

Entrevistadora: Para a equipa interna?

Entrevistado: Para a equipa interna, para, quando trabalhamos com consultores, também com muito o apoio dos consultores, mas, basicamente, os nossos grandes parceiros são a ... (nome do ator), por um lado. ... (nome do ator)...

Entrevistadora: O ... (nome do ator).

Entrevistado: ... não sei se percebe a... a nossa relação com a ... (nome do ator), portanto, a ... (nome do ator) é o dono da infraestrutura.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Sinalização, estações, linhas. É alguém a quem nós pagamos a taxa de uso, para poder operar e, hoje em dia, já é das privadas, também, a operar. Esses são o nosso parceiro, um parceiro difícil, bastante difícil. Depois, vamos articulando, com um... com um nível de insucesso tremendo, com autarquias. Portanto, digamos que, ao nível de autoridade, não é... não tem havido grande... grande contacto.

Entrevistadora: Ao nível – agora mais especificamente – ao nível do setor de transportes na Área Metropolitana do Porto, mas quando digo Área Metropolitana do Porto, não é área geográfica, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: O contacto que temos aqui bastante por via do ... (nome do ator)...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... que é um... um agrupamento complementar de empresas... (caraterísticas específicas do ator).

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: E, geralmente, temos sempre lá um administrador e... tivemos, já, um administrador delegado e, basicamente, o grande interface é com... com eles ao nível da bilhética, da distribuição, nomeadamente o título intermodal Andante e com autarquias, pontualmente, nos grandes eventos. Trabalhamos muito com a ... (nome do ator), com ... (nome do ator), com... alguma coisa com ... (nome do ator). E são esses os nossos grandes parceiros.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes e quem... e em quem confia para obter capacidades chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Praticamente são os mesmos.

Entrevistadora: São os mesmos.

Entrevistado: São os mesmos, são estes os players.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Pois, se me fizessem essa maldade, não é? [risos] Eu diria que teria que ter os principais ... (nome do ator), ... (nome do ator), os ... (nome do ator). Falta, em Portugal, nesta como noutras matérias, uma grande cultura de... de trabalho em equipa.

Entrevistadora: Se pude agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre a estratégia no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria? Aqui, especificamente, pessoas se...

Entrevistado: Brainstormings semanais, para já, é... é quase inexequível, não é?

Entrevistadora: [risos]

Entrevistado: Eu diria que... levaria... fazia... nós, em tempos, chegámos a fazer algumas deslocações a outras redes...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... para ver essas realidades e... e tínhamos umas... fazíamos, também com eles, lá um brainstorming e... e interessaria ver como é que... como é que a organização funciona noutras redes. Nós aqui, para já, ainda temos mais uma lógica de competição do que cooperação.

Entrevistadora: Cooperação. Sim, entendo. Mas, se tivesse que agendar uma sessão de brainstorming, sobre algum trabalho, algum projeto ao nível aqui ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), quem é que chamaria?

Entrevistado: Vamos imaginar que estaríamos a falar, por exemplo, do ... (projeto específico da entidade), eu não... eu não... para já, graças a Deus, não tenho responsabilidade no ... (projeto específico da entidade), mas se tivesse que falar com alguém sobre o ... (projeto específico da entidade), eu falaria com os ... (nome do ator), falaria com a ... (nome do ator), falaria com o ... (nome do ator) e... eventualmente, com algum privado que andasse ali.

Entrevistadora: Exato. Basicamente...

Entrevistado: É que a nossa área é tão... tão vasta que...

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: ... acabo por ter aqui uma... uma miríade de players bastante... bastante grande.

Entrevistadora: Atualmente quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia do setor dos transportes na AMP? Se... se, na sua opinião, existe alguma pessoa visionária...

Entrevistado: Acabei por achar alguma piada, durante algum tempo, ao ... (nome do ator), mas ele já não está lá. Quer dizer, já não está... Pronto, esse era... era atrevido, no bom sentido e punha as coisas um bocado a girar. Os que eu conheço, eu, basicamente, conheço o ... (nome do ator) que ainda dá lá...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... algum apoio, não é? Assim, visionários, visionários, precisava de ter visionários, mas...

Entrevistadora: Na altura, o... o ... (nome do ator) fazia esse papel. [risos]

[Interrupção]

Entrevistadora: Na sua opinião quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Como, por exemplo, líderes, modelos, formadores de opinião pública?

Entrevistado: Para mim, muito importantes, são... são os políticos, são as ... (nome do ator). E estamos sempre a falar na mesma, não é?

Entrevistadora: Sim, exato. Vem no seguimento de... da anterior pergunta.

Entrevistado: São os diversos operadores, sejam públicos ou privados. Há uma realidade que... que também afeta, um bocadinho, estas empresas, que tem a ver com as ... (nome do ator) de... do... dos ... (nome do ator). Também é um poder... é um poder, com o qual nós temos que lidar, não é?

Entrevistadora: ... (nome do ator). Sim.

Entrevistado: São os ... (nome do ator), ... (nome do ator). E, basicamente, são estes. É o... a comunicação social. Muito importante o papel deles, não é?

Entrevistadora: Qual... Posso... passar à próxima? Considera que existem pessoas ou organizações que foram consistentemente consideradas irrelevantes nos últimos anos no desenvolvimento da estratégia de transportes? Ou seja, entidades que deviam ter influência, mas que, hoje em dia, não têm.

Entrevistado: Sim. Como é que se chama aquele instituto? O ... (nome do ator).

Entrevistadora: A ... (nome do ator)?

[Interrupção]

Entrevistado: Uma vez, numa autarquia, fui com um antigo diretor do Instituto, o ... (nome do ator)– esse sim, foi o... acho que deve ter sido o único indivíduo visionário que eu conheci na área de transportes, já está reformado há uns anos, por acaso encontrei-o na Movitrans...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... tive esse prazer, esse sim, há bocado eu disse que não me estava a lembrar de ninguém visionário...

Entrevistadora: Mas posso incluir na... na resposta...

[Interrupção]

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: E, de facto, que a Norte, acho que isto nunca lhe vai ser feito essa justiça, mas acho que nós no Norte devemos muito àquela pessoa. E não... e não foi com ele que eu vim a diretor.

Entrevistadora: [risos] Ok.

Entrevistado: Mas... E eu, entretanto, já me desviei. Mas, essa, sim, foi uma grande... uma grande figura. Mas qual era a sua pergunta?

Entrevistadora: Mas já tinha respondido, que era relativamente a entidades que deviam ter influência, mas que não têm.

[Interrupção]

Entrevistadora: Pronto. Vou passar à pergunta seguinte. Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas ou organizações que não são relevantes atualmente, mas que possam vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Sim, olhe, talvez a ... (nome do ator), talvez as... as ... (nome do ator)...

Entrevistadora: As ... (nome do ator).

[Interrupção]

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos municípios no setor de transportes AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Dos que eu conheço, eu, por exemplo, gosto bastante de ... (nome do ator). Basicamente, as grandes autarquias tendem a ter quadros de... de... que sabem... que sabem bem articular as questões.

Entrevistadora: E dentro aqui da ... (nome do ator)?

Entrevistado: Nós com o ... (nome do ator) não temos...

Entrevistadora: Não têm...

Entrevistado: Articulamos mais ao nível dos eventos. Organização do São João, a... quando há... quando há festa...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... aí nós temos uma relação muito direta com eles, até para dimensionarmos a oferta para esses eventos. Ao nível da oferta propriamente dita, temos até mais diálogo com ... (nome do ator), ... (nome do ator), ... (nome do ator) e colocam-se aí mais questões.

[Interrupção]

Entrevistadora: Acredito que sim. Agora vou pedir ao Doutor Fernando que... que avalie o nível de influência, numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito das estratégias no setor dos transportes, das seguintes organizações e entidades, nomeadamente consultores, de 1 a 5, nível de influência? Na sua opinião, que têm...

Entrevistado: Atualmente.

Entrevistadora: Atualmente.

Entrevistado: 5 é o maior, mais alto, não é?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Eu daria 2 aos consultores.

Entrevistadora: Sindicatos...

Entrevistado: Isto... só, só fazer aqui um enquadramento.

Entrevistadora: Sim, sim, sim.

[Interrupção]

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: Não. Aí, 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: Outro 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: Zero não pode, não é? Pode ser 1.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Estas empresas privadas não são operadores de transportes, que está mais à frente.

Entrevistado: Aqui também 1.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: Políticos, Governo, aí sim, esses deviam ter muita importância. Mas aí dou 4.

Entrevistadora: 4. Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 3, 3, 4.

Entrevistadora: Ficamos por 3?

Entrevistado: Sim, ficamos por 3.

Entrevistadora: Agora para finalizar e aproveitando para agradecer o tempo e a sua disponibilidade...

Entrevistado: Não.

Entrevistadora: Além do seu papel principal, as funções aqui como ... (funções que o entrevistado exerce), que outras funções desenvolveu no âmbito do setor de transportes?

Entrevistado: É assim, até... ... (funções que o entrevistado exerceu no passado).

Entrevistadora: Muito obrigada pela disponibilidade. Muito obrigada. Agradeço.

ENTREVISTADO N.º 14

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que detém enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado) e, no passado, como ... (funções que o entrevistado exerceu no passado). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Antes de mais, muito obrigado e muito boa tarde. Ora bem, o principal desafio que a Área Metropolitana, ao nível dos transportes públicos, enfrenta... existem dois desafios. O principal desafio, neste momento, é conseguir fazer uma alteração da repartição modal, ou seja, neste momento, nós já temos dados a saber que 70% das viagens, das deslocações, na Área Metropolitana são feitas em transporte individual, transporte individual motorizado e só apenas 11,1%, em média, de toda a área metropolitana é que estão em transporte público. E, portanto, o principal desafio é aumentar esse 11,1% para números que sejam mais condizentes com países que estão ao nível, até, do nosso desenvolvimento e onde nós pertencemos, nomeadamente na Europa, porque realmente é uma situação que põe em causa, até, os compromissos internacionais que nós temos, ao nível da Conferência de Paris, ao nível das metas da Carta Branca Europeia, etc. Portanto, esse é o principal desafio. O segundo desafio, relativamente à Área Metropolitana em si, mais organizacional, é como é que nós conseguimos consolidar o modelo de governança da Área Metropolitana na rede dos transportes públicos que, como sabe, o país organiza-se em dois níveis, entre o Estado Central e os Municípios, e aqui temos um nível intermédio e ao nível da rede dos transportes temos realmente uma NUT III que é uma Área Metropolitana. E como é que a Área Metropolitana consolida isso? E o principal desafio, nesse aspeto, é a contratualização que há em modo rodoviário, que é os autocarros, que tem um limite, através de uma diretiva, que tem um limite que está até 3 de dezembro de 2019, que tem que ser contratualizado e que é isso que está agora a decorrer, é esse o principal processo.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: O foco principal, neste momento, efetivamente, é nós conseguirmos implementar aquilo que são as... os princípios estratégicos que se quer e as metas que o país, se prometeu desenvolver uma redução dos gases de estufa, ficarmos abaixo dos 2%... dos 2 graus de temperatura de aumento até 2030. E, portanto, esse é o principal foco. Como? Aumentando claramente e melhorando o transporte público ou outros modos de transporte, também a mobilidade suave e aumentando a forma de mobilidade nas cidades, implementando essas políticas, ou seja, há uma nova forma de planeamento, há uma nova forma de pensar o espaço público, desenhar a cidade, como é que as pessoas se movem, uma nova forma de ver as coisas. E o nosso foco é esse. É também o que implica, se calhar, alguma mudança de hábitos, alguma mudança cultural e, portanto, o foco técnico, neste momento, é conseguir implementar essas políticas que estão consensualizadas.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo que referiu agora, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar esse apoio?

Entrevistado: As instituições, neste momento, que... que são mais úteis e que eu vejo mais, apesar de tudo, mais empenhadas são, como sempre, as instituições que estão mais próximas das pessoas, que são os Municípios, não é? Os Municípios têm sempre essa capacidade. As Juntas de Freguesia, mas essencialmente as Câmaras Municipais são sempre aqueles que têm que enfrentar e que têm uma melhor perceção dos problemas diários e quotidianos das pessoas. E acho que... e é com eles, é dentro dessa rede que nós temos que... que trabalhar. A quem é que nós devemos recorrer e solicitar apoio? Àquilo que é o nosso grande património, que é a nossa grande capacidade, a nossa valia, que nós temos aqui, nomeadamente ao nosso conhecimento, por um lado a nossa Universidade, que é fortíssima...

Entrevistadora: As universidades, sim.

Entrevistado: ... e, por outro lado, as nossas empresas, ou seja, aí tem que haver uma parceria ao nível do ID, da investigação...

Entrevistadora: Empresas enquanto consultores e...

Entrevistado: Todos.

Entrevistadora: ... e empresas de novas tecnologias...

Entrevistado: Todos, todos, todos. Empresas de planeamento, empresas de novas tecnologias e ligadas... e ligadas a novas ferramentas... empresas que estejam ligadas ao setor económico. É transversal, isto. E os operadores, também.

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: Até os que vendem os autocarros, os que vendem o material circulante.

Entrevistadora: Ao nível do setor de transportes na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Com a própria Área Metropolitana... com... os Operadores e as empresas públicas e privadas... e com algumas instituições do Estado. Nesse aspeto eu acabo por ter contacto com todas e como estou nos principais fóruns de discussão nestas matérias, eu acho que tem havido mais debate, discussão, partilha de conhecimento, nos últimos anos, do que houve nas últimas décadas e, portanto, neste momento já não há um problema da discussão e de foco e de informação, como havia antigamente e também não há [impercetível], ou seja, as discussões novas e inovadoras, neste momento há um problema de implementação, mais do que ideias.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes? E em quem confia para obter capacidade-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Aos stakeholders... Depende dos assuntos, mas em todos os diferentes stakeholders. E aqui é importante ver que: se são matérias que têm mais a ver com regulação, com planeamento, é preciso ir ver com aquilo que são as entidades públicas; se são matérias mais operativas, etc., tem a ver com as empresas privadas. E, nesse aspeto, a rede de contactos e a rede que está montada, de articulação, ela é relativamente simples e funciona ao nível de transporte público. Onde estão os sistemas bilhética onde estão a informação a público, onde estão as instituições públicas, onde estão os departamentos...

Entrevistadora: No caso da bilhética, o ... (nome do ator).

Entrevistado: Por exemplo, o Andante. O ... (nome do ator) é uma empresa que controla o Andante, sim. Que tem sido muito aberta, que tem feito soluções muito inovadoras, a ... (nome do ator), a ... (nome do ator), os ... (nome do ator), a ... (nome do ator), os respetivos ... (nome do ator). Já não há uma cultura como havia, se calhar, no passado, cada um escondia a informação para si. Hoje começa, enfim, há informação comercial e há determinadas matérias que não estão tão visíveis, mas, genericamente, quando a gente precisa de pensar uma estratégia, não me parece que esse seja o principal obstáculo.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: [risos] Pergunta difícil... Eu acho que nós, em Portugal, temos muita gente competente. Eu imagino que a pergunta, aqui, esteja muito direcionada menos para as pessoas, mas mais para as instituições, não é?

Entrevistadora: Exato. Sim. pode ser também os consultores, pessoas específicas, que dominem este setor.

Entrevistado: Todos. Ou seja, vamos lá a ver... têm que ser equipas transversais e multidisciplinares. Não há dúvida nenhuma. Todas as estratégias que têm resultado têm sido aproveitando essa diversidade. Se eu vou chamar um especialista muito bom para fazer uma coisa, ele sozinho não vai conseguir encontrar solução nenhuma. Quando nós juntamos os diferentes atores principais nisto, temos conseguido implementar políticas muito mais facilmente e, portanto, se não são todos, é quantos mais, melhor, [risos] no sentido em que é preciso ter as empresas, os consultores, os planeadores, as instituições públicas, os operadores, os representantes dos operadores, os representantes do Estado... todos.

Entrevistadora: Quando fala em instituições públicas deduzo que sejam os ... (nome do ator) ...

Entrevistado: Autoridades de transportes, o ... (nome do ator), a ... (nome do ator) tem, eu acho que a ... (nome do ator) tem tido um papel muito interessante, muito pró-ativo...

Entrevistadora: A ... (nome do ator)?

Entrevistado: A ... (nome do ator). Tem tido um papel muito pró-ativo, ou seja, não tem estado sentada no gabinete à espera de responder, mas sim, tem ido ao terreno. Eu acho que a ... (nome do ator) tem... tem... uma mudança de atitude nos últimos dois anos que tem sido fundamental para estabilizar aqui o setor, muito importante.

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria? Aqui pedia especificamente as três. [risos] Sei que se calhar é um bocadinho difícil. [risos]

Entrevistado: Uma sessão semanal?

Entrevistadora: Semanal já é difícil por si, não é? [risos]

Entrevistado: Sempre as mesmas três, semanalmente? [risos] Uma sessão semanal sobre a estratégia do setor dos transportes... quais as três pessoas que convidaria? Eu acho que há sempre alguém que teria que aqui ser chamado porque, apesar de tudo, introduziu mudanças profundamente relevantes neste setor, que foi o senhor ... (nome do ator)... Eu acho que esse seria uma peça fundamental.

Entrevistadora: O senhor ... (nome do ator).

Entrevistado: O senhor ... (nome do ator)... Acho que esse seria uma peça fundamental. Depois... chamaria, quase de forma rotativa, alguém das universidades ligada a isto, às Engenharias dos Transportes, se fosse possível numa semana para ir trocando a cadeira. E temos vários exemplos, aqui na Faculdade de Engenharia do Porto, professores da Faculdade de Engenharia do Porto, professores da Universidade de Lisboa, também, onde eu pertença. Chamaria a atenção que um dos grandes professores, o professor ... (nome do ator), voltou a ter atividade académica em Portugal, embora esteja como docente aposentado seria uma dessas figuras. E em terceiro lugar... um representante dos operadores, neste caso, os operadores privados, a ... (nome do ator) e os operadores públicos - ... (nome do ator), ... (nome do ator) ... (nome do ator), ... (nome do ator) – ou seja, alguém que os representasse a eles. Eu acho que essas seriam... Em termos do transporte público, que a pergunta é... se pudesse agendar sobre a estratégia do setor dos transportes. Isto são as três pessoas. Há aqui um setor que na parte dos transportes é fundamental e que estaria que estar presente, ou seja, se eu tivesse um suplente ou então pudesse em vez de três ter quatro, convidaria alguém relacionado com a logística, porque a logística é um problema, tanto a logística urbana como a logística pura e dura é um setor absolutamente fundamental para a resolução dos nossos problemas e é um setor em que os municípios e algumas entidades têm dificuldade em atuar.

Entrevistadora: E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Os Presidentes de Câmara... Apesar de tudo, são os Presidentes de Câmara que estão a levar isto para a frente.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transporte urbano na AMP? Por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública... atores instrumentais.

