



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA NOS DESPORTOS DE ALTA COMPETIÇÃO: O CASO DO CICLISMO PROFISSIONAL DE ESTRADA EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica e
Liderança

Por

Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Faculdade de Ciências Humanas

maio 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA NOS DESPORTOS DE ALTA COMPETIÇÃO: O CASO DO CICLISMO PROFISSIONAL DE ESTRADA EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica e
Liderança

Por

Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor José Manuel Seruya

maio 2024

Resumo

A presente dissertação foca-se na identificação de práticas de liderança e competências comunicacionais de líderes relevantes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal. Numa fase inicial, procedeu-se à elaboração de uma base teórica nos campos da liderança nos desportos de alta competição – com enfoque no treinador enquanto líder, nos tipos de liderança e nas competências dos treinadores – bem como na comunicação e nas relações estabelecidas entre treinadores e atletas. Em termos metodológicos, a investigação desenvolvida é do tipo qualitativo com recurso à realização de seis entrevistas semiestruturadas ao Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo, ao Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta, ao Diretor Geral e Desportivo da Efapel Cycling e a três dos seus ciclistas. O testemunho pessoal de cada um dos entrevistados anteriormente referidos revelou-se fundamental para dar resposta aos objetivos definidos, pelo que, na apresentação e discussão dos resultados, foi possível identificar práticas de liderança e competências comunicacionais destes líderes em matérias como inteligência emocional, autoconsciência, reação às adversidades, visão, definição de objetivos, escuta ativa e versatilidade para comunicar com diferentes públicos.

Palavras-chave

Liderança, Desportos de Alta Competição, Competências Comunicacionais, Ciclismo Profissional

Abstract

This dissertation is focused on identifying leadership and communication skills of leaders working in professional road cycling in Portugal. Initially, a theoretical basis was developed in the field of leadership in elite sports – focusing on coaches as leaders, types of leadership and coaches' skills – as well as the communication and relationship established between coaches and athletes. Methodologically, the research was qualitative, using six semi-structured interviews – the President of the Portuguese Cycling Federation, the Director of the Volta a Portugal, the General and Sports Director of Efpapel Cycling and also three of his cyclists. The personal testimony of each of the above-mentioned interviewees was essential to meet the objectives set, so in presenting and discussing the results it was possible to identify the leadership practices and communication skills of these leaders in areas such as emotional intelligence, self-awareness, reaction to adversity, vision, objectives, active listening and versatility when communicating with different publics.

Keywords

Leadership, Elite Sports, Communication Skills, Professional Cycling

Agradecimentos

Começo por agradecer, em geral, a todos aqueles que sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades para levar a presente dissertação e obter o grau de mestre em Ciências da Comunicação. A todos vós, o meu muito obrigado por me darem a força e coragem necessárias, mesmo quando achei que já as tinha perdido.

Agradeço também, em particular, ao meu orientador o Professor Doutor José Manuel Seruya com quem tive a honra de poder trabalhar e aprender ao longo dos últimos desafiantes meses. O meu sincero obrigado pelo voto de confiança, pela dedicação e disponibilidade para me ajudar.

Deixo um agradecimento muito especial aos meus pais, aos meus familiares – que estão comigo física ou espiritualmente – e aos meus amigos por me apoiarem incondicionalmente. Foram o meu “porto seguro”, o eterno conforto para chegar até aqui.

Por último, agradeço a disponibilidade e a simpatia dos entrevistados. Sem esses contributos, a presente dissertação com este ângulo específico não teria sido possível.

Uma vez vencido e ultrapassado este desafio, que venham os próximos!

Muito obrigado!

Bem hajam!

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo 1 – Liderança nos Desportos de Alta Competição	3
1.1. O Treinador enquanto Líder	3
1.2. Tipos de Liderança	7
1.3. Competências dos Treinadores	15
1.4. Breves Conclusões do Capítulo 1	21
Capítulo 2 – Comunicação e Relação Treinador-Atleta	23
2.1. Comunicação Interpessoal	23
2.2. Comunicação e Relação Treinador-Atleta	32
2.3. Breves Conclusões do Capítulo 2	39
Capítulo 3 – Metodologia	41
3.1. Relevância da Investigação.....	41
3.2. Objeto de Estudo	41
3.3. Efpapel Cycling: porquê esta equipa?	43
3.4. Pergunta de Partida, Objetivos e Questões de Investigação	45
3.5. Tipo de Investigação, Recolha e Análise dos Dados	46
3.6. Considerações Éticas	47
Capítulo 4 – Apresentação dos Resultados	48
4.1. Entrevista Delmino Pereira	48
4.2. Entrevista Joaquim Gomes	52
4.3. Entrevista José Azevedo	56
4.4. Entrevista Henrique Casimiro	59
4.5. Entrevista Tiago Antunes	62
4.6. Entrevista Joaquim Silva	64
Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados	69
Limitações da Investigação	84
Conclusão	85
Referências Bibliográficas	87
Anexos	94

Índice de Tabelas

(Fonte: elaboração própria)

Tabela 1 – cinco particularidades da liderança de treinadores de Cushion et al. (2006)	5
Tabela 2 – quatro princípios da liderança da identidade de Steffens et al. (2014)	8
Tabela 3 – quatro competências de líderes transformacionais segundo Avolio (1999)	10
Tabela 4 – três comportamentos de líderes transformacionais de Callow et al. (2009)	11
Tabela 5 – sete características dos líderes servidores segundo Liden et al. (2008)	13
Tabela 6 – seis características dos líderes servidores de van Dierendonck (2011)	14
Tabela 7 – três componentes comuns nos modelos de liderança dos treinadores segundo Côté & Gilbert (2009)	18
Tabela 8 – cinco competências de treinadores segundo a “ <i>Coaching Competence Scale (CSS)</i> ” de Moen & Federici (2011)	20
Tabela 9 – seis características da comunicação interpessoal para DeVito (2019)	24
Tabela 10 – seis elementos básicos da comunicação interpessoal para DeVito (2019)	27
Tabela 11 – quatro competências a desenvolver pelos treinadores no âmbito da comunicação interpessoal segundo Purnomo et al. (2021)	29
Tabela 12 – cinco competências no âmbito da comunicação interpessoal de Wrench et al. (2020)	30
Tabela 13 – cinco atitudes mais valorizadas em comunicação interpessoal segundo Nazari et al. (2012)	31

Tabela 14 – seis critérios base da comunicação interpessoal segundo Spitzberg & Cupach (2002)	32
Tabela 15 – “modelo dos 3 C’s + 1C” da relação treinador-atleta segundo Jowett (2007)	33
Tabela 16 – quatro tipos de comunicação treinador-atleta segundo Poczwardowski et al. (2006)	38
Tabela 17 – oito atitudes potenciadores da relação e comunicação treinador-atleta segundo Yukelson (2010)	39
Tabela 18 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Delmino Pereira	51
Tabela 19 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Joaquim Gomes	55
Tabela 20 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista José Azevedo	59
Tabela 21 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Henrique Casimiro	61
Tabela 22 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Tiago Antunes	64
Tabela 23 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Joaquim Silva	67
Tabela 24 – sistematização das práticas de liderança e competências comunicacionais de líderes identificadas na análise e discussão dos resultados	81

Índice de Anexos

Anexo A – Guião Entrevista Delmino Pereira	94
Anexo B – Transcrição Entrevista Delmino Pereira	95
Anexo C – Guião Entrevista Joaquim Gomes	102
Anexo D – Transcrição Entrevista Joaquim Gomes	103
Anexo E – Guião Entrevista José Azevedo	110
Anexo F – Transcrição Entrevista José Azevedo	111
Anexo G – Guião Entrevista aos três ciclistas	115
Anexo H – Transcrição Entrevista Henrique Casimiro	116
Anexo I – Transcrição Entrevista Tiago Antunes	119
Anexo J – Transcrição Entrevista Joaquim Silva	122
Anexo L – Formulário de Consentimento Informado	126
Anexo M – Consentimentos Informados Assinados	127