Entrevistado: Quem são os atores fundamentais para a estratégia de transporte urbano na AMP? Bom, por um lado, os líderes políticos... neste caso, os representantes do Estado, os representantes políticos na Área Metropolitana e nos Municípios. E, por outro lado, os representantes das... dos principais stakeholders; e aqui digo os representantes da ... (nome do ator), os representantes da ... (nome do ator), os representantes da ... (nome do ator), os representantes do ... (nome do ator), os representantes da ... (nome do ator). Ou seja, esse fórum... quem é que são os atores fundamentais? São esses. São esses que depois definem. E depois há uns terceiros, que não têm aparecido, curiosamente, que são... representantes dos anónimos e que em Portugal não existe muito essa prática, que é representantes dos utentes. Geralmente... há os representantes dos utentes. Ainda agora estive, esta semana, numa iniciativa no Parlamento e aparece lá uma pessoa, representante dos utentes, que está verdadeiramente politizada... e com uma agenda política clara. Isso não interessa nada. Temos que ter exemplos como Barcelona, Madrid ou Paris, em que há verdadeiros representantes dos utentes, desinteressados, apolíticos, que conhecem a realidade e que estão a vê-la da perspetiva do utente. E, portanto, esses são necessários. Não existem, não há muita pressão. Acho que isso, ONGs nesse sentido ou relacionados com isso, acho que é uma falha que nós temos. Não é para a pergunta seguinte, não é?

Entrevistadora: Não, não. [risos] É que eu também quero entrevistar ONGs, grupos de pressão, ativistas e é muito difícil encontrar...

Entrevistado: Mas eu recebo dezenas de chamadas e... SMSs a dizer “Vais fazer aquela conferência, diz isto, ontem não havia autocarro... aconteceu isto, aconteceu aquilo”.

Entrevistadora: Mas encontrar um representante...

Entrevistado: As pessoas têm...

Entrevistadora: Mas encontrar um representante... é extremamente difícil... Encontrar uma pessoa representante, encontrar um nome, um contacto, para mim está a ser extremamente difícil, portanto, no final da entrevista, se me puder dar alguns dados... [risos]

Entrevistado: Não há. Não sei. Não tenho, não tenho ideia... Hoje está a haver uma manifestação por causa de racismo, xenofobia, não sei quê, mas não há verdadeiramente um movimento, quer dizer, há movimentos de utentes e até representantes, mas... e há representantes dos trabalhadores e sindicatos, mas não me parece.

Entrevistadora: Passando à pergunta seguinte, considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia do setor dos transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas já não têm, hoje em dia.

Entrevistado: Ora bem, é evidente que as pessoas culpam muito o ... (nome do ator)... Não sei se justa, se injustamente. O ... (nome do ator) teve um papel, foi-lhe acometido um papel que não conseguiu desempenhar... totalmente, mas esforçou-se. As ... (nome do ator), no modelo anterior ao existente - elas agora pertencem às áreas metropolitanas – foram um completo insucesso.

Entrevistadora: As ... (nome do ator)...

Entrevistado: As chamadas ... (nome do ator). Eu acho que essas é preciso dizer que deveriam ter influência, mas falharam e nunca ninguém foi responsabilizado por esse falhanço.

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Sim, sim. Sim e nomeadamente em setores que a gente não está à espera, ou seja, a mobilidade está aqui a ter... Vou-lhe dar um exemplo paralelo: veja bem o sucesso que está a ter o Uber Eats. A Uber, por um lado, e agora o Uber Eats, que a gente quer comer e chama. Isto já está a acontecer na logística urbana. Veja bem o peso que têm as plataformas de informação em tempo real e de bilhética, já, no terreno dos telemóveis...

Entrevistadora: É verdade.

Entrevistado: ... e a alteração que isso pode provocar... A gestão dessa informação, o valor que essa informação tem, o que isso pode provocar, a questão da alteração do material circulante, veículos elétricos, veículos autónomos... a tecnologia, sim, acho que... vai haver um conjunto de novos atores intervenientes neste setor, que nós não estamos ainda a adivinhar, que sabemos que vai acontecer, isto vai deixar de ser o setor, ou seja, está a deixar de ser um setor tradicional para ser um setor emergente, para ser um setor atual, contemporâneo.

Entrevistadora: Sem dúvida. Na sua opinião, de entre os representantes dos Municípios no setor de transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: No setor de transportes da AMP?

Entrevistadora: Sim. Da área geográfica da AMP.

Entrevistado: Portanto, no contexto da Área Metropolitana do Porto...?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: De entre os representantes dos Municípios no setor de transportes... quais são os que estão mais bem... ou seja, isto é hierarquizar quais os Municípios?

Entrevistadora: Sim. [risos] Exato.

Entrevistado: Isto é como escolher, isto é como escolher entre os filhos, não é?

Entrevistadora: Se não estiver à vontade, pode não responder.

Entrevistado: Eu trabalhei com todos os filhos, é evidente... é evidente que é uma pergunta difícil. Vamos lá a ver se eu consigo responder... há municípios que estão muito mais preparados do que outros, há municípios que estão mais preocupados que outros e o que eu acho é que há exemplos de boas práticas, ou seja, municípios que têm que ser, que têm que ser valorizados... e que, nesse sentido, devem ser referenciados. Desde logo, os seis municípios que compõem a rede STCP, não é? Porque fizeram um esforço para pagar uma conta que não têm obrigação de pagar e para manterem um operador público, e com esse operador público resolverem um problema à escala metropolitana, que existia. Esses têm que ser destacados, não é? Portanto, Porto, Matosinhos, Gondomar, Valongo, Maia e Gaia. Pronto. Dentro desses há, evidentemente, municípios que estão mais preparados com articulação de outras matérias. E eu destacaria Gondomar, pela sua combatividade relativamente à... à luta pela ferrovia, a ferrovia ligeira, neste caso, com o metro. Eu destacaria Valongo, pela sua luta ambiental e neste aspeto no combate à rodovia, porque Valongo é atravessado, é uma cidade atravessada por uma autoestrada, portanto, tem várias, mas tem uma que atravessa o centro da sua cidade e, portanto, tem feito esse combate. Maia, porque é um município que tem um plano, é o que mais cedo fez um instrumento de planeamento e mobilidade... Matosinhos, porque está a ter uma luta muito difícil com um serviço de transportes que é muito deficitário e que tem muitas queixas dos utentes e que está a combatê-lo, nos últimos anos, com unhas e dentes, para enfrentar o problema. E Gaia, porque tem um território vastíssimo, mas que é um município relativamente bem preparado, tem conhecimento técnico, está a introduzir algumas alterações profundas. Depois, destacaria,..., um trabalho absolutamente extraordinário que começa a ser feito nos municípios a norte. Póvoa e Vila do Conde juntaram-se, dois municípios disseram "A mobilidade é um tema conjunto, não é de cada um" e juntaram-se em tudo. Juntaram-se desde as questões rodoviárias, as questões de transporte público, as questões dos modos suaves, juntaram-se numa estratégia comum, criaram uma mobilidade territorial, têm uma equipa de técnicos que falam todos os dias e que trabalham em conjunto esses temas. Esses dois até serão um exemplo. Depois, também há um exemplo interessante, que é a articulação que existe Santo Tirso-Trofa, com municípios até fora da Área Metropolitana, com Famalicão, bons exemplos e interessantes. Paredes, que está num dos extremos da Área Metropolitana, com grandes dificuldades, mas tem um trabalho ao nível do transporte escolar muito interessante e um combate muito difícil. E depois o Entre Douro e Vouga, que tem uma batalha, nomeadamente com uma ferrovia desatualizadíssima e um território muito difícil, com um sharing modal muito desigual para o transporte público, tem um enorme combate e que irá lutar com as armas que tiver. Mas que sem dúvida que se tivéssemos que dizer que existe uma zona da Área Metropolitana que está menos preparada e que tem um combate mais duro a todos os níveis, diríamos que o sul da Área Metropolitana tem que... tem que ser ajudado.

Entrevistadora: Quase a terminar. Ia pedir que avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor de transportes, as seguintes organizações e entidades, nomeadamente, consultores, numa escala de 1 a 5, o nível de influência...?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: Depende dos assuntos, mas... 2. Os sindicatos nem sempre têm estado...

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Empresas privadas não são operadores, está mais à frente.

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: Infelizmente, 5, não é?

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 4. Não é 5 porque...

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Meios de comunicação social... têm uma forte influência... 5.

Entrevistadora: Para finalizar, além do seu atual papel como ... (funções exercidas pelo entrevistado), que outras funções exerceu? Também já referi no início da minha entrevista que foi ... (funções exercidas no passado pelo entrevistado).

Entrevistado: As minhas atividades nesta área, sim, eu tenho alguma atividade enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado).

Entrevistadora: Pois, não referi, exato.

Entrevistado: E sendo ... (funções exercidas pelo entrevistado). Portanto, são... são muitas áreas. [risos]

Entrevistadora: Exato, uma vasta experiência e muito conhecimento adquirido no setor dos transportes, o qual vai-me ser bastante útil para o desenvolvimento da minha dissertação. Muito agradeço o seu contributo.

Entrevistado: Eu é que agradeço ter a oportunidade de participar num estudo que me parece ser tão interessante e estou... bastante... expectante para ver as conclusões do seu trabalho.

Entrevistadora: Certamente receberá as conclusões. Muito obrigada.

ENTREVISTADO N.º 15

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer à ... (nome da entrevistada), por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias do setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O contributo será bastante importante, tendo em conta a sua experiência que tem enquanto ... (funções exercidas pela entrevistada). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional da ... (nome da entrevistada). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistada: Ui, são tantos. Mas, em termos de transportes públicos, o que eu acho o principal desafio, neste momento, é mesmo o modelo de governança... dos transportes públicos. O caso do ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), por vários fatores, é um caso complexo e a Área Metropolitana acabou por herdar um modelo que... é muito desafiante do ponto de vista da governança do próprio modelo, não é? Portanto, era muito mais simples haver apenas um interlocutor ou uma entidade que tivesse que fazer esta gestão. Eu aqui falo muito na questão da UTS - STCP e a forma como a UTS – STCP se articula e se tem que articular com as outras questões do transporte público para a Área Metropolitana do Porto. Portanto, acho que é o modelo de governança, mesmo, que é o mais desafiante, que é o desafio maior. Todos nós sentimos, não é? Talvez pela novidade do próprio modelo ou pela... originalidade do próprio modelo, que ele é difícil, não é? É difícil de interiorizar e é difícil de... de governar, não é? Portanto, acho mesmo que é o principal.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistada: É a área dos transportes... A área dos transportes, ou seja,... o foco principal, neste momento, é a política de transportes. Quer dizer, nós podemos, nós temos dois níveis de trabalho aqui, que é o nível de trabalho da gestão corrente, da gestão de tráfego, etc., mas temos plena consciência que se não houver uma política de transportes que esteja perfeitamente estruturada e saibamos todos para onde é que vamos, não há gestão de tráfego que nos valha. Portanto... o mais relevante é mesmo... termos essa política de transportes muito bem definida. E aí o papel da Área Metropolitana do Porto é fundamental enquanto autoridade, a UTS é fundamental enquanto modelo de gestão da STCP, portanto, é todo este... todo este chapéu, não é? Que constitui o nosso foco principal, é na construção da política de transportes.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistada: Quais as pessoas que são mais úteis, ou instituições... Obviamente que, aqui, os ... (nome do ator), para nós, têm sido muito úteis, nomeadamente a .. (nome do ator)... O ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções) tem uma situação distinta dos outros municípios, é a que tem a STCP em regime de exclusividade, portanto, recorremos à ... (nome do ator) muito para obter informação, para estarmos muito interligados com aquilo que são as preocupações deles e as preocupações de gestão e de reorganização da rede. Basicamente é a (nome do ator). A própria ... (nome do ator) pela... pela quantidade de informação que tem, não é? E pela estratégia que tem, não é? Mais alargada, que nos dá essa informação. E depois, em processos mais complexos, mais estratégicos, socorremo-nos de ... (nome

do ator)... privadas ou mesmo da própria ... (nome do ator). Não temos assim... E das nossas próprias equipas, não é? Que estão cada vez mais vocacionadas para essa área.

Entrevistadora: Ao nível do setor dos transportes na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistada: Quem nos fornece informações mais atualizadas no setor dos transportes é mesmo a ... (nome do ator) e os ... (nome do ator), neste caso, a ... (nome do ator)... Ideias novas e inovadoras discutimos com todos. [risos] Aí entramos em... aí alargamos muito o leque...

Entrevistadora: Exato. [risos]

Entrevistada: ... o leque de...

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte? E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistada: Ora bem, nós, é assim, nós temos este quadro muito particular, não é? No caso do ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), que temos uma empresa em regime de exclusividade. Portanto, a quem é que nós recorremos quando necessitamos de implementar iniciativas, depende muito do tipo de iniciativas. Se forem iniciativas mais estratégicas, obviamente que será sempre no seio da ... (nome do ator) e com o apoio da ... (nome do ator). Se forem iniciativas que envolvam apenas questões mais pontuais de projetos dentro da cidade, recorreremos às nossas equipas técnicas. Em projetos mais abrangentes, vamos buscar consultoria externa.

Entrevistadora: Eu posso questionar quais são os consultores externos que normalmente a ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), neste âmbito, solicita apoio?

Entrevistada: Nós temos trabalhado em diferentes, com... tem dependido muito do tipo de projeto... Temos trabalhado com o ... (nome do ator), em projetos mais estruturantes do ponto de vista da inserção do transporte público em rede, em contexto urbano, numa política de transportes integrada. Temos trabalhado também com o ... (nome do ator), nas questões mais de interfaces, definições de estratégias de rebatimento, etc. Temos trabalhado também com a ... (nome do ator), em questões, engraçado, tem sido em questões regulamentares, mais de regulação. Não tanto de transporte público, mas do transporte turístico, dos ocasionais e de outras problemáticas. Temos trabalhado com a ... (nome do ator)... em questões mais pontuais... E temo-nos socorrido de alguns estudos mais antigos, por parte da ... (nome do ator). Quer até na própria ... (nome do ator).

Entrevistadora: Um leque bastante abrangente, sem dúvida.

Entrevistada: É. É. E depende muito, não é? Depende muito do objetivo, não é? Do objetivo a atingir. É.

Entrevistadora: No caso de ser designada para coordenar um projeto sobre a estratégia do setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho? Aqui é mais específico.

Entrevistada: Obviamente que seria... que seriam as Câmaras Municipais, não é? Eu acho que a política de transportes é algo que tem que servir as necessidades das populações, portanto, são as Câmaras que se têm que entender relativamente à política de transportes que querem para os seus Municípios. Portanto, acho que era...

Entrevistadora: Pelas Câmaras Municipais.

Entrevistada: ... pelas Câmaras Municipais.

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistada: Olhe, os suspeitos do costume. [risos] O ... (nome do ator), ... (nome do ator)... traria sempre também... os próprios ... (nome do ator), não é? A ... (nome do ator) ou mesmo a ... (nome do ator)... para a discussão.

Entrevistadora: E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistada: Eu a isto não lhe sei responder. [risos] Eu acho que são... não há uma predominância de atores, não é? O que eu acho que há é mesmo uma estratégia a concertar... Não vejo assim nenhum ator com uma preponderância sobre...

Entrevistadora: A pergunta seguinte. Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia do setor dos transportes? Por exemplo, líderes, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistada: São os líderes. São os líderes políticos. São os líderes políticos. Eu acho que nada se faz se não houver aqui liderança política da estratégia, portanto... não vale a pena...

Entrevistadora: Mas estes políticos, ao nível do governo ou mais aqui ao nível da...

Entrevistada: Não, ao nível da administração local. Sim, sim, sim. Senão temos os problemas que temos atualmente, não é?

[Interrupção]

Entrevistadora: Considera que existem pessoas ou organizações que são consideradas irrelevantes nos últimos anos para o desenvolvimento da estratégia de transportes? Ou seja, entidades que deviam ter influência, mas que hoje em dia já não têm tanta influência, não têm um papel tão relevante.

Entrevistada: Eu questiono-me muitas vezes qual é, por exemplo, o papel ... (nome do ator).

Entrevistadora: ... (nome do ator).

Entrevistada: Sim... Que devia ser mais ativa.

Entrevistadora: Como ... (competências específicas do ator).

Entrevistada: Como ... (competências específicas do ator)... Ou mesmo do próprio ... (nome do ator)... como, não é?... (competências específicas do ator)... Por exemplo, no caso do transporte internacional... e que continuamos a viver em mundos separados, não é? Nós, ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), e a ... (nome do ator) tem exatamente o mesmo problema, nós desconhecemos completamente o transporte internacional, porque é regulado a nível nacional, sem qualquer envolvimento e sem qualquer capacidade de intervenção da nossa parte.

Entrevistadora: Fazia todo o sentido intervir o Município, intervir...

Entrevistada: Claro.

Entrevistadora: Claro. Sem dúvida nenhuma.

Entrevistada: Uma área metropolitana ou um município como , ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), o transporte internacional rodoviário é importante. Onde é que ele... E não ter... não é? Portanto, eu acho que são entidades que perderam um bocadinho, não sei, se calhar, ao longo dos últimos anos, espartilharam-se tanto e ficaram tão espalhadas e as competências estão espalhadas por tantos lados, não é? Que ainda não temos um quadro legal, ainda não temos as coisas bem organizadas, continuamos a ter assim estas entidades que às vezes não percebo muito bem...

Entrevistadora: [risos] Exato. As competências e funções.

Entrevistada: Na área dos transportes públicos.

Entrevistadora: Sim, sim, sim. Sem dúvida. Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas ou organizações que não são relevantes atualmente, mas possam vir a ser num futuro próximo?

Entrevistada: Sim, sim, sim. Todas aquelas que estão a perceber, não é? No setor dos transportes, que têm que inovar profundamente... e que terão que ajustar o seu negócio à inovação. Sei lá, ainda hoje de manhã estávamos aqui a ter uma reunião e pensámos que uma das organizações que se está a ajustar muito bem a essa visão estratégica de futuro dos transportes, etc., por exemplo, é a Brisa, Via Verde, não é? Porque estão a projetar-se muito para a frente daquilo que é... não é? Daquilo que é a atualidade, não é?... Portanto, estes atores que têm, que já perceberam que a mobilidade vai mudar muito... a mobilidade como um serviço... e que isto vai mudar e que já se estão a posicionar para virem a dar respostas muito interessantes no futuro. A própria ... (nome do ator), o próprio, não é? Eu acho que esses serão atores muito importantes no futuro. Estes grandes...

Entrevistadora: Centros de inovação.

Entrevistada: Centros de inovação, empresas que estão – empresas do setor dos transportes – que estão a apostar muito na inovação...

Entrevistadora: E nas novas tecnologias.

Entrevistada: É. Estão a perceber que têm que se ajustar ao mercado...

Entrevistadora: Além da, ... (nome da entidade que a entrevistada exerce funções), na sua opinião, de entre os representantes dos municípios no setor de transportes, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistada: Não sei... É difícil responder. Isso é muito difícil de responder. Posso estar aqui a pôr em causa alguém. [risos] E não quero. [risos]

Entrevistadora: Normalmente, a esta pergunta ninguém responde.

Entrevistada: É muito... é muito...

Entrevistadora: Uma das últimas questões. Ia pedir à senhora vereadora para avaliar o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor de transportes, das seguintes organizações e entidades. Consultores, de 1 a 5, o nível de influência, na sua opinião, que atualmente é praticado?

Entrevistada: 3.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistada: 4.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistada: Eu diria que... 2.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistada: 0.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistada: Infelizmente... 0.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais?

Entrevistada: Sim, aí já temos 4.

Entrevistadora: Quando eu refiro empresas privadas...

Entrevistada: Do setor de transportes...

Entrevistadora: ... não são operadores privados.

Entrevistada: Ai não?

Entrevistadora: Não.

Entrevistada: Então... 2.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistada: Políticos, 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistada: 2.

Entrevistadora: Operadores de transporte? Aqui sim. [risos]

Entrevistada: 4.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistada: Infelizmente... olhe, ponha 1.

Entrevistadora: Para não ser zero. Para terminar, além do papel principal da ... (funções exercidas pela entrevistada), que outras funções exerceu ao nível do setor de transportes?

Entrevistada: Eu fui durante... eu sou ... (funções exercidas no passado pela entrevistada).

Entrevistadora: Uma vasta experiência no setor dos transportes... E muito agradeço o seu contributo. Certamente me ajudará a desenvolver a minha dissertação.

Entrevistadora: Espero bem que sim. [risos]

Entrevistada: Certamente que sim. Muito obrigada, ... (nome da entrevistada). Obrigadissimo.

Entrevistadora: Obrigada eu.

ENTREVISTADO N.º 16

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado) por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha tese dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da área metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência, enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista.

Entrevistado: Ok.

Entrevistadora: Na sua...

Entrevistado: Só, só uma... um aparte aqui. A ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) é uma limitada, portanto não tem administradores, são gerentes.

Entrevistadora: Gerentes. Muito obrigada. Assim, corrijo. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível de governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Os desafios que a AMP enfrenta? Agora com esses, com esses novos, novos, novos e grandes e desafios, é... isso tem... o principal são... é preparar os concursos públicos. Acho que é...

Entrevistadora: Contratualização. Certo?

Entrevistado: É, a contratualização. Isso é o ponto 1. Dentro... não é só uma preocupação, aliás, da AMP... [risos]

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Isso é preocupação geral de todos os operadores, quem está...

Entrevistadora: Ao nível nacional, exato.

Entrevistado: Todos os colegas aqui na AMP, principalmente e, de certeza, que também no exterior, no resto do país, também, estão interessados nisso. Essa, essa é o grande, é o grande, digamos, é o grande vetor que, que, que está orientado aqui para todos os operadores e penso que também para a AMP. Para a AMP tem a particularidade de são eles que têm que estar a desenvolver o...

Entrevistadora: Os procedimentos.

Entrevistado: Os procedimentos, o sistema, o... tudo, os fundamentos, todos os critérios...

Entrevistadora: Pois.

Entrevistado: ... que possam ser introduzidos aí no, no, no caderno de encargos. É e... no meu ponto de vista, penso que têm um grande problema.

Entrevistadora: Claro. Sim. Sem dúvida.

Entrevistado: Têm um grande problema, porque há uma total, ainda, uma total... um desconhecimento ainda. Eu penso que... é, é o meu sentimento, eu penso que eles ainda não têm o conhecimento total do que vão fazer. Pelos sintomas que dão e pelos, pelos, pelas conversas paralelas que se veem, que se ouvem e que... e que os Autarcas falam, penso que a AMP tem um grande problema, porque ainda não há uma, uma direção, não há um, digamos, uma rota a seguir no caderno de encargos.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Para além disso, eu acho...

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: ... que também têm outro problema, que é agravado, também, e que conflui com esse é eu penso que os Presidentes de Câmara não uníssonos no tipo de, de concurso. Cada um, penso eu, cada um tem o seu projeto.

Entrevistadora: Projeto. Pensa à sua maneira.

Entrevistado: E é difícil conciliar, à AMP é difícil conciliar a vontade e o desejo de todos os Autarcas.

Entrevistadora: Sim, é verdade.

Entrevistado: É por isso que eu acho que o maior problema que eles têm é exatamente conciliar tudo que, que cada Autarca pensa sobre a área, a área de transportes da sua... do seu Concelho. E como fazer isso? Eu acho que a AMP está, está com um grande problema aí.

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: Penso eu. Penso eu.

Entrevistadora: Sim, é verdade.

Entrevistado: Não queria estar na pele deles.

Entrevistadora: [risos] Exato.

Entrevistado: Nesta altura.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho, qual o principal foco neste momento?

Entrevistado: Pronto, o foco principal da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), neste momento, é, é continuar a ter um, uma boa qualidade de serviço.

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: Preparar a empresa, preparar a empresa para os desafios que, também, vêm aí, enfim, para quando os... quando, se os concursos forem lançados...

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Se forem lançados. Porque eu ainda tenho, ainda tenho algumas dúvidas, quanto a isso. Pelo menos no curto prazo, nas datas que estão...

Entrevistadora: Estipuladas.

Entrevistado: ... que estão estipuladas.

Entrevistadora: Até 3 de dezembro de 2019.

Entrevistado: 3 de dezembro de 2019, eu penso que, que vai ser muito complicado. Mas, de qualquer forma, aqui a orientação do, do empresário, dos empresários, a gerência, é preparar a empresa...

Entrevistadora: A empresa.

Entrevistado: ... para esses desafios. Ou seja, em todos os aspectos. Um... portanto, portanto, esse é que o...

Entrevistadora: É...

Entrevistado: ... para mim, é o grande desafio...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... o foco que a empresa tem que ter.

Entrevistadora: Que tem.

Entrevistado: É manter, continuar a manter a qualidade dos serviços, porque há muitas empresas, eu vejo os operadores que, numa perspectiva de, dos concursos e já perspetivando que não têm hipótese de ganhar, relaxam...

[Interrupção]

Entrevistado: Não é? Por causa... então, o foco principal, nosso, é manter isso e preparar a empresa para os desafios que aí vêm.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Não percebi. Quando...? Quais as empresas?

Entrevistadora: De todas pessoas e...

Entrevistado: Está aqui, não é?

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições...

Entrevistado: Pois, pois.

Entrevistadora: ... envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Pronto, é evidente que é... todos, todos que estão envolvidos nesse processo são – e é lógico que isso aí não pode, não se pode fugir a isso – é a ... (nome do ator), não é? São as ... (nome do ator), são os próprios ... (nome do ator). E quais os que são mais úteis? É... todos são úteis aqui, todos têm que, têm que, têm que puxar para o mesmo sentido...

Entrevistadora: Sentido. Exato.

Entrevistado: ... e dar ideias e discutir, até à exaustão, porque isso é um processo que só acontece uma vez.

Entrevistadora: É verdade.

Entrevistado: Essa transformação é só uma vez e se for mal feito, vai ser o diabo, porque quando, quando um processo dessa natureza é mal feito, tarde ou nunca se endireita.

Entrevistadora: Endireita. É verdade.

Entrevistado: E, portanto, acho que todos são importantes...

Entrevistadora: Importantes.

Entrevistado: ...neste processo.

Entrevistadora: Agora mais ao nível geral. Ao nível do setor de transportes, na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Ora bem, ao nível da AMP quem fornece as informações mais atualizadas e importantes, portanto, quem fornece tem que ser sempre a fonte, são... é a ... (nome do ator), são as ... (nome do ator), os ... (nome do ator), não é? Os ... (nome do ator). São... é a nossa ... (nome do ator).

Entrevistadora: a ... (nome do ator).

Entrevistado: É a nossa ... (nome do ator). São os próprios ... (nome do ator).

Entrevistadora: Os ... (nome do ator), em geral.

Entrevistado: Em geral. E, eventualmente, ... (nome do ator). Estou a falar de, de instituições, de pessoas, por exemplo. Pessoas. Nos últimos... desde que, que foi criada a AMP, no sentido que hoje, que existe, por exemplo, uma das pessoas que eu recorro muito a isso, é o, é o ... (nome do ator), o ... (nome do ator), que é um consultor também já há muito tempo, que nós trabalhamos com ele ao longo do tempo e tem um conhecimento, portanto. A nível interno... a nível externo, ainda, são colegas, aqueles operadores mais próximos, mas amigos.

Entrevistadora: Pode-me dizer quais são? Ou prefere...?

Entrevistado: Posso, posso-lhe dizer, são... basicamente nós discutimos isso...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... a nível da ... (nome do ator)...

Entrevistadora: ... (nome do ator). Sim.

Entrevistado: ... que são todos os associados da AMP.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Então, eu posso dizer, uns mais num, num grau mais elevado e outros num, num menor grau...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... têm... temos, por exemplo, a ... (nome do ator). Temos a ... (nome do ator), temos a ... (nome do ator) a ... (nome do ator) temos os ... (nome do ator), temos a ... (nome do ator). E temos a ... (nome do ator) e a ... (nome do ator). Quer dizer, são meios de transportes.

Entrevistadora: Meios de transportes.

Entrevistado: Agora, não vou dizer qual...

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: ... aquele que é mais importante...

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: É evidente que uns... eu discuto mais com uns que têm mais know-how, mais...

Entrevistadora: Sim, mais conhecimento.

Entrevistado: ... mais conhecimento e têm mais abertura, mais... mais...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... pronto, mais amizade, mais intimidade...

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: ... é evidente. Mas todos são importantes nesse contexto.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes públicos? E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: A quem? A quem recorro? A quem recorre quando...

Entrevistadora: Quando tem que...

Entrevistado: ... necessita de implementar iniciativas no setor dos transportes?

Entrevistadora: De transportes.

Entrevistado: Pronto. Voltamos à, à situação dos players.

Entrevistadora: Mesmo.

Entrevistado: Exatamente. As ... (nome do ator), principalmente aqui a nossa, a ... (nome do ator) que nós temos aqui, que estamos maioritariamente implementados em ... (nome do Concelho).

Entrevistadora: ... (nome do Concelho).

Entrevistado: Portanto, é evidente que não... institucionalmente, não se metem processos, discutem-se...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... por exemplo, eu discuto muito com o ... (nome do ator) qualquer alteração que queira aqui no...

Entrevistadora: Fazer.

Entrevistado: ... a nível do Concelho.

Entrevistadora: Claro e faz sentido.

Entrevistado: Feito isso, também, recorremos à consultores e discutimos e discuto com, também, com ... (nome do ator), ... (nome do ator) e o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator). E, eventualmente, a ... (nome do ator), não é?

Entrevistadora: Hum, hum. Ok.

Entrevistado: Que reconheço, que lhe reconheço... há três, pelo menos, nas minhas relações e pelo que eu observo, há três pessoas assim... havia outras, mas já estão desatualizadas.

Entrevistadora: Desatualizadas.

Entrevistado: Mas, por exemplo, hoje, o ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator), não é?

Entrevistadora: Sim.

[Interrupção]

Entrevistado: Porque eu assisto a seminários, etc. e que têm, têm conhecimento. O ... (nome do ator) um conhecimento muito... mais macro. Muito teórico. O ... (nome do ator) e o ... (nome do ator) mais ao nosso nível, não é? E são, são, geralmente, eu se tiver que com... que conversar com, resolver algum problema, eu não sei...

Entrevistadora: Serão eles.

Entrevistado: Para além do, dos, dos nossos...

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: ... quadros, aqui internos.

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: Não é?

Entrevistadora: Técnicos, claro, obviamente. No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Indiscutivelmente era o ... (nome do ator), porque eu acho que ele é... durante o, durante o mandato dele...

[Interrupção]

Entrevistado: Então... Mas seria, sem dúvida, para além... mas, seria o principal. Poderia haver outros, também, mas o principal seria esse. É evidente que também todos esses... um grupo de três, quatro operadores, aqueles mais relevantes. Eu diria... Eu até posso dizer-lhe...

Entrevistadora: Sim, se fizer favor.

Entrevistado: ... os mais relevantes. Seria, eu me incluindo, também.

Entrevistadora: Claro. Exato. [risos]

Entrevistado: [risos] [impercetível] porque é, é a tônica...

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: ... nesses últimos tempos, nós temos reunido três, quatro operadores, que é a ... (nome do ator), ... (nome do ator), ... (nome do ator) e ... (nome do ator).

Entrevistadora: AMP, exato.

Entrevistado: ... eu já trabalhei com muitos ... (nome do ator) e a... o que eu obtive, assim um feedback... de quem obtive assim um feedback e quem tinha conhecimentos para discutir e estava disponível para isso, foram... foi ... (nome do ator), não sei se... se recorda.

Entrevistadora: Não.

Entrevistado: Professor ... (nome do ator).

[Interrupção]

Entrevistadora: Não deve ser do meu tempo.

Entrevistado: Ele tinha uma ideia de partilhar, de dividir, tudo aa nível da área metropolitana, ele tinha uma ideia muito avançada que as pessoas pensam e que as pessoas, a nível de instituições, não estavam preparadas para isso.

Entrevistadora: Preparadas.

Entrevistado: Porque eu considerei e considero, ainda, agora numa fase mais, mais ténue, que eu sempre considerei que a ... (nome do ator), mas com, com instituto de autoridade, de fiscalização.

Entrevistadora: Fiscalização, sim.

Entrevistado: Porque quadro tinha, estrutura tinha...

Entrevistadora: Tem.

Entrevistado: ... conhecimento tinha e, numa altura que eu, que esqueci de falar isso, era... avançaríamos, se calhar, uma década, se, na altura... se, na altura, também, o ... (nome do ator) não tivesse saído da ... (nome do ator) Penso que hoje teríamos outra realidade.

Entrevistadora: Outro rumo.

Entrevistado: Outra realidade. Mas foi uma oportunidade que se perdeu, mas paciência. Agora, temos que...

Entrevistadora: Fazer... outro caminho.

Entrevistado: ... ir para a frente.

Entrevistadora: Exato. Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Eu convidaria, para mim, para... comigo, ... esses três consultores que, que eu acho que é o ... (nome do ator). Oh, desculpe,...

Entrevistadora: O ... (nome do ator)...

Entrevistado: ... o ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator).

Entrevistadora: Ok. E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?... Figuras importantes ou visionárias.

Entrevistado: Visionárias. Visionárias, pode haver até, penso eu que há, haja visionárias, mas não... nunca captei ... esse sentimento. Mas admito que haja muitas, algumas pessoas que tenham essa, essa visão de, de que... para, para os transportes na AMP. Hoje, hoje, eu, eu diria que são o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator). A nível da AMP, também considero que o... o ... (nome do ator).

Entrevistadora: O ... (nome do ator).

Entrevistado: O ... (nome do ator).

Entrevistadora: Professor ... (nome do ator).

Entrevistado: Poderia ter, poderia ter, poderia ter uma, uma palavra a dar, assim como o ... (nome do ator), também. Penso que são pessoas que têm uma bagagem, tem um lastro significativo na área dos transportes.

Entrevistadora: Dos transportes.

Entrevistado: E também consideraria que aqui o, o ... (nome do ator)...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Ele evoluiu muito, desde que... aprendeu muito desde que entrou para... tem o ... (funções específicas do ator)...

Entrevistadora: Exato, o ... (funções específicas do ator).

Entrevistado: Do grupo de trabalho. Ele...

Entrevistadora: Dos transportes.

Entrevistado: ... também...

Entrevistadora: O ... (nome do ator).

Entrevistado: Eu sinto isso, porque discuto e ele... noto-lhe uma evolução enorme. Nesse. Mas, a nível de visionário, primeiro, assim, o ... (nome do ator) penso que tem essa, essa particularidade.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Como por exemplo, líderes, modelos, formadores de opinião pública, atores instrumentais...

Entrevistado: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais...

Entrevistadora: Fundamentais.

Entrevistado: ... para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Líderes, modelos, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública... É o seguinte, aqui... eu... o... quem, quem deveria puxar, digamos, puxar o cavalo, não é? Aqui da AMP, normalmente é sempre um político, deveria ser...

Entrevistadora: Ser...

Entrevistado: ... deveria, deveria ser o ... (nome do ator). Eu não o vejo, não o vejo com uma ideia sobre transportes, na AMP. Não... Todas as... as intervenções...

[Interrupção]

Entrevistado: Foram poucas as ocasiões, até numa ocasião discutimos isso pessoalmente, por causa de uma questão aí, discutimos e também, nessa altura, também não vi. Quer dizer, formadores de opinião, são os Autarcas, porque são eles... a comunicação social, a comunicação social não é um técnico que conheça muito sobre transportes que vai, que vai...

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: ... que vai trazer essa onda, não é? A nível de o que é, o que são os transportes, como devem ser e fazer essa interferência, essa... Para mim, os Autarcas, há dois Autarcas, pode ser, podem até ser três, podem até ser três. É o ... (nome do ator), o da ... (nome do ator)...

Entrevistadora: ... (nome do ator).

Entrevistado: ... (nome do ator), exatamente. E o ... (nome do ator). Esses são, esses têm as bandeiras, têm os instrumentos para terem influência, para terem influência., desde que bem, bem explanadas, nem que seja com os consultores deles.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: E depois através da comunicação social, divulgar isso, porque é a única forma de...

Entrevistadora: A forma.

Entrevistado: ... de fazer isto.

Entrevistadora: É verdade. Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes, nos últimos anos, para o desenvolvimento da estratégia para transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que, hoje em dia, já não têm?

Entrevistado: Cá está. Eu falei há bocado da ... (nome do ator). Eu penso que , apesar de ser um... Para além disso, para além disso, “existem organizações que são consideradas irrelevantes, nos últimos anos, para o desenvolvimento da estratégia...”, a ... (nome do ator) era irrelevante, passou a ser muito relevante.

Entrevistadora: É a pergunta seguinte [risos]. Quais são...

Entrevistado: Ah.

Entrevistadora: Mas já vou apontar, ... (nome do ator).

Entrevistado: Agora, as autoridades, as autoridades ... (nome do ator) e ... (nome do ator), pela, pelo, pela desvinculação que tiveram com as autoridades, com as áreas metropolitanas, perderam, perderam, basicamente, praticamente a influência que tinham.

Entrevistadora: Que tinham.

Entrevistado: Tinham nos transportes, em geral. Agora, não vejo... também, na área dos transportes, a ... (nome do ator) é uma instituição, é uma, uma associação que teve sempre muita influência e vejo que, hoje, a ... (nome do ator) já não tem influência que tem.

Entrevistadora: Não tem tanta.

Entrevistado: Também tem. Portanto, seria... seria... e a... e a própria instituição, ... (nome do ator), antes, qualquer suspiro...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... que dava, era logo...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: E hoje já não, já não, como disse, já não tem essa... já não tem essa amplitude...

Entrevistadora: Abrangência.

Entrevistado: ... já não tem essa amplitude.

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Lá está, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas possam ser num futuro próximo?

Entrevistado: A ... (nome do ator), por exemplo, tem feito uns trabalhos interessantes, a nível dos transportes. Estudos, planeamentos...

Entrevistadora: Sim, sim.

Entrevistado: ... é muito teórico, mas penso que aquilo, acho que há lá uma equipa de, de...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: (nome do ator) e... .. (nome do ator), ... (nome do ator), que estão a desenvolver, que estão a desenvolver e com o tempo, penso que vão, vão, as instituições, as Câmaras, as autoridades, vão recorrer a eles para, cada vez mais, para... para obterem trabalhos nesse sentido.

Entrevistadora: Sem dúvida, porque, a maior parte desses académicos, também são consultores e...

Entrevistado: Pois, exatamente por isso. O ... (nome do ator)...

Entrevistadora: ... (nome do ator), exato.