Introdução

A escolha do ciclismo profissional de estrada em Portugal enquanto tema desta dissertação prende-se com motivações de ordem pessoal e de ordem exploratória. Em termos pessoais, é um desporto pelo qual nutro um interesse particular, na medida em que o pratico – ainda que de forma amadora – e sigo atentamente ao longo das diversas competições do calendário nacional e internacional. Relativamente às motivações de ordem exploratória é, portanto, em matéria de liderança e comunicação, um desporto pouco estudado quando comparado com outras investigações empíricas relativas, por exemplo, ao futebol. Assim, com a presente dissertação, não só foi possível aprofundar conhecimento no âmbito de um desporto que gosto, pratico e acompanho regularmente, como pode esta servir de “investigação-base” a outras futuras.

Dito isto, foi formulada a pergunta de partida que orientou toda a investigação: “Que práticas de liderança e competências comunicacionais de líderes são relevantes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal?”, sendo que, posteriormente, a presente dissertação foi dividida pela seguinte ordem: dois primeiros capítulos de enquadramento teórico, um capítulo dedicado à metodologia, um capítulo dedicado à apresentação de resultados e, por último, um capítulo dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos.

O primeiro capítulo do enquadramento teórico foca-se na Liderança nos Desportos de Alta Competição, abordando diversas perspetivas quanto ao papel dos treinadores enquanto líderes, aos tipos de liderança implementados e às competências de liderança mais valorizadas pelos atletas. Dos vários autores abordados neste capítulo, destaque para: Bass, B. M. (1985), Chelladurai, P., & Reimer, H. A. (1998), Collinson, V. (1996), Côté, J., & Gilbert, W. (2009), Cushion, C. (2007), Houchin G. (2011), Moen, F., & Federici, R. A. (2011), Steffens et al. (2014), van Dierendonck, D. (2011), Williams, J. M. & Krane, V. (2015) e Witte, K. S. (2011).

O segundo capítulo do enquadramento teórico foca-se na Comunicação e na Relação Treinador-Atleta, pelo que foram citados diversos autores no âmbito, por um

lado, dos princípios e características da comunicação interpessoal e, por outro, no âmbito da criação de “laços” e da prosperidade das relações profissionais e pessoais entre treinadores e atletas. Dos vários autores abordados neste capítulo, destaque para: Anne, M. N. (2015), Avci, K. S., Çepikkurt, F., & Kale, E. K. (2018), Choi, H., Jeong, Y., & Kim, S. K. (2020), Choi, H., Park, J. A., & Kim, Y. (2019), DeVito, J. A. (2019), Eccles, W. & Tran, B. (2012), Jowett, S. (2007), Nazari, R., Ehsani, M., Gangoei, F. A., & Ghasemi, H. (2012), Poczwadowski, A., Barott, J. E., & Jowett, S. (2006), Purnomo et al. (2021), Rosca, V. (2010), Subarkah, A. (2018) e Yukelson, D. P. (2010).

Uma vez finalizados os dois capítulos dedicados ao enquadramento teórico, o terceiro capítulo prende-se com a metodologia da presente investigação desenvolvida – método qualitativo que assentou na realização de seis entrevistas semiestruturadas. Deste modo, neste capítulo foi definido um objetivo geral: “Trabalhar a temática da liderança e da comunicação no âmbito do desporto profissional, em particular no ciclismo profissional de estrada”, bem como dois objetivos específicos: “Identificar práticas de liderança de líderes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal” e “Identificar competências comunicacionais de líderes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal”.