Entrevistado: ... é um consultor e é académico exatamente lá e tem equipas e tudo. Portanto, para mim, para além da própria ... (nome do ator) se, se mantiver quadros e recrutar quadros e se tiver uma atuação, uma atuação bem, bem efetiva e... a nível do desenvolvimento, do que é... do que são os meios de transporte e, enfim, não ficar só com uma instituição, entre aspas, reguladora, que ao fim ao cabo é reguladora, mas, depois, também dependentes, tem isso aqui.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Mas pode evoluir, também. Pode evoluir, também.

Entrevistadora: Sem dúvida. Na sua opinião, de entre os representantes dos Municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Nos representantes da?

Entrevistadora: Dos Municípios no setor....

Entrevistador: Dos Municípios?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Por numa escala descendente, primeiro, acho que é o ... (nome do ator), é o que tem...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... é o que, hoje, dá cartas nisso aí, dá cartas para todos os...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... os presidentes.

Entrevistadora: Também é, é o ... (funções específicas do ator)...

Entrevistado: Exatamente. O... o Presidente de... apesar de eu não conhecer os... eu conheço um pouco, um pouco o ... (nome do ator), que é o...

Entrevistadora: ... (nome do ator).

Entrevistado: É o ... (nome do ator). Ele tem... ele não... não, não exterioriza muito esse...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... essa, essa, essas ideias que ele tem. Não as exterioriza e, então, as pessoas não conhecem. Já tive oportunidade de falar com ele duas ou três vezes, assim. Ele parece-me que tem um... mas falta-lhe, ainda, o sal, o conhecimento...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... a experiência. O ... (nome do ator) já não. Já...

Entrevistadora: Já, já tem.

Entrevistado: ... desde de Presidente da Junta, que nós aqui, porque havia interesses da junta, interesse da empresa, interesse da população, andámos aí a... íamos para Lisboa discutir alterações, "Se calhar, isso aqui...". E ele aprendeu muito com, com os estudos que fez para o Metro, com... eu acho que a nível de, de Autarcas, é ... (nome do ator).

Entrevistadora: (nome do ator).

Entrevistado: O ... (nome do ator)...

Entrevistadora: Sim.

[Interrupção]

Entrevistado: É o meu sentimento. Posso estar errado, mas é o meu, é o meu senti... é o que eu vi... observo. É o que eu observo.

Entrevistadora: Quase a finalizar, ia pedir para avaliar o nível de influência de uma escala de 1 a 5, sendo a pontuação 5 a mais alta, no âmbito da estratégia dos transportes, as seguintes organizações/entidades. Consultores, o nível de influência numa escala de 1 a 5?

Entrevistado: Os consultores?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: Sindicatos, 1.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 0. ...isso não...

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: Também nessa, nesta, nesta linha.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Estas empresas privadas não são operadores privados.

Entrevistado: São outras empresas, eu sei que é.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Empresas privadas, 1. 2. 1.

Entrevistadora: 1? Pronto.

Entrevistado: 1. 1.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: Políticos, 3, 4.

Entrevistadora: Posso pôr 4?

Entrevistado: Pode pôr 4.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e... ou outras instituições financeiras?

Entrevistado: Não. 1.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: [pausa] Depende. Eu diria 4, 5, porque esses são os principais interessados e não sei quê. Mas, ponha, também 4.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 3, porque são muito importantes, também.

Entrevistadora: Pronto, agora para finalizar, ia pedir que além do seu papel principal enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado), que outras funções exerceu, no setor transportes. Se exerceu outras... outras...

Entrevistado: Eu?

Entrevistadora: Sim. tanto ao nível do setor privado, como... como representante eleito...

Entrevistado: Ao nível, ao nível do setor público...

Entrevistadora: Sim, o setor público.

Entrevistado: ... eu fui, fui ... (funções exercidas no passado pelo entrevistado), durante 12 anos. Portanto, os transportes já vêm... [risos]

Entrevistadora: Mesmo.

Entrevistado: Isto não tem nada a ver com o rodoviário, mas era ferroviário. Sou fundador... eu sou o fundador, ... (funções exercidas no passado pelo entrevistado).

[Interrupção]

Entrevistadora: Uma vasta experiência no setor de transportes [risos], sem dúvidas nenhuma.

Entrevistado: É. Ai está.

Entrevistadora: Sem dúvida nenhuma. Pronto. Muito agradeço o seu contributo, com a... o seu conhecimento e experiência vão-me ser bastante úteis.

Entrevistado: Ok.

Entrevistadora: Muito obrigado.

Entrevistado: Olhe e que o seu, aqui o seu... como é que se chama?

Entrevistadora: Mestrado.

Entrevistado: Mestrado, lhe corra bem.

Entrevistadora: Agradeço.

ENTREVISTADO N.º 17

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da área metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que tem enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Bem, talvez não sou a pessoa mais indicada para falar sobre a parte da governação, embora eu ache que a Área Metropolitana do Porto tem um desafio, porque gere um conjunto de cidades bastante alargado aqui na, na zona metropolitana do Porto e, muitas vezes, com características muito distintas e que faz com que, muitas vezes, esta, esta discrepância das cidades nucleares, que têm STCP aqui no centro ou que têm as cidades mais, mais remotas, tentar conciliar isso numa única política, acho que é um bocado... muito... muito complexo.

Entrevistadora: Exato. Verdade.

Entrevistado: Definir a rede, definir os operadores, definir...

Entrevistadora: Verdade.

Entrevistado: ... os serviços, acho que é, acho que é uma área metropolitana muito extensa e muito alargada. Por exemplo, nesta candidatura que fez, que nós estamos a ajudar a participar, IMT, coloca-se logo uma questão complicada, que é o... a rede transeuropeia que até esta candidatura, só fazia parte a cidade propriamente do Porto e agora estamos a tentar utilizar o conceito de autoridade da Área Metropolitana para alargar às restantes cidades. E pergunta é se os serviços que vamos colocar em Vila do Conde ou que vamos colocar numa cidade de periferia são os mesmos ou se fazem sentido os tais serem colocados aqui no centro da cidade.

Entrevistadora: Ok.

Entrevistado: Pronto, isso é complexo.

Entrevistadora: Ou em Arouca ou...

Entrevistado: Exatamente, ou seja, acho que, acho que, acho que é uma área muito extensa...

Entrevistadora: Extensa.

Entrevistado: ... com muito... com uma diferença muito, muito grande para, para fazer a governação de tantas cidades e tantas zonas.

Entrevistadora: Está. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: É assim, nós temos estado a fazer como... enquanto ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções), já agora, nós não

somos uma empresa só da área de transportes. Nós somos uma empresa, mesmo, de tecnologias de informação...

Entrevistadora: Informação.

Entrevistado: ... tanto trabalhamos a fazer software para a área financeira, como estamos a fazer para a área de transportes. Ainda dentro da área de transportes, nós começamos a trabalhar principalmente na área rodoviária, no meio interurbano, de concessionárias. E quando o... as cidades e o transporte começaram a ser, a olhar para os sistemas ITSs, nós começamos a olhar, também, como é que nós nos ajustamos e fornecíamos soluções para a área da, para a área das cidades e para a área do transporte. E o que nós começámos foi a ajustar os nossos sistemas para a área da gestão da mobilidade. Nós não queremos estar, não estamos focados tanto na parte da informação ao utente, na parte da... ter aplicações ou APPs para utilizador final, nós estamos mais do lado dos operadores...

Entrevistadora: Operadores.

Entrevistado: ... a tentar desenvolver aplicações para operar, para gerir, para supervisionar, que foi um bocado assim por isso, por onde a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) esteve a trabalhar. Nunca tivemos e nunca foi o nosso foco estar a trabalhar do lado propriamente do utente, talvez por uma questão estratégica nossa, porque aí estaríamos a competir com empresas, com redes sociais e aplicações. Isso não, não é o nosso foco. Portanto e nós estamos, o nosso foco é fornecer soluções e sistemas ITS para operadores, para gestores de rede, para entidades reguladoras, esse é o nosso foco, na gestão da mobilidade.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: [risos] Esta é uma, uma, uma pergunta traiçoeira, complicada. É assim, nós, nós enquanto ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) e eu, particularmente, nós já trabalhamos nesta área de transporte para aí desde 2... desde que a ARMIS foi criada. Aliás, nós... eu antes de criar a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) eu já trabalhava numa empresa a fazer softwares nesta área, que era... eu trabalhava na ... (nome da entidade que o entrevistado exerceu funções no passado). E houve uma fase, que eu acho que até 2007, 2008, tudo o que era software era feiro de acordo com as necessidades dos clientes, a gente trabalhava de uma forma muito direta...

Entrevistadora: Apenas as necessidades.

Entrevistado: Apenas as necessidades. Portanto e... o que eu quero dizer com isso é, até essa altura, havia um cliente, que tinha um... que queria fazer um projeto, um portal ou sistema de gestão de ocorrências e a gente sentava-se com o cliente, definia os requisitos, um caderno de encargos e fazia a solução. Neste momento, desde 2007, nós começámos a participar em projetos que estão na produção de normas, projetos europeus que financiam e tentam influenciar a implementação de alguns serviços ITS. E o que acontece é que nós temos, muitas vezes, a dificuldade de explicar ao nosso cliente que não vale a pena fazer um investimento em implementar uma aplicação de IT como sendo um serviço ITS e adotarem estas normas e, às vezes, o nosso cliente vê isso como um custo, vê assim “estou... eu não queria”... Por exemplo, o caso concreto da, da recolha de dados e a troca de dados, o cliente, às vezes, diz assim “Eu queria trocar e trocar isso por um ficheiro Excel, para que é que eu vou estar aqui a implementar um protocolo para troca de dados”. Não vê utilidade nisso. Mas desde 2007, que nós tentamos não só fornecer tecnologias, mas também tentar que essa tecnologia esteja adequada a essas... a essas orientações. O que é que isso faz? Isso faz que, quando nós – e é a segunda parte da

pergunta – quando nós enfrentamos um problema desafiante, a quem é que nós recorremos? Felizmente, durante este percurso, nós temos tido, talvez, a sorte de as pessoas com quem trabalhamos, ter vindo, também, a crescer nesta área dos sistemas ITS. E, por exemplo, ... (nome do ator), começou por ser nosso cliente em... em 2007 e, hoje em dia, tem uma posição de algum relevo na ... (nome da entidade que o ator exerce funções). E quando a gente tem... quer debater uma ideia, quer, quer construir ou pensar num conceito, acabamos, muitas vezes, por falar com ele, discutir e, às vezes, ele põe-nos, põe-nos um bocado [pausa], põe-nos um bocado, dá-nos um bocado mais calma, para dizer “Oh pá, mas faz sentido? Vocês para que é que vão fazer isso dessa forma”. A gente discute um bocado com ele. a nível nacional, nós, no passado, também tentámos apoiar e desenvolver, por exemplo, o ... (nome do ator) que é uma organização que, efetivamente, não tem ganho a preponderância que, que eu achava que poderia ter durante os últimos anos. A ... (nome do ator), no início, teve um... surgiu e até tinha alguma dinâmica, mas, depois, acabou por não crescer e não... neste momento, acho que é, acho é uma instituição importante, mas não tem dado aquela divulgação do que é a política ITS, como eu acho que devia ter. E, também, as entidades, os nossos clientes, ou seja, nós, muitas vezes, falamos com o ... (nome do ator), falamos com a ... (nome do ator), falamos com... com os vários nossos clientes, a apoiar...

Entrevistadora: As ... (nome do ator)?

Entrevistado: Sim. Nós trabalhamos com muitos clientes, a ... (nome do ator), ... (nome do ator), ... (nome do ator), ... (nome do ator). Sei lá, todos esses clientes, nós temos vindo a trabalhar. A ... (nome do ator), agora a ... (nome do ator). Ou seja, a gente vai falando e vai... e a nossa rede de contactos...

Entrevistadora: Contactos.

Entrevistado: ... é, é os nossos próprios clientes.

Entrevistadora: Ok. Ao nível do setor de transportes, na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras? Quando eu digo setor de transportes na AMP, é a Área Metropolitana do Porto, não é a AMP enquanto instituição.

Entrevistado: Quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? É assim, como até disse há um bocado, até antes da nossa entrevista, a nossa relação com a ... (nome do ator) é um bocado recente. Não é assim tão... nós não temos uma relação tão próxima com a ... (nome do ator), que eu possa dizer que... nós começámos... Aliás, nós, há uns anos, concorremos até a um concurso, que até que acabamos por perder com a ... (nome do ator) e, depois, surgiu esta oportunidade, que até fomos nós que desafiámos a ... (nome do ator), por causa da... do projeto ... (nome do projeto). Portanto, nós, nesta área, aqui nesta, nesta zona da área metropolitana do Porto, o nosso... nós temos trabalhado com ... (nome do ator), nomeadamente, a ... (nome do ator) a ... (nome do ator), a ... (nome do ator), mais no meio interurbano. Somos nós próprios que temos desafiado a ... (nome do ator).

Entrevistadora: A ... (nome do ator).

Entrevistado: Temos tido projetos com eles no, no projeto da ... (nome do projeto), fomos nós que desafiámos a ... (nome do ator) e a ... (nome do ator), para fazer dois pilotos, que são projetos que estamos a fazer com eles. Discutir novas ideias, novas... e inovadoras, também temos discutido com a ... (nome do ator) e com o ... (nome do ator), mas ainda não temos projetos ou...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... que realmente sejam... Pode ser que venha agora com esta candidatura.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Pode ser que seja...

Entrevistadora: Que surja, exato.

Entrevistado: ... seja essa, essa oportunidade.

Entrevistadora: A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transporte público? E em quem confia para obter capacidades-chave que não possui, mas que são vitais para o setor? Aqui as perguntas começam a ser um pouco repetitivas...

Entrevistado: É. Ou seja, é à ... (nome do ator), nomeadamente através do ... (nome do ator). Ao ... (nome do ator), através do ... (nome do ator), do ... (nome do ator). Os nossos clientes no setor rodoviário, com, com a ... (nome do ator), com a ... (nome do ator). O ... (nome do ator). Ah, uma entidade que eu trabalho muito e nós contratamos mesmo diretamente e que não falei há bocado, muito com a... com a ... (nome do ator).

Entrevistadora: A ... (nome do ator).

Entrevistado: Sim. nós trabalhamos mesmo diretamente, já há uns anos, com um ... (nome do ator), em que nós trabalhamos com o Professor ... (nome do ator) e aí, sim, ou seja, nós aí estamos a trabalhar em coisas que nem sequer é para produto, estamos a...

Entrevistadora: Professor ... (nome do ator).

Entrevistado: Sim. o ... (nome do ator) é uma pessoa que... que apesar de estar num laboratório de inteligência artificial, que é o ... (nome do ator), na ... (nome do ator), é... ele tem muito contacto com esta área de transportes. É uma pessoa engraçada, porque ele era engenheiro civil e depois foi... tirou pós-graduação na área de informática e esta área de transportes diz-lhe muito.

Entrevistadora: Muito.

Entrevistado: Então, tudo o que tem a ver com sistemas de simulação, previsão de dados e por aí fora, nós há mais de quatro que andamos a desenvolver softwares a... contratando o ... (nome do ator) connosco. Portanto, aí, sim, são as... as... são projetos e ideias bastante interessantes.

Entrevistadora: Passando à seguinte, no caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Dependia do setor. Dependia da área, porque, neste momento, a área do transporte... Isso é uma questão, também... isto é uma questão, também, engraçada, que é assim, porque esta área do ITS, como eu disse há um bocado, começou um bocado com o meio rodoviário. E agora começou a entrar muito... no rodoviário interurbano e agora começou a entrar um bocado no meio urbano. Agora começou a entrar com esta nova... o regulamento [impercetível], começou, também, a entrar muito com a parte do transporte público, o estacionamento, a mobilidade. Começou-se, aqui, a fazer uma fusão com as Smart Cities, ou seja, depende muito do setor. No entanto, nós temos trabalhado muito com empresas de consultoria, nomeadamente a ... (nome do ator), ou seja, com a ... (nome do ator), estamos... nós participamos quase...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... em projetos, por exemplo, ainda agora estamos a fazer um projeto para a ... (nome do ator), que tem a ver com a mobilidade ... (especificidades do projeto). Estamos a fazer assim um projeto para a ... (nome do ator). E, portanto, com a ... (nome do ator), com a ... (nome do ator). Também temos, agora, uma parceria, que estamos a... que estamos a fazer projetos em conjunto com eles, com a... com a ... (nome do ator). Se fosse mais no meio interurbano, trabalharíamos mais com a ... (nome do ator), mas, mas também temos parcerias, por exemplo, com empresas mais de equipamentos, como a ... (nome do ator). Portanto, depende um bocadinho...

Entrevistadora: ... (nome do ator).

Entrevistado: ... (nome do ator). Pronto, também temos projetos e parcerias com a ... (nome do ator), na área de... da rede semafórica. Por isso é que eu digo, depende um bocadinho...

Entrevistadora: Muito do...

Entrevistado: ... de qual é o tópico e o foco.

Entrevistadora: Ok. Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quem eram as três pessoas que convidaria? Aqui sou mais específica [risos], três pessoas.

Entrevistado: No setor, quando está a falar de transporte, transporte público?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Bem, é assim, as três pessoas que eu convidaria. Um brainstorming. É assim, eu teria que, efetivamente, não ia estar presente, porque semanalmente, ele não tinha disponibilidade para isso, daí que fosse por Skype, o ... (nome do ator) é uma pessoa com quem... com quem a gente fala muito. Acho que convidaria, efetivamente, do setor regulador, ou seja...

Entrevistadora: Regulador. ... (nome do ator)? ... (nome do ator)...

Entrevistado: Não, é... por acaso, é uma entidade que eu não tenho muito contacto, é engraçado. A ... (nome do ator) foi uma entidade que... com conjunto de pessoas que vieram do, da, do ... (nome do ator) que separou. Mas não... eu como empresa de tecnologia, não tenho tido muito contacto com eles. Eu tenho mais com o ... (nome do ator).

Entrevistadora: Com o ... (nome do ator). Sim, também regulador. O ... (nome do ator).

Entrevistado: Eu... eu confundo sempre qual é o papel do... do ... (nome do ator), ... (nome do ator). Mas eu acho que a ... (nome do ator) é mais o facilitador...

Entrevistadora: [risos] Sim.

Entrevistado: ... do regulador, por em prática a política.

Entrevistadora: A política, exato.

Entrevistado: ... e o ... (nome do ator) é que define a política.

Entrevistadora: A política, é verdade.

Entrevistado: Como eu estou mais do lado das aplicações para, para pôr a política em prática...

Entrevistadora: Em prática.

Entrevistado: ... o meu contacto é mais com o ... (nome do ator).

Entrevistadora: Mais com o ... (nome do ator).

Entrevistado: Portanto, eu talvez com o ... (nome do ator). Depois, a terceira pessoa, na minha rede de contactos...

Entrevistadora: No ... (nome do ator), alguém em particular?

Entrevistado: É mais uma questão de relação pessoal.

Entrevistadora: Pessoal.

Entrevistado: Portanto, se calhar, tenho várias pessoas, o ... (nome do ator), ... (nome do ator). A ... (nome do ator), acho que é, às vezes confundo o nome. Portanto, há várias pessoas com quem... com quem eu... que, que me relaciono. E, depois, na área do transporte público, efetivamente, gostar... convidaria alguém, como nós somos aqui uma empresa que temos sede aqui no Porto, tentaria – e é o que tenho vindo a tentar – com alguém da ... (nome do ator). Muito embora, tenho sentido do lado da ... (nome do ator), [pausa], eu acho que esta história do guia da contratualização está... a AMP está um bocado mais focada na, na parte do processo, das concessões, dos contratos...

[Interrupção]

Entrevistadora: E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na Área Metropolitana do Porto?

Entrevistado: Volto dizer, na Área Metropolitana do Porto...

Entrevistadora: Área Metropolitana do Porto, não é a entidade, é... área geográfica, quando eu digo Área Metropolitana do Porto.

Entrevistado: Eu, eu vou-lhe ser franco. Eu não conheço bem as pessoas...

Entrevistadora: Pessoas, sim, a realidade.

Entrevistado: ... a realidade. A pessoa com quem eu falei um bocado e pareceu-me, na altura, o ... (nome do ator) parecia que tinha, efetivamente, um conhecimento até da realidade concreta da, da ... (nome do ator). Depois disso, eu, eu conheço o ... (nome do ator), falo com ele. Falei com aquela, falei, na última reunião, com aquela pessoa que é o ... (nome do ator).

Entrevistadora: ... (nome do ator).

Entrevistado: Que veio da ... (nome do ator), acho que é, não é?

Entrevistadora: Não. O ... (nome do ator)? Da Câmara Municipal de...

Entrevistado: É capaz, ... (nome do ator), pronto.

Entrevistadora: ... (nome do ator).

Entrevistado: E pronto, o que eu quero dizer é nós, até o ano passado, tivemos aqui um congresso e quando faço aqui um congresso, quando fiz o congresso, eu recordo-me de convidar algumas pessoas

que eu achava que eram, portanto, convidei para falar uma pessoa... além da autoridade, além da ... (nome do ator), convidei, na altura, a AMP através do ... (nome do ator). Convidei o ... (nome do ator), da... da...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... da ... (nome do ator). Pronto. Há, efetivamente, um conjunto de pessoas que têm conhecimento a nível de realidade. Agora, volto a dizer, se estivermos a falar de uma visão estratégica para a visão política ou para a visão dos contratos, é uma coisa. Se estivermos a falar da visão estratégica daquilo que é a minha área da tecnologia...

Entrevistadora: É outra.

Entrevistado: ... já é outra coisa completamente diferente, não é? Já estamos a falar de... de cenários completamente diferentes.

Entrevistadora: Diferentes.

Entrevistado: Portanto, se... se estivesse a falar da...

Entrevistadora: Ao nível da estratégia política.

Entrevistado: Ao nível da estratégica política não é...

Entrevistadora: Não é. Pois.

Entrevistado: ... não é a minha área, não sou a pessoa mais adequada para, para falar...

Entrevistadora: Para falar.

Entrevistado: ... sobre isso. Ao nível da estratégica da tecnologia, aí teria que envolver, efetivamente, pessoas quês estão a acompanhar estes projetos mais no setor da bilhética, que eu acho que também é o foco muito da área de transporte, quando se fala em transporte, toda a gente se preocupa é com o bilhete. Não é? Portanto, eu não... não sei... é complicado esse...

Entrevistadora: Pronto. Vou assumir como não...

Entrevistado: Sim.

Entrevistadora: ... não...

Entrevistado: Prefiro.

Entrevistadora: Ok. Está sempre á vontade para não responder. Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Como por exemplo, líderes, modelos, detentores de informação, formadores de opinião pública, atores instrumentais, entre outros.

Entrevistado: Bom, quem são... quem são os atores, entidades?

Entrevistadora: Sim, entidades, pessoas.

Entrevistado: Vou dar mais entidades, que é mais fácil. É assim, eu acho que há aqui três tipos de entidades que são fundamentais e que têm que ser, têm que ser sempre envolvidas, que são os ... (nome do ator), que são a... os donos da infraestrutura ou... que são as cidades e que são as entidades

reguladoras, nomeadamente a ... (nome do ator) e o ... (nome do ator). Naquilo que são os ... (nome do ator), seja do transporte ou da mobilidade, há... eu acho que têm um grande peso os principais operadores, como os ... (nome do ator), pronto e... apesar do ... (nome do ator) ser sempre uma entidade que até os atores, a administração vai sempre mudando...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... o ... (nome do ator) serve sempre uma política... A nível da cidade, a cidade do Porto, efetivamente têm um peso...

Entrevistadora: Um papel fundamental.

Entrevistado: ... muito maior do que qualquer outra cidade aqui em redor da Área Metropolitana do Porto, portanto, acho que é uma entidade que tem, que é, que é líder. Uma das coisas que eu acho que na ... (nome do ator) falta e é, por acaso, é uma, é um, é um, é uma das coisas que eu não aponte em cima na dificuldade, na governação, que, por acaso, aqui há tempos, estava a falar isso com, com o ... (nome do ator), que é a ... (nome do ator) foca-se muito no transporte público, só. E um dos problemas, até nesta história da gestão dos contratos, da informação ao utente e por aí fora, hoje em dia, as cidades querem mais ouvir falar na gestão da mobilidade como um serviço integrado. Pronto, a bilhética integrada, ter um cartão de bilhética que possa utilizar no autocarro e, depois, utilizar até para pagar um parque de estacionamento ou até uma coisa qualquer. Já não estou a falar dentro da rede do transporte público...

Entrevistadora: Transporte público.

Entrevistado: ... só do metro e do... e da... e da... e do autocarro. Estou a falar mesmo, imagine que amanhã a cidade ou ... (nome do ator) queria ter um cartão de mobilidade do cidadão do Porto, que desse acesso a qualquer serviço de mobilidade. Eu, às vezes, tenho alguma dificuldade em, em, em perceber como é que a ... (nome do ator) se vai encaixar neste modelo. Ou seja, como é que a ... (nome do ator) vai ultrapassar a barreira de só ter como responsabilidade e como autonomia...

Entrevistadora: Sim. Sem dúvida.

Entrevistado: ... só a responsabilidade do transporte público. Até acho que esse é um problema para, para a ... (nome do ator). E, por outro lado, quando me pergunta qual é os atores fundamentais, por isso é que eu acho que, se calhar, a cidade, neste momento, é mais fundamental, porque a autoridade própria não... não assume essa função.

Entrevistadora: Função. Totalmente de acordo [risos]. Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes, nos últimos anos, para o desenvolvimento da estratégia para transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que, hoje em dia, já não têm?

Entrevistado: Sim, falei de uma, há bocado, ... (nome do ator) As associações, ou seja, algumas entidades que, efetivamente, que deviam ter...

Entrevistadora: Eu não percebi, peço desculpa. ... (nome do ator)?

Entrevistado: Sim, por exemplo. É um exemplo. Não quer dizer que seja a única.

Entrevistadora: Sim. Exato.

Entrevistado: Mas, por exemplo, foram criadas algumas entidades e algumas... algumas entidades que deviam ter como missão desenvolver os sistemas ITS, em Portugal, definir uma estratégia de ITS para transporte e não têm conseguido que isso aconteça, não é? Portanto e há algumas entidades que deviam ter, que deviam conseguir...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... uma... ter uma importância e uma relevância maior que, que, efetivamente... Esse é um exemplo, mas há outras, também.

Entrevistadora: Ok. Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas possam ser num futuro próximo?

Entrevistado: Sim. É assim, esta é a visão, esta é a visão da... de vários projetos que andam a ser feitos a nível europeu, que têm como objetivo tentar quebrar barreiras do, do modelo tradicional de transporte público, em que existe o, o operador de serviço, existe o cliente e... e, portanto, é sempre uma relação entre o operador e cliente. E, depois, o regulador apenas está aqui para supervisionar. Quando, por exemplo, quando nós queremos abrir os dados do transporte público, para deixar de ser propriedade dos operadores, que até hoje é, com o SPA, que é um projeto nacional que implementa a diretiva, o que se pretende é criar oportunidades de negócio para surgir novas empresas públicas ou privadas, não interessa, que possam utilizar esses dados para criar novos modelos de negócio. Sei lá, pegar nos dados de transporte público e poder utilizar isso para fornecer dados enriquecidos a entidades na área da indústria ou de comércio e cruzar economia, turismo com mobilidade e por aí fora. E, portanto, efetivamente, eu acho que há muitas entidades emergente, que, por via de terem acesso aos dados, por via de, de, desta necessidade de criar novos serviços, novos, vai, vai haver muitas entidades nos próximos 10 anos a surgir, que vão ter um... que vão alterar aqui o modelo tradicional de fornecimento de serviços entre operador e cliente final. Isso claramente.

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: É assim, por tradição, mais uma vez puxando aquilo que eu conheço, serão os ... (nome do ator) e será as pessoas que fazem a... que estão a trabalhar nestas áreas da Divisão de Tráfego, nas Divisões de...

Entrevistadora: Mas Vereadores da Mobilidade, sobretudo do que municípios, acha?

Entrevistador: ... (nome do ator), claro.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: ... (nome do ator) também, acho que tem, neste momento, porque acho que é uma cidade que tem... está aqui colada à cidade do ... (nome do ator) e... e, se calhar, também tem uma densidade populacional e uma rede muito grande, também tem um peso, um peso. Mas à medida que vamos afastando um bocadinho para o lado, as cidades continuam, por exemplo, se calhar, logo a seguir ... (nome do ator), se calhar, logo a seguir... portanto, as cidades, à medida que vão alargando para o lado, vão perdendo essa preponderância. Obviamente que a cidade do ... (nome do ator) tem um peso bem superior.

Entrevistadora: Bem superior.

Entrevistado: E até se nota nisso no tipo de investimento que eles estão a fazer, ainda agora lançaram um contrato da gestão da rede de semáforos, com projetos de elevada dimensão, o centro de gestão integrada da cidade, que é um projeto de grande dimensão. Portanto, as outras cidades não têm essa capacidade.

Entrevistadora: Capacidade. Sem dúvida. Para terminarmos, quase, ia pedir que avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação de 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor dos transportes, as seguintes organizações/entidades. Nomeadamente, consultores, de 1 a 5, no âmbito da estratégia do setor de transportes? Ao nível da influência.

Entrevistado: É assim, os consultores? Se forem bons consultores, eu acho que, acho que, acho que têm bastante influência, porque podem aconselhar, têm conhecimento específico, portanto, acho que daria um 4.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: Os sindicatos, é assim, eu, eu acho que os sindicatos têm uma influência mais na gestão do modelo de governação dos operadores, não... não têm assim tanto na estratégia.

Entrevistadora: Estratégia. Sim.

Entrevistado: Acho que, acho que isso...

Entrevistadora: Não influenciam tanto.

Entrevistado: Não influenciam tanto. Portanto, acho que aí daria, daria 2. Grupos de pressão e ativistas? Estes claramente criam um problema político, daria um 3, mas acho, acho que têm, têm, efetivamente, uma, uma importância relevada.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: [pausa] Eu daria, também, 2.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: Também 2.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Estas empresas privadas não são os operadores de transportes, virá mais à frente.

Entrevistado: Também 2.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: Esses são os que têm mais, não é?

Entrevistadora: Sem dúvida.

Entrevistado: Portanto, eu daria aqui 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: Estes também têm, porque são eles que apoiam os contratos, são eles que apoiam o... que dão suporte e, portanto, acho que aqui também um peso, 3, talvez.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: Aqui também, se calhar, um 4.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: Também um 4. Acho que também têm muito peso.

Entrevistadora: Para terminar, além do seu papel principal como ... (funções exercidas pelo entrevistado), mencione outras funções relevantes que exerceu no setor transportes. No setor privado, em ONGs, instituições de caridade, como representante eleito, no setor público, na Academia.

Entrevistado: Não tenho. Não, sempre fui um ... (funções exercidas pelo entrevistado), sempre trabalhei na área do setor privado em empresas de tecnologias, depois criei ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) e, portanto, não tenho... nunca... não... não faço parte de nenhuma organização nem... nem, nem fui nenhum representante nem no setor público nem... nem em outras empresas privadas.

Entrevistadora: Muito agradeço o seu contributo, para a minha dissertação, que será bastante importante. Obrigado.

Entrevistado: Ah, obrigado.

ENTREVISTADO N.º 18

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da área metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que detém enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado). A entrevista será com base num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do ... (nome do entrevistado). Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista. Na sua opinião, quais os principais desafios, ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Ao nível da governação, não é? Antes de mais, eu preferia que não me tratasse por Dr. ao longo da entrevista, porque além de gastarmos mais, mais tempo, constrange-me um bocado. O título é para guardar, não é para usar no dia a dia.

Entrevistadora: Com certeza.

Entrevistado: Ora bem, em termos de governação dos transportes públicos, que a área metropolitana do Porto enfrenta. Neste momento, enfrenta um desafio de provar que a solução até mais recente, que é uma, que é uma alteração substancial e que já está em vigor, portanto, que é a passagem de gestão, por exemplo, no caso da STCP para a mão dos... para a mãos dos Municípios. Isto é, que o facto de as decisões poderem ser tomadas por organismos que estão mais próximos dos utilizadores do sistema, portanto, que isso vai trazer melhorias para o próprio sistema. Portanto, isso é, é uma prova.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Que está em curso, não, não é, obviamente, em, em meses, mesmo num ano ou dois, que se vai conseguir avaliar, acho que é preciso ir fazendo perguntas de tempos a tempos, é preciso olhar, os indicadores são, para já, bons, mas não se percebe se são... ou melhor, não são indicadores que decorrem desta alteração da gestão, são indicadores que decorrem de alterações provocadas pelo acionista, algumas vinham até, já, do anterior Governo, que antes de sair, por exemplo, a prova, a contratação de mais motoristas...

Entrevistadora: Motoristas.

Entrevistado: ... e que, depois, portanto, contratação essa que, que, que acontece, já, com, com a atual maioria governativa, que é a mesma que acaba por decidir, também, que... aprovar e negociar, no fundo, e aprovar esta alteração na gestão. Acho que esse é, neste momento, do ponto de vista da STCP, que é um sistema importante, são, são vários Municípios, é o desafio mais interessante que importa olha, porquê? Porque é um desafio que poderia, eventualmente, não sei, ser replicado no Metro?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: O Metro também é um sistema que funciona numa Área Metropolitana, mas, neste momento, que tem uma gestão que é comandada por um acionista que, que está em Lisboa, que, que... no Governo, quer dizer, que é o ministério. Mas eu acho que a experiência da STCP pode ser boa ou não. Quer dizer, pode ser sempre boa para uma decisão futura em relação ao Metro do Porto.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: Em termos de transportes?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Há vários, um deles é, precisamente, acompanhar a... essa mudança na gestão da STCP, o que é que isso traz, no dia a dia, das pessoas. Portanto, quer dizer, em termos de serviços, de tarifários, há aí propostas em cima da mesa que estão para ser estudadas, propostas até radicais naquilo que é, hoje em dia, o sistema de tarifário em Portugal, não é? E, portanto, esse é o desafio maior. O segundo ou em paralelo a este é, obviamente, também, o desafio da expansão do Metro do Porto, que tem aí projetos que, que estão a ser executados e, portanto, eu agora posso estar a falhar, mas estamos na fase de execução de projetos. Portanto, onde... construímos obras e lá para 2021, 2022, linhas, portanto, também, perceber se isto anda tudo dentro dos carris, digamos, dos prazos, os concursos sem problemas. São assim esses os desafios.

Entrevistadora: Desafios.

Entrevistado: Mas, quer dizer, quando falamos de desafios, estamos a falar especificamente de transportes públicos...

Entrevistadora: Públicos.

Entrevistado: ... é verdade, mas os transportes públicos, neste momento, têm um outro desafio, que vai para lá de que o transporte público do acionista público, que é a questão da, da, da progressiva integração de mais operadores privados no Andante, da simplificação daquela rede Andante, para o... para o utilizador, quer dizer, e... e, no fundo, também, de algumas mexidas tarifárias, que, provavelmente, isto passa por provocar ou não, não sei bem. Mas que, que, no fundo, uma questão é a questão do negócio, a questão da relação entre o... a Tutela ou quem politicamente define uma visão, entre os operadores, que estão no mercado, que é livre, mas também é muito regulado. E... e, depois, aquilo que são os utilizadores que, que não têm muito que saber se... se o Andante é um sistema muito complexo ou não é, se, se beneficia ou se prejudica os operadores privados e, por isso, eles não querem entrar. O que as pessoas têm que saber é que as alterações que são produzidas, lhes simplificam a vida e, digamos, as aliciam para o transporte público. Porque isto não é uma questão de, sequer, trazer benefício económico às pessoas ou lhes garantir um direito universal à mobilidade. Neste momento, trata-se do desafio para o futuro do País. Em termos, por exemplo, de emissões de CO2. Não vejo como o País consigo, digamos, cumprir os desafios a que se auto-propôs, em relação ao, por exemplo, ao acordo de Paris, em termos de emissão de CO2, se não tivermos uma revolução do ponto de vista – não se isso bloqueou a gravação, às vezes acontece...

Entrevistadora: Por acaso, era isso que estava a tentar perceber.

Entrevistado: Quando vem uma chamada ou qualquer coisa do género... isso está a gravar ou não...

Entrevistadora: Está. Continua a gravar.

Entrevistado: Continua a gravar. Vá lá, vá lá.

Entrevistadora: Continua. Só vou pôr isto até... esqueci-me de pôr. Peço desculpa.

Entrevistado: Não tem problema.

Entrevistadora: Deixe-me só... aqui... esqueci-me, pronto.

Entrevistado: É que assim não é interrompida por ninguém, desta forma. Já está a gravar.

Entrevistador: Peço desculpa interromper.

Entrevistado: Já está em pausa, agora. Não? também está ali com pausa...

Entrevistadora: Está a gravar.

Entrevistado: Está... pausa, pisca, no meu não.

Entrevistadora: Realmente.

Entrevistado: Não me lembro de ver.

Entrevistadora: Nunca tinha reparado. [risos]

Entrevistado: Mas estava a dizer, no fundo, quer dizer, que, que a questão não é apenas cumprir um direito, fazer alguma coisa que, que, como dizia um geógrafo, o ... (nome do ator), há tempos numa entrevista, que é olhar para uma nova forma de exclusão social, que são as pessoas que estão pregadas ao chão, não é? Pessoas que não conseguem, porque ou não têm carro ou têm portagens ou têm não sei o quê e estão absolutamente limitadas na sua mobilidade, não é? Quer dizer, já não mete tão só... tudo isso, garantir, digamos, uma maior igualdade no acesso, garantir preços justos, é mesmo esse outro desafio, que é global e que, ao mesmo tempo, é local e é nacional, o desafio das alterações climáticas. Portanto, das duas uma, ou nós arranjamos maneira de pôr muito mais gente a andar de transporte público e menos em transporte individual ou então vamos falhar. Porque nós não podemos reflorestar...

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: ... todo o País, já vimos que não somos muito bons nisso, para, de outra forma, que é mantermos o nível de emissões e, ao mesmo tempo, graças ao [impercetível] de carbono, anular e chegarmos ao tal, à tal neutralidade carbónica, a que nos propusemos, quer dizer. Eu não, não vejo maneira de fazer a neutralidade carbónica sem ser por a lado, também, muito do transporte público. Não só. Mas o transporte público é que acho que é essencial. Hum. Hum.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nestes desafios, nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Eu? Neste caso, se calhar, é uma pergunta que não é tão dirigida a mim, não é? Quer dizer, eu não tenho problemas, eu só tenho perguntas.