Relativamente às seis entrevistas realizadas, os respetivos guiões semiestruturados foram elaborados de modo a dar resposta aos objetivos definidos previamente, sendo que o quarto capítulo foi dedicado à apresentação dos resultados. Posteriormente, no quinto e último capítulo da presente dissertação, procedeu-se à análise e discussão dos resultados obtidos, isto é, à sistematização dos conceitos fruto dos paralelismos estabelecidos entre o pensamento dos autores do enquadramento teórico e os dados empíricos obtidos através das entrevistas.

Capítulo 1 – Liderança nos Desportos de Alta Competição

1.1. O Treinador enquanto Líder

A liderança no desporto define-se como um processo de influência social baseado em trocas e relações interpessoais entre diversos membros num determinado contexto (Cushion, 2007). Segundo Chelladurai & Riemer (1998), dois dos nomes mais antigos, mas também mais citados nesta temática, a liderança dos treinadores tem que ver com um conjunto de comportamentos colocados em prática de forma a potenciar os resultados e a satisfação dos atletas.

Assim, tendo em conta a temática da liderança nos desportos de alta competição, é fulcral abordar Chelladurai & Saleh (1980) enquanto autores-base, uma vez que estão na origem do Modelo Multidimensional da Liderança no Desporto. Este modelo tem por base três comportamentos no âmbito da liderança, sendo eles o comportamento requerido, o comportamento efetivo e o comportamento preferido. Ou seja, considera o comportamento ao qual uma situação concreta impõe, o comportamento que o líder tem na realidade e ainda o comportamento que os liderados gostavam de ver ser postos em prática. Assim, considerando esta última noção dos comportamentos preferidos, existem então cinco tipos de comportamentos a destacar: democrático, autocrático, treino/instrução, gratificante/compensador e ainda de apoio.

Desta feita, tal como argumenta Misasi et al. (2016), o desporto encontra-se presente na vida de muitas pessoas pelo que, deste modo, o papel dos treinadores na forma como cada atleta experiencia o desporto é preponderante. Segundo o estudo levado a cabo por Misasi et al. (2016) com atletas e treinadores universitários, quanto mais elevado for o nível de competitividade num determinado desporto, maior a relevância atribuída ao treinador por parte do atleta. Assim sendo, é nesta relação dos treinadores com os atletas que se destaca a temática da liderança, na medida em que é fulcral para um treinador conhecer as necessidades, expectativas e objetivos de cada indivíduo com o qual está a trabalhar. Para além disso, recai também sob o treinador a execução de tarefas como o planeamento, a implementação de estratégias e a definição de táticas.

Contudo, e relembrando a importância do contexto referida por Cushion (2007), o mais importante para uma liderança eficaz é a capacidade de cada líder para se adaptar às situações com base nas suas capacidades de relacionamento interpessoal (Vella et al., 2010). Esta mesma noção é partilhada por Cushion et al. (2006) quando defende que a liderança de um treinador não se resume a meras imposições aplicadas sobre os seus atletas, pelo que é antes um processo social dinâmico que visa criar uma comunidade própria na qual se fomentam as relações internas e o envolvimento entre os membros.

Assim, tal como afirma Edmondson & Harvey (2017), a liderança no seio de uma equipa desportiva é um dos principais fatores essenciais à coesão e à efetividade da mesma, uma vez que é na base desta liderança que é possível motivar os atletas ao criar um ambiente de partilha, ajuda e apoio mútuo entre as várias partes envolvidas.