Entrevistadora: Perguntas, exato.

Entrevistado: Não é? Quer dizer. E as perguntas, procuro, digamos, respostas a cada momento onde me parecer que é o sítio apropriado, quer dizer, não é? Umhas vezes é a ... (nome do ator), outras vezes são os ... (nome do ator). Neste caso, acho que esta pergunta não é tão direcionada para alguém da comunicação, mas mais para os agentes que estão diretamente envolvidos na, na questão, no terreno. Não é? Quer dizer, tenho alguma dificuldade mais...

Entrevistadora: Em responder.

Entrevistado: Sim.

Entrevistadora: Ao nível do setor de transportes, na Área Metropolitana do Porto, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: É assim. Aqui respondo um bocadinho como estava a responder anteriormente, mais aqui consigo responder, quer dizer, varia um bocado. Quer dizer, se estamos a falar de ... (nome do ator), de, de... se estamos a falar de transportes e mobilidade, a ... (nome do ator) tem...

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: ... atores muito importantes em... Portanto, principalmente aqui na área da ... (nome do ator), temos pessoas... com, com qualidade e com trabalho feito. As pessoas, quer dizer, envolvidos, por exemplo, no desenho da rede do Metro ou de, do desenho da, da rede STCP, como o Professor ... (nome do ator). Posso estar a falhar aqui... é o – já é cansaço do dia – penso que é ... (nome do ator), que estamos a falar, também, de repente lembrei-me do ... (nome do ator). Ele é ... (nome do ator), mas agora, se é ... (nome do ator) tenho dúvidas.

Entrevistadora: Sim. Mas eu tento ver.

Entrevistado: Mas, já agora, certifique-se.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Ou o Professor ... (nome do ator), que, por exemplo, tem, inclusivamente, também, fora do universo académico, uma, uma empresa de consultoria, com quem falamos também, por vezes. Quer dizer, mas mesmo internamente, dentro das empresas, é possível, dependendo dos temas que falar com pessoas, através dos canais, geralmente, normais da assessoria de imprensa. Mas, não sendo, digamos, questões estratégicas, ainda em segredo ou ainda... as empresas disponibilizam-se, no fundo, a... a dar informações. Às vezes nem... apenas, apenas ao nível da presidência, o que é interessante. Isto tocando um bocado nas presidências, há presidências que vão à procura de informação e centralizam a comunicação, outras não se importam tanto com isso e...

Entrevistadora: Presidências...

Entrevistado: Nas empresas, neste caso.

Entrevistadora: Ah.

Entrevistado: No setor, quer dizer. Isto depende um bocadinho dos perfis...

Entrevistadora: Perfis.

Entrevistado: Às vezes, até dos perfis da Tutela, nem, nem das empresas ou de quem está lá. Já tive momentos em que foi possível falar mais abertamente e à vontade com técnicos, portanto, se a informação é mais técnica, não é? Quer dizer. Outros que não, tudo passava pela presidência.

Entrevistadora: Presidência, sim.

Entrevistado: Tudo mais filtrado.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Mas é um bocado ao sabor da onda.

Entrevistadora: Aqui as, as perguntas podem começar a ser um bocadinho repetitivas. A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes públicos? E em quem confia para obter capacidades que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Aqui as capacidades-chave que eu não possuo, são mesmo de conhecimentos. Portanto, como a minha aptidão é, essencialmente, para fazer perguntas, não é? Quer dizer.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Aqui, de facto, pronto, é isso, é um bocadinho o que eu disse atrás, não é? Porque, pronto, esta pergunta parece mais direcionada para outro tipo de agentes, um bocado, não é?

Entrevistadora: Agentes, sim. Mas, normalmente, é sempre empresas, normalmente consultores...

Entrevistado: Sim, sim, sim.

Entrevistadora: ... professores universitários.

Entrevistado: Alguns, alguns estudos eu próprio faço, às vezes, algum benchmarking ou um...

Entrevistadora: Benchmarking. Ok.

Entrevistado: ... experiências noutras cidades europeias ou portuguesas.

Entrevistadora: Sim, sim, sim.

Entrevistado: Mas mais até europeias. Associo alguns grupos de discussão internacionais, não tão especificamente na área dos transportes, mas até na área da mobilidade e da mobilidade inteligente, onde também, depois, entram também soluções de transporte, quer dizer, que estão a ser experimentadas muitas coisas diversas em muitos países do mundo, não é? Quer dizer. E, no fundo, fazendo um bocadinho à distância, sem poder viajar, algum trabalho que estas empresas fazem, também, que é conhecer, visitar outros sistemas.

Entrevistadora: Sistemas, sim. Fundamental.

Entrevistado: Ou receber as pessoas cá.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Isto é uma pergunta... para um milhão de dólares, porque seria o salário que teriam que me pagar para coordenar um projeto sobre a estratégia do setor dos transportes, porque uma, uma coordenação de uma coisa tão, tão lata e tão ambiciosa, tinha que ser muito bem paga. Agora, a pergunta é de um milhão de dólares, porque, no sentido, quer dizer, não tenho assim de repente...

Entrevistadora: Repente...

Entrevistado: ... vá, resposta. Obviamente, que isto deviam estar aí, vamos cá fazer isto um jogo, quer dizer, teriam que estar aí as empresas, as públicas e as privadas, obviamente, as associações que as representam, no sentido que possam ser, até, uma forma rápida de chegar a mais agentes no terreno mais rapidamente. Isto um bocado, até, porque estou a pensar no caso, por exemplo, a ... (nome do ator), no caso do setor privado, dos transportes privados, quer dizer. mas obviamente que também aqui a Academia e... e, talvez – mas aí sinto falta disso – alguém representativo dos utilizadores. Eu acho que

falta aqui – e, sinceramente, capacitar os utilizadores de transportes, dando-lhes condições para se organizarem a sério, não é? Quer dizer, porque eu sei que houve ou há organizações autointituladas associações de utilizadores, não sei bem se é assim, do transporte público, mas são organizações com uma atividade muito incipiente. Se formos ver à internet, estão até com... têm blogs ou coisas que estão desatualizadas. Não sabemos bem quem é o interlocutor, a cada momento.

[Interrupção]

Entrevistadora: Exato. Sem dúvida. Outra pergunta, se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: É pá, três pessoas. Sei lá. Três pessoas é muito curto.

Entrevistadora: Pode mencionar...

Entrevistado: Eu, eu, eu acho que, que incluía três utilizadores de, de transporte público. Admitindo que para ter capacidade para ir fazer uma sessão de brainstorming, portanto, eu teria que ser uma pessoa com um conhecimento já, fosse pelo lado da gestão ou lado académico...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... não tanto pelo lado jornalístico, então, eu convidaria aqueles que estão na base da cadeia, que são utilizadores de três modos de transporte, sei lá, rodoviário, o Metro e a ferrovia mais pesada, por exemplo, também, neste caso. E, a partir deles tentaria fazer alguma coisa.

Entrevistadora: Coisa. E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Visionários, não quero ofender ninguém.

Entrevistadora: [risos] Pronto, podemos cortar visionários e importantes.

Entrevistado: Não, não, mas importantes ou visionárias, quer dizer, há muito trabalho...

Entrevistadora: Trabalho, sim.

Entrevistado: ... bem feito, na área da Academia, mas eu também, é assim... o que me parece é que as pessoas estão a trabalhar muito dentro da... das restrições que... a Academia não toma decisões, por exemplo, faz propostas que, depois, são mais ou menos destruídas criativamente pelas empresas que estão constrangidas àquilo que são as suas limitações orçamentais, de prazo e tudo. Portanto, quer dizer, se há pessoas visionárias, primeiro, elas não estão a conseguir comunicar. Portanto, e, dessa forma, eu não, não quero ofender ninguém. Eu até acredito que haja ideias visionárias, mas elas, primeiro, não estão a chegar nem ao grande público e se estão a chegar às empresas que as podiam pôr em prática, por muitos motivos...

Entrevistadora: Pois.

Entrevistado: ... essas... as ideias... estão não sei se é [impercetível], se a ficar na gaveta, se a... se é serem aplicadas de forma muito fragmentada, que não nos permite ter uma ideia dessa visão. Pronto, não sei bem.

Entrevistadora: Ok. Vou considerar que não tem resposta. Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na área metropolitana do Porto? Por exemplo, líderes, modelos, detentores de informação, detentores de recursos, formadores de opinião pública...

Entrevistado: É assim, [pausa] vamos até direcionar-nos para aqui para, para a minha área específica. Para além dos atores que já referi e que, obviamente, tem que estar de alguma forma alinhados, a Academia com o seu trabalho, as empresas com alguma liberdade mais até para experimentar soluções, soluções inovadoras, que estão ali, portanto, para além daquilo que é as coisas que a gente sabe, que é melhorar rotas, melhorar o material circulante, melhorar horários. Portanto, isso são coisas que, que estamos vivos, são os... é o clássico. Agora, de certeza que terá aí algumas fórmulas mais disruptivas que a ... (nome do ator) pode conhecer, no sentido, de estudar até por... por experiência noutros pontos do, do mundo, que, que pusesse atestados cá. E, portanto, aquele que pensam, aqueles que têm por obrigação executar, as empresas, quer dizer, o próprio regulador que poderia ter aqui algum... porque não é apenas, quer dizer, porque o regulador, neste caso, está dentro de uma instituição que é a ... (nome do ator), que deveria produzir alguns instrumentos que deveriam ser eles próprios também, no fundo, grandes contributos para a estratégia. Quer dizer, há coisas básicas que, que se demorou imenso tempo a fazer. Nós não temos uma conta da mobilidade, da... na área metropolitana do Porto, nós não sabemos qual é o padrão da mobilidade dos habitantes do grande Porto. O que é que isso lhes custa? Quais são as opções que tomam? Porque é que tomam essas opções? O grande inquérito é uma coisa recente, que eu, eu não sei, exatamente, se já acabou, se está ainda em produção, quer dizer.

Entrevistadora: Já terminou.

Entrevistado: Já terminou, não é? Quer dizer, pronto. Mas, é muito, muito...

Entrevistadora: Vai ser apresentado agora...

Entrevistado: ..., não é? Quer dizer...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... demoramos imenso tempo. E, depois, pior ainda, tomamos decisões antes de o ter, que é uma coisa que mim sempre me faz espécie. Portanto... portanto, e, depois, quando falamos em formadores de opinião pública, nós, na informação, nós informamos e, através da informação, também formamos muito a opinião pública, quer dizer, a opinião pública é formada de duas formas, em relação aos transportes. É através do uso, as pessoas têm uma opinião muito própria sobre os transportes, através do uso que fazem deles. Isso é muito melhor do que lerem artigos dos jornais, porque eu posso dizer que é... a STCP teve belíssimos resultados ou que melhoraram, mas, se a pessoa na linha que usa todos os dias, tiver um péssimo serviço, então pode ser apenas a única linha má. Para aquela pessoa, a STCP funciona mal, não é? Quer dizer. E, portanto, aqui a questão da imprensa é... acaba por ser essencial, também. Quer dizer, o transporte, as questões da mobilidade têm que ter um espaço na imprensa. E, aqui, isto é um... é uma linha de dois sentidos, quer dizer, nós temos que procurar a informação, mas também as empresas, nesse caso, têm que saber comunicar e sabem, têm pessoas competentes nessa área. Têm que, no fundo, abrir um bocado mais e... e mostrar um bocado mais do que é que estão a fazer. Mas, quanto a isso, nesse aspeto, não é muito novo isto que eu estou a dizer.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes, nos últimos anos, para o desenvolvimento da estratégia para transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que não têm, hoje em dia?

Entrevistado: Houve uma fase em que o, o ... (nome do ator) estava quase aniquilado, mas isso não é de, digamos, por culpa das pessoas que lá estavam. Tinha a ver com...

Entrevistadora: A ... (nome do ator)...

Entrevistado: Sim. Não... quer dizer, não se pode sacar a culpa, julgo eu, estou de fora e...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... porque eu conheço tudo, as pessoas que estavam lá, no sentido que o quadro de competências era um e quadro financeiro era outros, quer dizer. E, portanto...

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: ... essas coisas não se fazem omeletes sem os ovos, quer dizer. Portanto, hoje em dia, eu acho que quem está no terreno, aqueles a quem foram atribuídas competências, estão, estão a trabalhar. Se o trabalho deles é bom ou mar, vai-se verificar mais para a frente, não é? Quer dizer. Porque, neste caso, estamos...

Entrevistadora: Neste momento, não tem uma. Exato, não tem uma opinião formada, porque está, está tudo ainda muito...

Entrevistado: Estamos numa transição.

Entrevistadora: Transição, exato.

Entrevistado: Portanto, quer dizer, o ... (nome do ator) passou para as mãos de uma outra entidade...

Entrevistadora: Entidade, sim.

Entrevistado: ... há pouco tempo, fizeram algum trabalho, mas é um trabalho que, lá está, que vamos cá ver, é um trabalho que é muito interessante do ponto de vista administrativo, mas que até dá títulos muito estranhos, do ponto de vista jornalístico e que eu acho pouco interessante para as pessoas, se há concursos, se não há...

Entrevistadora: Sim.

[Interrupção]

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas possam ser num futuro próximo?

Entrevistado: Podem. Há, eu acho que sim. nós, de vez em quando, tentamos tocar nisso, no ponto de vista da informação, mas não muito, mas tenho a certeza que há. Há um... há todo um domínio que escapa aos atores institucionais, que é o das empresas que lidam com a informação relativa aos transportes. Quer dizer. E que podem trazer para, para o setor e para as pessoas, que dependem do setor, serviços novos, que nós, se calhar, não estamos, ainda, a imaginar.

Entrevistadora: Novos serviços, não é? Relacionado com as novas tecnologias, inovação.

Entrevistado: Novas tecnologias já não gosto de falar, porque já não são novas, quer dizer.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Mas, precisamente mais pelo lado tecnológico, mas a gente devia ir mais pelo lado da informação. Eu tenho notado, por exemplo, algumas dificuldades... a ... (nome do ator) por exemplo, desenvolver uma aplicação que é, eu penso que é ... (nome da aplicação).

Entrevistadora: ... (nome da aplicação).

Entrevistado: Que eu acho que funciona mal... E acredito que mais facilmente, se for possível monitorizar isso, se for possível ganhar algum dinheiro com isso ou vender aquilo a alguém. Uma empresa dessas startups que estão no mercado, teve acesso à informação.

Entrevistadora: Informação.

Entrevistado: No fundo, a open data que esteja disponível sobre os circuitos da STCP, sobre os horários, sobre... que consiga fazer alguma... e sobre o Metro, que é mais fácil, porque de raiz já está, nesse aspeto, essa informação está mais online, acredito que seja mais fácil a uma empresa desse género criar algum serviço mais útil, que funcione melhor para o utilizador do que, pá, o que até agora tem sido...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: ... feito que... Temos este exemplo, eu ainda não voltei ao assunto, agora recentemente do Anda, que é uma, uma aplicação que sai da ... (nome do ator), mas como encomenda... até é muito impulsionada pela ... (nome do ator), da ... (nome do ator), não é?

Entrevistadora: (nome do ator) sim.

[Interrupção]

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos Municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: É bom isso, obviamente que eu diria que os ... (nome do ator), que são servidos por mais rede da STCP, mais rede do Metro, estão mais capacitadas, no sentido que, para já, têm mais população, mais necessidade e... e mais serviços. E como têm mais serviço, também têm mais vantagens e mais problemas, portanto...

Entrevistadora: Será a ... (nome do ator)?

Entrevistador... (nome do ator).

Entrevistadora: ... (nome do ator).

Entrevistado: ... (nome do ator), E, obviamente, que estão mais que capacitados.

Entrevistadora: Capacitados.

Entrevistado: Mais afastados, eu noto, por exemplo, sei lá. Ah e por falar em dar a este que conheço melhor, ... (nome do ator) e ... (nome do ator), durante muito tempo, estiveram muitos desarticulados, em relação àquilo que eu transporto, que a... que é fornecido ao utente, do seu território, que tem uma parte que é urbana, que é, que é uma colaboração contínua... que devia estar melhor tipo lá, que já esteve, em tempos, mas com um operador que faliu e que devia estar mais articulado com o próprio Metro. E que deveria, também, estar integrada no sistema intermodal, portanto no tarifário Andante.

[Interrupção]

Entrevistado: Nota-se a diferença, quer dizer, o empenho, o... as ... (nome do ator) aqui da zona central, e do ... (nome do ator) à cabeça, porque a ... (nome do ator) no caso do Porto, está ali praticamente toda a rede, em relação aos restantes. Tinha que ser assim, também, se calhar.

Entrevistadora: Quase a finalizar, ia pedir que avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação de 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor dos transportes, as seguintes organizações/entidades. Nomeadamente, consultores, numa escala de 1 a 5, o nível de influência que acha que detém, atualmente.

Entrevistado: Atualmente? Eu acho que... [impercetível], porque os consultores não são neutros, também. [risos] Alguns agradam mais a uns que a outros. [pausa] 3, eu diria.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: É de 1 a 5 ou de 0 a 5?

Entrevistadora: De 1 a 5.

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: 2.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? Estas empresas privadas não são os operadores de transportes, virá mais à frente.

Entrevistado: Sim. 1.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Além do seu papel como ... (funções exercidas pelo entrevistado), que outras funções exerceu, nomeadamente, no setor transportes? Ou na, na Academia... no... em ONGs, no... instituições de caridade.

Entrevistado: Não, eu...

Entrevistadora: ... representante eleito, eleito.

Entrevistado: Não, não. Quer dizer, na Academia tive uma passagem muito breve, enquanto andava no Mestrado, no Minho, com um Professor, mas foi uma coisa muito breve, mesmo... Não, eu fui sempre ... (funções exercidas pelo entrevistado).

Entrevistadora: Ok.

Entrevistado: Sou ... (funções exercidas pelo entrevistado), não tem nada a ver com transportes.

Entrevistadora: Transportes. Ok. Muito agradeço o seu contributo.

Entrevistado: Está bem.

Entrevistadora: Certamente vai-me ajudar imenso no desenvolvimento da minha dissertação. Muito obrigada.

Entrevistado: Está bem. Vá.

Entrevistadora: Agradeço-lhe.

Entrevistado: Bom trabalho.

Entrevistadora: Obrigada. [risos]

Entrevistado: Espero é que tenha gravado tudo.

ENTREVISTADO N.º 19

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que detém enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado). A entrevista será baseada num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional. Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista.... Na sua opinião, quais os principais desafios, ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Eu penso que um dos principais, o principal desafio, digamos é definir realmente um rumo. Esse é o principal desafio, porque conforme está organizada a Área Metropolitana tem vários intervenientes, neste caso... várias Câmaras, vários Municípios envolvidos... e cada um tem a sua forma de estar, a sua política, por isso, primeiro acho que todos juntos devem convergir realmente num destino que querem chegar, neste caso...

Entrevistadora: Ok. Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento? Ao nível da ... (funções exercidas pelo entrevistado).