Deste modo, Cushion et al. (2006) destaca cinco particularidades a ter em conta no processo de liderança dos treinadores no âmbito dos desportos de alta competição:

- i. O ato de treinar não é cíclico, mas sim contínuo, ou seja, pode não ocorrer sempre da mesma forma, necessitando assim de adaptações, mas está sempre em processo;
- ii. O ato de treinar é um processo permeável à mudança ao longo do tempo, isto é, a qualquer momento podem mudar os objetivos/metapas de cada um dos intervenientes;
- iii. A atenção ao dinamismo nas relações que ocorrem dentro e fora da equipa;
- iv. A noção clara de que o ato de treinar está sujeito a alterações e/ou pressões externas, sendo que algumas delas não podem ser controladas nem previstos os seus impactos;

- v. A criação de uma cultura própria, no seio da equipa, que inclua e ponha em interação os treinadores, atletas e restante staff.

Tabela 1 – cinco particularidades da liderança de treinadores de Cushion et al. (2006)

Não é cíclico, mas sim contínuo
Processo permeável à mudança
Atenta ao dinamismo nas relações que ocorrem dentro e fora da equipa
Sujeito a alterações e/ou pressões externas
Criação de uma cultura própria no seio da equipa

Fonte: elaboração própria

Assim, o treinador enquanto líder de forma a atingir uma liderança eficaz deve ter em conta não só as suas práticas explícitas como também as suas práticas implícitas. Neste sentido, destaque para o que é explícito como a linguagem utilizada, as ferramentas e métodos à disposição ou ainda as regras específicas do desporto, bem como para o que é implícito como as perceções, os hábitos, as crenças ou as relações concretas daquela equipa específica (Wenger, 1999).

Desta feita, e atribuindo ao treinador este papel de líder, há que diferenciar um líder eficaz de um líder bem-sucedido (Williams & Krane, 2005). Segundo o entendimento destes autores, um líder bem-sucedido é um líder que influencia os seus atletas de modo que ajam e se comportem à imagem do que este idealiza. Por outro lado, um líder eficaz é aquele que busca um equilíbrio nesta liderança, ou seja, busca não só um desempenho alinhado com os seus objetivos, como também atende às necessidades e expectativas dos seus atletas.

Assim, de acordo com Williams & Krane (2005), a liderança eficaz deve sobrepor-se à liderança bem-sucedida, uma vez que a liderança eficaz permite estabelecer e

melhorar as relações interpessoais com os respetivos atletas. Tal ideia vai ao encontro da opinião de Serpa (1999) quando argumenta que a forma como os treinadores e os atletas comunicam e interagem é um preditor no que diz respeito aos comportamentos, às emoções e até aos próprios resultados desportivos.

Neste sentido, os treinadores são os responsáveis diretos pelo desenvolvimento dos atletas nas suas diversas dimensões – física, mental, técnica e tática (Becker, 2009). Em linha com esta ideia, através das entrevistas aos 18 atletas de desportos de alta competição como futebol, basebol ou basquetebol, Becker (2009) inferiu que, para estes atletas, os grandes treinadores devem ser como que amigos, mentores ou até mesmo figuras parentais.

Assim, as ações e comportamentos dos treinadores enquanto líderes podem ter repercussões diversas nos seus atletas. Esta é uma das conclusões da investigação levada a cabo por González-García et al. (2019) com os cerca de 268 atletas inquiridos quanto à tipologia dos seus treinadores, na medida em que foi possível perceber que os atletas que são mais apoiados pelos treinadores e que recebem mais feedback são os que revelam maiores níveis de bem-estar, motivação e coesão no seio da equipa.

Também Cruz & Kim (2017) procuraram perceber qual o papel dos treinadores enquanto líderes e que comportamentos são mais valorizados por parte dos seus atletas. Desta feita, em termos gerais, foi possível perceber que existem diferenças assinaláveis no que respeita ao género do atleta em causa. Isto é, os atletas do sexo masculino com treinadoras do sexo feminino valorizam mais os comportamentos democráticos, ou até autocráticos e o apoio no seio da equipa; ao passo que as atletas do sexo feminino com treinadores do sexo masculino valorizam mais o comportamento democrático e o feedback positivo.