Entrevistado: O principal foco é e será sempre, como é obvio... ... (funções exercidas pelo entrevistado) na gestão efetiva da empresa... poderemos estar envolvidos no maior número de processos possível, tanto num âmbito de observador, como também até de fiscalizador, esse será sempre o nosso foco.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas neste processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Hummm... instituições envolvidas no processo de comissão de trabalhadores... neste caso... normalmente são todas as organizações sindicais com representatividade na empresa e o Conselho de Administração... acaba por ser o parceiro em que nós temos de recorrer regularmente para podermos socorrer dos problemas do dia a dia.

Entrevistadora: Ao nível do setor de transportes, na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Hummm... ao nível dos transportes da AMP, basicamente nesta fase, nesta e desde sempre, nós é que temos de recorrer muitas vezes e, neste caso, à AMP, à própria AMP... e junto dos Municípios... ainda não há um regular contacto, nomeadamente, no que diz respeito a novas ideias, a alterações que possam vir a existir. Nós, digamos temos sempre, damos sempre o primeiro passo a sugerir essas ideias, ainda não há aquela procura dessas instituições, nomeadamente, tanto a AMP como os Municípios para...

Entrevistadora: Destes Municípios há algum em particular que discute, discute mais...

Entrevistado: Temos mais interação com o ... (nome do ator)... não é como queríamos, mas...

Entrevistadora: E no ... (nome do ator) posso saber com quem costuma fazer estas reuniões, com mais interação...

Entrevistado: Hummm... Já fizemos com o ... (nome do ator) e com a ... (nome do ator) e a ... (nome do ator)..... hummmm

Entrevistadora: É a ... (nome do ator)...

Entrevistado: É. Não me recordava do nome...

Entrevistadora: Sim, é ... (funções que o ator exerce)...

Entrevistado: É a ... (funções que o ator exerce)...

Entrevistadora: Muito obrigada. A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes? E em quem confia para obter capacidades que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: As iniciativas, isto digamos, temos de ver o contexto, contextualizar... hummm... há um decisor, formalmente empossado, neste caso pode-se dizer.. em que tem, em que realmente legalmente está previsto esse decisor, que é a ... (nome do ator), neste caso... que digamos depois tem uma ... (nome do ator) que executa, a ... (nome do ator), nesse caso... embora tivemos uma pequena reunião com eles... como estamos numa fase muito embrionária é difícil, ainda, perceber as dinâmicas de... realmente podermos decidir alguma coisa e como é obvio tentamos sempre consertar junto do ... (nome do ator) as nossas iniciativas.... Mas como isto é um processo que ainda está numa fase muito inicial, não poderei estar... ainda não consigo, digamos mostrar uma confiança, ainda não a ganhei, ainda não a ganhamos, neste caso, desculpe... ainda não a ganhamos, por isso, não temos um decisor, como é obvio. Primamos sempre e iremos sempre primar e com certeza com o avançar com a ... (nome do ator), mas a maior parte das vezes ainda discutimos, como sempre discutimos com o ... (nome do ator) e depois tentamos convergir nas nossas decisões.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: hummm..... isto é um bocado complexo... coordenar um projeto... como é obvio os decisores políticos têm uma grande preponderância, como é óbvio... a nível técnico...

Entrevistadora: Decisores políticos... se calhar aqui seria mais o ... (nome do ator)?

Entrevistado: Sim, o ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e todos os outros como é óbvio... todos os outros, porque todos têm o seu relevo, todos têm também o poder de decisão do seu ordenamento do território, como é óbvio... claro se me está aqui a questionar sobre uma pessoa concreta, que tenha valências com conhecimento técnico específico.. humildemente eu não posso avaliar isso, porque também não tenho esses conhecimentos técnicos.

Entrevistadora: Com certeza. Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Eu penso que tentaria envolver a Comissão de Utentes do grande Porto, neste caso, ou todas elas, as que existissem, porque realmente são eles que fazem esse levantamento das necessidades da população e que sentem o dia a dia. Eu costumo dizer muitas vezes, acho que todo o mundo é contra a fome, mas quando passamos por ela a motivação é completamente outra... é diferente e isso se calhar era por aí, começava pela base, mesmo, quem realmente viaja e necessita, o utilizador do transporte.

Entrevistadora: E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Hummm... figuras visionárias....

Entrevistadora: Podemos retirar as visionárias e ser só importantes. [risos]

Entrevistado: Digamos que aqui já, se calhar, ia mais às bases, digamos à questão das juntas de freguesia... penso que aí têm um papel mais próximas da população. Não é uma figura em si, mas digamos, quem as representa, quem realmente lida com as pessoas... acabaria por ir por aí.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Por exemplo, líderes, modelos, detentores de informação, formadores de opinião pública, atores instrumentais, entre outros.

Entrevistado: Eu por acaso... Lá está, eu não gosto de avaliar coisas que não conheço, não tenho conhecimento... mas uma pessoa que eu conheci, que na altura estava, salvo erro, na ... (funções exercidas e nome do ator), penso que demonstrou ter uma visão muito alargada, em todo o seu conjunto na AMP, na Área Metropolitana do Porto... uma pessoa, pronto, que mostrou ter esse conhecimento, mostrou tentar desenvolver a organização de todo o transporte na AMP... é uma pessoa, que sim, mas que tenha uma situação que ele não conseguiu, nós temos uma situação que depois podemos discutir, mas penso que era uma pessoa que realmente é

Entrevistadora: Foi um ator fundamental para o desenvolvimento da estratégia.

Entrevistado: Sim, foi um dos atores fundamentais, com certeza, e a sua equipa... e a sua equipa... que não conheço, mas com certeza que foi também.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes, nos últimos anos, para o desenvolvimento da estratégia do setor de transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que hoje em dia não têm?

Entrevistado: Eu penso que os ... (nome do ator), reconheço a sua legitimidade, na questão do seu negócio... olhar pelo seu negócio... com outro tipo de pensamento sem descorar o seu negócio, poderiam ser atores, poderiam ser atores fundamentais... de forma isenta, acho que poderiam ter um papel muito preponderante também...

Entrevistadora: ... Mais importante que atualmente têm.

Entrevistado: Atualmente basicamente só olham para o negócio e não tanto para, ou seja, não olham para a necessidade realmente da organização e disponibilizar o transporte público.

Entrevistadora: Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas possam ser num futuro próximo?

Entrevistado: Emergente, como é óbvio, é a AMP, vai ser sem dúvida nenhuma que, espero bem que sim, que realmente possa ter um papel preponderante.

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos Municípios no setor dos transportes, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Não posso responder porque, ainda... como lhe digo estamos numa fase muito embrionária, não temos dados em que realmente poderemos dizer que A ou B conseguem ter um papel preponderante.

Entrevistadora: Estamos quase a terminar, ia só pedir para avaliar o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação de 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor dos transportes, as seguintes organizações/entidades. O nível de influência, dos consultores de 1 a 5, que detêm atualmente no setor de transportes.

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais?

Entrevistado: Hummm... 3.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 2.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Só para terminar, além do seu papel principal ... (funções exercidas pelo entrevistado), mencione outras funções relevantes que exerceu no setor transportes? Por exemplo, no setor privado, mas que já está ... (funções exercidas pelo entrevistado).

Entrevistado: ... (funções exercidas no passado pelo entrevistado).

Entrevistadora: ... (funções exercidas pelo entrevistado), já trabalhou ou exerceu funções em alguma instituição de filantropia, caridade, organizações não governamentais, como representante eleito, no setor público, na academia?

Entrevistado: Hummm... Já, quer dizer, ... (funções exercidas pelo entrevistado)...

Entrevistadora: Sim Sim.

Entrevistado: Por acaso vou ser ... (funções exercidas pelo entrevistado).

Entrevistadora: Muito agradeço, o seu contributo e o apoio para a minha Dissertação, que certamente, vai ser bastante útil. Muito obrigada.

Entrevistado: De nada. Obrigado eu.

ENTREVISTADO N.º 20

Entrevistadora: Muito boa tarde.

Entrevistado: Boa tarde.

Entrevistadora: Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que detém enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado). A entrevista será baseada num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do Senhor Doutor. Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista.... Na sua opinião, quais os principais desafios, ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Bom, eu diria que a Área Metropolitana do Porto, pela importância que assume e pela área que tem sob a sua jurisdição tem uma responsabilidade acrescida, enquanto autoridade de transportes também... eu diria que o principal desafio nesta altura passa pela contratualização, que é... que foi imposta quer pelo regulamento 1370 de 2007, que já não obstante... parecer longínquo no tempo ele está em aplicação direta, é um diploma da União Europeia, é de aplicação direta não aparece transposição, desde 2009, e o que é fato é que o legislador nacional acordou tarde e só informou aquela que foi a célebre Lei 52 de 2015 de 9 de junho, que lançou quase um desafio de num prazo que não seria de todo o desejável, colocar de pé este edifício da contratualização do serviço público de transporte de passageiros. Agora, eu acho que é um desafio que, para além de ser um desafio em termos formais e materiais na implementação da própria Lei é um desafio na medida em que as autoridades de transporte têm o ensejo de criar um novo paradigma no seio do ecossistema da mobilidade e dos transportes, paradigma esse que assume de uma vez por todas que o foco ou a sua centralidade nas pessoas, em ordem a assegurar a persecução do superior interesse público, garantindo que existe uma mobilidade que seja sustentável, inclusiva e não discriminatória.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho, qual o foco principal neste momento?

Entrevistado: Bom... eu diria que a contratualização é um deles em termos de timing, eu diria que a contratualização é um deles, até porque, como creio que a Doutora sabe... está consignado ao regulador a emissão de pareceres prévios vinculativos nesta matéria... nós temos... para enquadrar, nós temos um ecossistema da mobilidade e dos transportes que é estruturalmente assimétrico, e eu digo estruturalmente assimétrico, na medida em que tem estados de maturação completamente diferentes, com repercussões ao nível do próprio enquadramento legal de cada um deles e, perante este quadro, importa promover um diagnóstico em ordem a aferir qual é o estado da arte de todos os setores que compõem um ecossistema da mobilidade e dos transportes em ordem a podermos de forma sustentável promover algumas melhorias. Eu destacava, eu destacava, ainda, que é uma matéria, que não obstante de fazer parangonas na comunicação social, eu diria que as entidades com responsabilidades acrescidas no ecossistema da mobilidade e dos transportes têm de começar a olhar de forma muito séria para ela, que é o desafio atinente à digitalização da economia e à antecipação de macro tendências que daí advém. É um foco que eu procuro manter vivo dentro das funções que me estão a mim cometidas, há antecipação de tendências e o dimensionamento do trabalho, tendo em conta essa antecipação de tendências vai ser fulcral numa área em que se tem que garantir a supervisão de um conjunto tão vasto de regulados, sendo certo que estamos a falar de cerca de 29 mil. Por último, há uma outra matéria,

que gostaria de não deixar passar, que eu acho que é muito importante e que passa pelos direitos dos passageiros... em que aí também é patente algumas assimetrias estruturais entre modos de transporte. Por exemplo, os direitos de passageiros que são atinentes ao transporte ferroviário estão muitíssimo mais ancorados em legislação europeia e estão perfeitamente balizados, ao passo que os direitos de passageiros atinentes ao transporte rodoviário estão pulverizados, num conjunto de legislação a maior parte dela, entendo eu, que já carecia de revisão. Portanto são desafios que são importantes para assegurarmos os objetivos que a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) prossegue e que têm sido, têm sido, o foco do nosso trabalho nesta altura.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas neste processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Eu felizmente, eu tenho uma equipa altamente capacitada e motivada e que está empenhada em colocar a sua experiência ao serviço dos enormes desafios que o setor de transporte enfrenta. Portanto, acho que respondo à sua questão.

Entrevistadora: Equipa interna da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções)?

Entrevistado: É a equipa interna, a equipa que trabalha comigo todos os dias e têm feito um esforço muito grande no contexto... em que temos escassez de recursos, de meios que são do domínio público e que enfrentou com empenho, que eu só posso valorizar as tarefas que lhe estão cometidas, que muitas vezes só são alcançáveis com o esforço e uma dedicação [incompreensível]. E, portanto, neste contexto, sentir-me-ia muito injusto se não sublinhasse o trabalho que venho a constatar no dia a dia.

Entrevistadora: Obviamente que sim. Ao nível do setor de transportes, na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Bom, eu comecei a relacionar-me com a Área Metropolitana do Porto, através do ... (nome do ator), e creio que ainda hoje a AMP se assume, não obstante à saída do ... (nome do ator), eu penso que, a equipa que ainda hoje, tanto quanto me vou apercebendo está na Área Metropolitana do Porto, dá absolutas garantias de levar a bom porto todas as legítimas que os Municípios que a congregam vêm manifestando também publicamente. Portanto, nesta altura, confesso-lhe que dentro dos contactos que vou tendo com a Área Metropolitana do Porto será... tem sido... desde que saiu agora o ... (nome do ator), tivemos contactos institucionais já com o novo ... (nome do ator) e com a equipa que o acompanha, que era a mesma que eu já conhecia.

Entrevistadora: Nomeadamente, o ... (nome do ator) e o ... (nome do ator).

Entrevistado: Sim, e portanto, estou seguro que a AMP está dotada dos meios necessários para levar a bom porto as pretensões que seguramente todos os Municípios almejam.

Entrevistadora: Certamente. A quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes? E em quem confia para obter capacidades que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Essa pergunta não tem uma resposta linear... vamos lá ver, independentemente de outros predicados, as iniciativas de um setor que tem estas assim assimetrias estruturais, que já lhe dei nota, importam muitas vezes de alguma ousadia em pensar um pouco fora da caixa, porque de facto está patente nos enquadramentos legais, que ainda hoje existem, vasta pensarmos que a Lei 52/2015 de 09 de junho, que hoje está celebrizada e que está seguramente na mente de todos os responsáveis das

autoridades de transportes, veio revogar uma Lei que teve a sua vigência durante setenta anos, com tudo que isso implica. Portanto, eu acho que estes desafios acabam por ter, acabam por ter... propalar a pessoas que saibam usar, pensar fora da caixa e que saibam emprestar algum dinamismo a um setor que estava cristalizado e que agora têm o ensejo de ganhar um novo viso... eu felizmente, eu aí, não obstante de conhecer muita gente dentro do setor, muitas delas por quem tenho um profundo respeito e já as conheço há muitos anos... eu diria que este esforço que lhe dei nota, tem muito, eu reconheço muito desse esforço nas pessoas que me vêm acompanhando na... no erigir deste edifício, que é um regular no setor dos transportes, porque de facto é notório que o setor ao início não sabia bem o que esperar do regulador, não sabia bem qual era a espera de influência que um regulador iria assumir, qual é que era o impacto que isso ia ter nas suas tarefas do dia a dia. E, como, em tudo na vida, quer dizer, os inícios nunca são fáceis e é preciso... como eu costumo dizer que o respeito não se exige, conquista-se... e nós temos feito esse esforço junto dos nossos regulados de não só credibilizar a nossa atividade, mas mais do que, mais do que ser um... uma entidade estranha no processo, queremos fazer parte da solução e queremos dar o nosso contributo para termos um ecossistema da mobilidade e dos transportes cada vez mais coeso, mas que também saiba ser dinâmico e que saiba ultrapassar os paradigmas que se cristalizaram e que estão manifestamente desacuados. Como, aquilo que há pouco lhe dizia, em relação à digitalização da economia, por exemplo, não é consentâneo com muitos dos enquadramentos que ainda hoje estão vigentes e que vão obrigar a que haja uma revisão de fundo dos mesmos.

Entrevistadora: No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho? Pessoas... Entidades...

Entrevistado: Depende, o meu primeiro instinto seria normalmente puxar a brasa à minha porta e falar na minha equipa, mas... Eu percebo onde quer chegar com a questão, mas muito dependia do projeto em si mesmo, porque isto mal comparado é como as questões atinentes à confidencialidade dos dados, quer dizer... se nós pedirmos uma bateria de dados e depois se formos perguntar se alguns são considerados confidenciais, é natural que do outro lado responder: olhe primeiro diga-me para quê que quer os dados e como os vai tratar e depois logo lhe digo... aqui é um bocado a mesma coisa, não é! Hummm... Portanto, quer dizer, qualquer pensamento estratégico com estas particularidades tem que ser muito focado, com a pergunta assim aberta, a minha tentação é mais uma vez puxar a brasa à minha equipa.

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria?

Entrevistado: Bom, aí... aí já é mais específico e vou ter que particularizar. Uma pessoa que muito me marcou e com quem acabei por vir a constituir uma amizade, mas conhecia num contexto em que, como um profissional de referência, eu diria, não só no seio do ecossistema da mobilidade e dos transportes, mas também no País, é o atual ... (nome do ator). E que agora é ... (nome do ator) e, portanto, é um homem com profunda experiência, é um homem muito ponderado, com uma visão muito de serviço público e foi uma pessoa com quem eu aprendi imenso. Portanto, naturalmente, é uma das pessoas com quem tinha naturalmente que vincar. Depois, chamaria provavelmente outra pessoa, que acho que a Doutora também conhece, que é o ... (nome do ator).

Entrevistadora: Sim, conheço sim.

Entrevistado: O ... (nome do ator) a que tem uma transversalidade, fruto do seu percurso profissional que foi todo ele feito na área dos transportes, ele tem um percurso que lhe dá uma visão transversal do setor de transportes, que eu acho que é absolutamente mandatária.

Entrevistadora: O ... (nome do ator) que exerce funções cá na ... (nome da entidade que o ator exerce funções).

Entrevistado: É um dos ... (funções específicas exercidas pelo ator). E, por último, destacaria também a ... (nome do ator), que também conheço a ... (nome do ator) já a uns bons anos, que foi Administradora da CP e que teve um percurso muito ligado, sempre, às organizações, ao âmbito das organizações, a pôr as casas a funcionar... Hummm... e toda a estrutura do pensamento dela é muito organizada e muito focada em objetivos, e é uma coisa que eu valorizo bastante e, portanto, eu acho que é uma pessoa que seguramente também gostaria de ouvir.

Entrevistadora: E atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Eu não sei, eu vou-lhe dar a minha resposta... honestamente... não, não vou lhe dar a minha resposta honestamente, não obstante de parecer ou possa parecer à primeira vista que seja politicamente correta, mas eu acho que perante... Eu volto a sublinhar, uma alteração tão profunda, tão estrutural no paradigma... de, de, de... que vínhamos, que vínhamos vivendo no ecossistema de transporte público de passageiros que é alterado pelo regulamento e pela Lei 52, eu diria que todos são essenciais na definição de uma estratégia... que se espera... que possa assumir impactos profundos na qualidade de vida das pessoas. Portanto, quando me diz que figuras importantes, eu diria, que sobretudo nesta fase, mais que destacar um ou outro, nós temos uma fase absolutamente crucial para dar as mãos.

Entrevistadora: Partilha de sinergias.

Entrevistado: Precisamente.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Por exemplo, líderes, modelos, detentores de informação, formadores de opinião pública...

Entrevistado: Eu aí por uma questão de consciência e, repare, todas as minhas respostas estão estribadas em convicções pessoais minhas. Eu aí, por uma razão de consciência teria de voltar a destacar o ... (nome do ator) ... não apenas por ter sido o meu primeiro interlocutor na Área Metropolitana do Porto, mas pela dinâmica que ele introduziu e pela visão integrada que assumia na condução dos destinos da Área Metropolitana do Porto. Agora se me perguntar pelos indícios que eu vou tendo, eu estou, como já lhe disse, estou seguro que há condições para continuar a perseguir esse caminho, mas de facto impressionou-me na altura, sobretudo a dinâmica e a capacidade de mobilização que o ... (nome do ator) evidenciou em congregar desígnios rumo a um objetivo maior, que iria aproveitar a todos os municípios que compõem a Área Metropolitana do Porto, que são dezassete se a memória não me falha e não são assim tão poucos.

Entrevistadora: Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes, nos últimos anos, para o desenvolvimento da estratégia de transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que hoje em dia não têm?

Entrevistado: Hummm... Não creio que existam entidades que se possam assim [impercetível] dizer que são supérfluas. Agora para ser consonante com aquilo que lhe disse atrás, designadamente ao enquadramento de cada uma, acho que há áreas que importava aclarar as competências que estão legalmente cometidas a cada uma, em ordem, a evitar as chamadas zonas cinzentas que em nada contribuem para a persecução do interesse público.

Entrevistadora: Com certeza que sim. Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Bem, eu aí tenho de puxar outra vez o tema para a minha porta, não é! [risos]... Eu acho que a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) está a fazer o seu caminho, acho que é uma entidade reguladora... é um regulador económico independente, que tem na prática 3 anos e meio... hummm e que tenta cristalizar a sua marca no seio do ecossistema, num setor como eu lhe disse que é estruturalmente assimétrico e que há vários fatores que obstaculizam um diagnóstico fidedigno sobre a atividade que a ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) tem pela frente até porque os estados de maturação, como também já disse, são tão diversos que importa, que importa ter um conhecimento mais profundo e portanto eu espero que nos próximos anos seja consolidada a marca da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções)... e assim cumprir o seu desiderato último que é promover uma mobilidade que seja sustentável, inclusiva, não discriminatória, com foco nas pessoas e nas suas necessidades.

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos Municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Eu diria que pela minha experiência, eu creio que qualquer um dos interlocutores com quem contactei prosseguem com afinco e com empenho... quer dizer, todos os objetivos que no fim do dia são... se traduzem nas expectativas dos Municípios que o compõem, não é. Sem prejuízo, não posso deixar...

Entrevistadora: Todos os Municípios de uma forma geral?

Entrevistado: Sim, Municípios... mas como falou da AMP. Sim, eu diria dos dezassete Municípios, naturalmente que a AMP tem na sua, no seu radar a persecução das legítimas expectativas dos Municípios que representa, não é... ou que o compõem neste caso. Agora sem prejuízo... creio que também destacar naturalmente o ... (nome e cargo do ator) e, portanto, até pelo cargo que exerce tem esta responsabilidade acrescida. E, também, por uma questão de consciência gostava de destacar também o ... (nome e cargo do ator), no fundo pela energia que ele vai apostando nesta missão da AMP e aos desafios que hoje a AMP enfrenta. Ainda que, num contacto diferente, eu diria, que haverá algumas similitudes no que concerne à capacidade de mobilização que há pouco enalteci relativamente ao ... (nome do ator). Portanto, foi outra pessoa que eu achei que cumpria na perfeição ou que entendia bem o alcance do mandato que lhe estava conferido. Tanto quanto eu sei ele também é membro do Conselho Metropolitano...

Entrevistadora: Quem o ... (nome do ator)?

Entrevistado: O ... (nome do ator).

Entrevistadora: Sim, Sim... e também é ... (funções específicas do ator).

Entrevistado: E, portanto, eu acho que ele interiorizou bem o desafio que estava acometida à AMP por força do novo paradigma e acho que vai apostando uma mais valia, que eu acho que a curto prazo se vai revelar de grande importância.

Entrevistadora: Quase a finalizar, ia pedir para avaliar o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação de 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor dos transportes, as seguintes organizações. Nomeadamente, consultores, o nível de influência numa escala de 1 a 5.

Entrevistado: Começando pelos consultores, 4.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: Tricky... essa pergunta é um bocadinho tricky, mas 3, diria.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: Hummm, 3.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 3.

Entrevistadora: Mesmo para finalizar, só para termos uma referência das funções que já exerceu ao nível dos transportes, ia pedir para mencionar outras funções relevantes que exerceu no setor transportes? Tanto ao nível do setor privado, ONGs, instituições de caridade, como representante eleito, no setor público ou na academia.

Entrevistado: Bom, no setor público foi responsável ... (funções exercidas pelo ator). Na academia, tive algumas colaborações pontuais com a Faculdade de ... (Nome da Faculdade), em alguns módulos de Pós-Graduação.

Entrevistadora: Muito agradeço, os seus contributos que vão ser fundamentais para o desenvolvimento da minha Dissertação. Muito obrigada pela sua participação. Obrigada.

Entrevistado: Foi um gosto. Obrigado eu. Muito Obrigado.

ENTREVISTADO N.º 21

Entrevistadora: Muito boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer ao ... (nome do entrevistado), por me receber e por ter aceite contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação, cujo objetivo será analisar as estratégias no setor dos transportes da Área Metropolitana do Porto. O seu contributo será bastante importante, tendo em conta a experiência que detém enquanto ... (funções exercidas pelo entrevistado). A entrevista será baseada num guião de perguntas abertas e baseada no conhecimento público e profissional do Senhor Doutor. Portanto, quanto mais informação me transmitir, melhor para o desenvolvimento deste estudo, estando sempre à vontade para não responder a alguma pergunta. Posto isto, vamos dar início à entrevista.

Entrevistado: Muito bem.

Entrevistadora: Na sua opinião, quais os principais desafios, ao nível da governação de transportes públicos que a Área Metropolitana do Porto enfrenta?

Entrevistado: Bom, o principal desafio é garantir a transição do regime jurídico numa lógica da sustentabilidade do sistema. Isto é, o sistema de transportes sempre viveu de forma um pouco destruturada face, digamos, à grande flexibilidade que a Lei, enfim, a Lei base tinha, que era o RTA e que de alguma forma, também, já estava relativamente desatualizado face à realidade do País. E, portanto, o sistema acabou por gerar um modelo que não era bom para nenhum dos intervenientes do sistema. Os operadores detinham, até determinada altura, muita capacidade de intervenção, mas ao mesmo tempo limitada por tarifas, digamos que eram definidas pelo Governo e alguma limitação, relativamente, ao desenvolvimento das redes. Portanto, com a alteração da Lei de 2015, o paradigma normativo alterou-se, criaram-se novas autoridades de transporte e isso abre novas perspetivas digamos para o setor. O ponto de partida, em 2015, era um ponto de partida em que... há digamos uma base mínima de serviço público ao longo do País, não há um bom serviço de transporte, temos as empresas descapitalizadas, sem capacidade de investimento para melhorar o seu serviço, para melhorar a sua oferta e temos um alheamento da população relativamente ao transporte público, muito generalizado, por força da ausência de uma política coerente e de alguma forma articulada de transportes públicos em Portugal e, também, na Área Metropolitana do Porto. Portanto, o que eu digo, é que nós neste momento temos um ponto de partida que é a mudança de paradigma e o desafio, o grande desafio é, neste novo paradigma normativo, é fazermos diferente do que fizemos até aqui. Isto é, cada um dos atores assumir as suas responsabilidades e os operadores darem aquilo que sabem, que é fazer a operação.

Entrevistadora: Considerando o seu trabalho, neste momento, qual o foco principal?

Entrevistado: É esse, é o nosso foco, neste momento, o foco da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) é acompanhar esse processo, é tentar impedir que se cometam erros nesta fase de transição, temos vindo a trabalhar muito nessa área, de antecipar dificuldades, de chamar atenção para alguns riscos. E, portanto, esse tem sido o nosso foco, é de alerta e ao mesmo tempo de acompanhamento e de monitorização.

Entrevistadora: De todas as pessoas e instituições envolvidas nesse processo, quais as que são mais úteis? E quando pensa que tem que enfrentar um problema desafiante, normalmente, a quem recorre para solicitar o apoio?

Entrevistado: Olhe, as instituições que são mais aqui envolvidas, são naturalmente a Área Metropolitana do Porto e a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes, são as duas grandes instituições que de alguma

forma têm aqui um peso fundamental. Quando digo Área Metropolitana do Porto, com certeza a sua gestão centralizada e todos os Municípios. Eu diria que são essas, a autoridade de transportes e o regulador económico do setor, neste momento são as entidades mais importantes. A segunda questão, digamos que para este tipo de, digamos de temas serão esses com certeza, essas entidades a quem eu recorro.

Entrevistadora: Ao nível do setor de transportes, na AMP, quem lhe fornece as informações mais atualizadas e importantes? E, normalmente, com quem discute ideias novas ou inovadoras?

Entrevistado: Neste momento não há grandes ideias novas ou inovadoras no setor, nós estamos ainda numa fase em que procuramos garantir aquilo que é o essencial, aquilo que é a base para se fazer um bom trabalho. Esse também tem sido o erro, muitas vezes nós discutimos muitos temas inovadores, novas monitorizações, carros autónomos e mais não sei quê, quando na realidade nós ainda não temos aquilo que é a base do sistema de transportes e que a maioria dos países da Europa já têm. E, portanto, nós temos muito jeito de antecipar discussões para às quais não estamos preparados. Aqui, eu acho que o essencial não é tanto pensar em inovação ou pensar num sistema de transportes de altíssima qualidade é, enfim, sem deixar de ir pensando nesses assuntos que são importantes do ponto de vista estratégico, de médio e longo prazo. Neste momento, temos muito desafios de curto prazo e que temos de os vencer, designadamente a construção do tal sistema sustentado, em que garanta a sustentabilidade das empresas que estão aqui no setor e que consigamos fazer esta transição sem perturbações de maior na oferta do transporte público.

Entrevistadora: Normalmente a quem recorre quando necessita de implementar as iniciativas no setor de transportes públicos? E em quem confia para obter capacidades que não possui, mas que são vitais para o setor?

Entrevistado: Olhe, enquanto ... (cargo que o entrevistado exerce) recorro muito aos associados, às empresas, não é. As empresas é que detêm, no essencial, aquilo que são as capacidades para o desenvolvimento do setor. Depois, há muitas outras empresas e entidades que trabalham connosco, trabalham com os operadores, empresas tecnológicas, empresas de serviços, com as quais também trabalhamos e, portanto, eu diria que são as empresas, que no fundo, garantem o serviço público de transporte, que são os nossos associados e todas e todo o mercado que circula à volta delas e da ... (nome da entidade que o entrevistado exerce funções) também.

Entrevistadora: No caso... aqui é mais específico estas perguntas. No caso de ser designado para coordenar um projeto sobre a estratégia no setor dos transportes, quem chamaria para constituir o grupo de trabalho?

Entrevistado: Hummm... mas a ideia era nomear pessoas?

Entrevistadora: Sim, podem ser pessoas, podem ser instituições.

Entrevistado: Claro, eu preferia que fossem instituições. Portanto, eu penso, que a estratégia de transportes tem que ser pensada pelos operadores de transporte, em primeiro lugar e, portanto, estariam representados com certeza nesse grupo de trabalho. As autoridades de transporte, neste caso, são as Autarquias ou as CIMs ou alguém da Área Metropolitana do Porto. Também chamaria, eventualmente, alguém que pudesse de alguma maneira representar os clientes, os utilizadores, que também é um segmento que muitas vezes esquecido e que no fundo trabalhamos para eles. Também chamaria alguém do ordenamento do território, alguém que nos pudesse, também, dar contributos positivos e úteis no ordenamento do território, sendo certo que no final do dia quem decide é o poder político, não é, mas o

poder político nesta fase é capaz de ser menos importante. Eu diria que a autoridade de transportes, os operadores, os gestores do território e clientes.

Entrevistadora: Se pudesse agendar uma sessão semanal de brainstorming sobre as estratégias no setor dos transportes, quais as três pessoas que convidaria? Aqui eu peço 3 pessoas... [risos]

Entrevistado: Eu acho que era útil fazer uma sessão semanal de brainstorming e ir rodando entre pessoas e não serem sempre as mesmas. Mas essa é uma boa ideia, fazer uma sessão semanal de brainstorming é uma boa ideia, se calhar vou roubar... [risos]

Entrevistadora: Eu acho que sim. Quais as 3 pessoas que chamaria para a primeira reunião?

[interrupção na gravação]

Entrevistadora: Estava a perguntar para a primeira reunião, quais as 3 primeiras pessoas que chamaria? [risos]

Entrevistado: Olhe, chamaria o ... (nome do ator), o ... (nome do ator) e chamaria, enfim, alguém... algum universitário, alguém que me indicassem, por exemplo, da Faculdade de Arquitetura do Porto, alguém especialista nesta área, que nos pudesse dar aqui uma ajuda em termos de ordenamento do território.

Entrevistadora: Acho que sim, que são atores importantíssimos. Atualmente, quem considera como figuras importantes ou visionárias na definição da estratégia no setor dos transportes na AMP?

Entrevistado: Como digo, neste momento, a estratégia da AMP tem que ser definida pela própria AMP. Agora são os Senhores Autarcas que estão incumbidos de decidir qual a estratégia que entender ser a mais adequada. Agora aquilo que eu acho, que eles deveriam e com certeza que o farão, ouvir aqueles que são... as entidades que estão no terreno, designadamente, os operadores de transporte, mas eu diria que... respondendo diretamente, quem são as pessoas, são os atuais titulares dos Municípios e da própria Área Metropolitana do Porto.

Entrevistadora: Na sua opinião, quem são os atores fundamentais para a estratégia de transportes urbanos na AMP? Por exemplo, líderes, modelos, detentores de informação, formadores de opinião pública, atores instrumentais...

Entrevistado: Eu percebo que na prática as questões comunicacionais são muito importantes, mas eu acho que nesta fase precisamos de pessoas que percebam do setor e não voluntaristas que gostem de falar de temas, hoje a comunicação está muito vulgarizada, todas as pessoas comunicam, todas as pessoas falam, todas as pessoas emitem opiniões sobre tudo e eu sou muito crítico relativamente a essas questões, isto é, ou a essa abordagem. Acho que as pessoas deviam, só deviam falar de assuntos que percebam, de assuntos que entendem, perdeu-se esse rigor que existia antigamente de só se falar dos temas que nós conhecemos, hoje qualquer pessoa emite opiniões sobre os transportes, como é que deveriam de ser, se deviam de se pagar, se deviam de ser gratuitos, ser mais baratos ou mais caros, se os parques de estacionamento deveriam de funcionar ou assim ou assado, toda a gente emite opinião sobre tudo. E, portanto, aquilo que eu acho, que devem ser os atores são exatamente as pessoas que estão envolvidas, conceptualmente, na definição do novo setor de transportes. E como digo, são os reguladores, são as autoridades de transporte, são os operadores de transporte, esses é que são os atores fundamentais. Agora, dentro destes 3 polos, existem com certeza pessoas, dado o seu carisma, a sua experiência, a sua capacidade que podem de facto, ser ainda, mais decisivos. Acho importante enfocar nesta questão, dada até a proliferação de comunicação que hoje existe.

Entrevistadora: Sim, sem dúvida. Considera que existem pessoas, organizações, que são consideradas irrelevantes, nos últimos anos, para o desenvolvimento da estratégia de transportes? Ou seja, entidades que deveriam ter influência, mas que hoje em dia não têm?

Entrevistado: Eu não percebi esta pergunta... Isto é, que deviam... Ah...

Entrevistadora: Deveriam ter influência, mas que hoje em dia não têm.

Entrevistado: Pois, olhe... por exemplo, a questão do ordenamento do território, parece-me claramente um factor fundamental na organização de transportes e tradicionalmente és-lhe dado pouco poder ou pouca capacidade de intervenção. Há, enfim, umas intervenções ao nível dos PDMs, mas depois as coisas ficam sempre muito no vago. Portanto, eu acho que, o ordenamento do território é fundamental até para prever aquilo que é o desenvolvimento dos territórios, e a inclusão do transporte público nesse crescimento, não é. Isso muitas vezes tem sido desastroso, essa ausência de intervenção, tem sido desastrosa para o setor de transportes.

Entrevistadora: Agora uma pergunta ao contrário. Na sua opinião, existem atores emergentes? Ou seja, pessoas, organizações, que não são relevantes atualmente, mas podem vir a ser num futuro próximo?

Entrevistado: Sim, eu penso que ao nível do desenvolvimento, ao nível da tecnologia. Eu acho que começam já a surgir... hummm... ao nível das pequenas... como se chama... das startups tecnológicas, inovadoras, penso que hoje de facto têm pouco poder ao nível da mobilidade, mas com o desenvolvimento e com a criação de alguns nichos de mercado, com a própria evolução do sistema de transportes podem vir a ter e irão ter com certeza mais importância.

Entrevistadora: Na sua opinião, de entre os representantes dos Municípios no setor dos transportes da AMP, quem ou quais são os mais bem preparados e articulam melhor as ideias no processo de tomada de decisões estratégicas?

Entrevistado: Essa não vou responder a essa pergunta, não é. Não posso agora fazer uma distinção entre Municípios, não me cabe a mim o fazer essa distinção.

Entrevistadora: Claro que sim. Para finalizar avalie o nível de influência numa escala de 1 a 5, sendo a pontuação de 5 a mais alta, no âmbito da estratégia do setor dos transportes, das seguintes organizações e entidades, nomeadamente. Ou seja, estou a pedir numa escala de 1 a 5, o atual nível de influência, no seu entendimento. Por exemplo, consultores.

Entrevistado: Pode repetir.

Entrevistadora: O nível de influência de consultores de 1 a 5.

Entrevistado: Que têm neste momento ou que deveriam ter?

Entrevistadora: Que têm neste momento.

Entrevistado: Que têm efetivamente. Os consultores neste momento têm de facto, penso eu, muita influência, diria, 4.

Entrevistadora: Sindicatos?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Grupos de pressão e ativistas?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Organizações de caridade, filantropias ou fundações?

Entrevistado: 1.

Entrevistadora: Investidores de imobiliário?

Entrevistado: 2.

Entrevistadora: Empresas privadas e associações empresariais? As empresas privadas não são operadores, está mais à frente.

Entrevistado: 2.

Entrevistadora: Políticos?

Entrevistado: 5.

Entrevistadora: Bancos, seguradoras e outras instituições financeiras?

Entrevistado: 2.

Entrevistadora: Operadores de transporte?

Entrevistado: Gostaria de dizer 5, mas direi 3.

Entrevistadora: Meios de comunicação social?

Entrevistado: 4.

Entrevistadora: Só para ter uma ideia, eu ia pedir ao ... (cargo que o entrevistado exerce) que mencionasse outras funções relevantes que exerce ou exerceu no setor transportes? Como, por exemplo, no setor privado, em ONGs, em instituições de caridade, como representante eleito, no setor público, na academia.

Entrevistado: hummm.... Portanto, funções digamos profissionais?

Entrevistadora: Funções relacionadas com o setor de transportes, sim.

Entrevistado: No setor?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Não é fora do setor?

Entrevistadora: Não, no setor.

Entrevistado: Exerço funções no ... (funções exercidas pelo ator).

Entrevistadora: Era especificamente no setor de transportes.

Entrevistado: Pronto, então é isso.

Entrevistadora: Pronto, Senhor ... (cargo que o entrevistado exerce), muito agradeço o seu contributo e o seu cuidado por me receber. E no final, assim que concluir a Tese irei depois os resultados finais para análise de todos os participantes.

Entrevistado: Muito bem. Muito obrigada.