Em linha com esta última investigação de Cruz & Kim (2017), também Witte (2011) inferiu quanto aos comportamentos preferidos por parte dos atletas quanto aos seus treinadores, sendo que foi então possível perceber que, em concreto nos desportos

individuais, os comportamentos mais valorizados são os comportamentos democráticos que incluem hábitos de feedback positivos, bem como de atenção e apoio aos atletas em situações específicas.

Em suma, é possível estabelecer ainda correspondência entre os comportamentos de liderança por parte dos treinadores e os níveis de satisfação demonstrados pelos atletas. Foi esse o objetivo da investigação levada a cabo por Ignacio et al. (2017), sendo que os resultados vieram corroborar essa tese, na medida em que os comportamentos instrutivos, de recompensação e de feedback positivo relacionam-se positivamente com maiores níveis de satisfação dos atletas, ao passo que comportamentos autocráticos não revelaram efeitos significativos ao nível da satisfação dos atletas.

1.2. Tipos de Liderança

A liderança nos desportos de alta competição, embora possa ser abordada de diversas perspetivas, é um dos elementos centrais ao funcionamento e efetividade das equipas (Fransen et al., 2020). Neste sentido, segundo estes autores, um dos tipos de liderança relevante no âmbito do desporto é a “liderança da identidade”, uma vez que “os interesses da equipa são centrais e o *nós* substitui o *eu*” (Fransen et al., 2020: 1).

Segundo Steffens et al. (2014), este tipo de liderança que visa criar valores comuns e partilhados, decorre do reconhecimento de quatro princípios de liderança nos treinadores por parte dos atletas sendo estes:

- i. O princípio do ideal do “protótipo”, ou seja, o treinador deve representar esta imagem-tipo e reunir em si as qualidades do que é realmente ser um membro daquela equipa;
- ii. O princípio do ideal do “campeão” do grupo, ou seja, o treinador enquanto aquele que lidera e que luta pelos interesses e valores da equipa como um todo;

- iii. O princípio do ideal de “empreendedorismo” da identidade, isto é, a preocupação do treinador enquanto figura de liderança passa por juntar as várias partes no seio da equipa, criando assim um “nós” coletivo;
- iv. E, por fim, como quarto princípio, destaque para o princípio do ideal do “incorporador” da identidade, ou seja, o líder enquanto figura que possibilita o desenvolvimento de mecanismos que permitam a partilha e o entendimento no seio da equipa.

Tabela 2 – quatro princípios da liderança da identidade de Steffens et al. (2014)

Princípio do ideal do “protótipo”
Princípio do ideal do “campeão” do grupo
Princípio do ideal de “empreendedorismo” da identidade
Princípio do ideal do “incorporador” da identidade

Fonte: elaboração própria

Ainda no âmbito da “liderança da identidade”, destaque também para a investigação de McLaren et al. (2021) com o objetivo de perceber se os comportamentos dos treinadores têm efeito “pró-social” ou “antissocial” na dinâmica da relação entre os atletas. Pois bem, depois de inquiridos os 130 atletas de hóquei no gelo de nove equipas distintas, concluiu-se que se pode estabelecer uma relação positiva forte entre os princípios da liderança da identidade e os comportamentos “pró-sociais” entre os atletas, ao passo que os comportamentos “antissociais” relacionam negativamente com a liderança da identidade.

Já no que diz respeito à “liderança autêntica” nos desportos de alta competição, estamos assim perante uma liderança que se processa por meio da autenticidade dos líderes, ou seja, “que vai ao encontro do verdadeiro *eu*, expressando-se e agindo com base em pensamentos e sentimentos do próprio” (Harter, 2002: 382). Também Avolio et al.

(2004) se debruça sobre a definição do que é um “líder autêntico”, sendo que refere que “são indivíduos conscientes de si mesmos e que agem com base nos valores, moral e conhecimento de si mesmos e dos outros que os rodeiam” (Avolio et al., 2004: 4).

Neste caso, destaque para as investigações de Kim et al. (2017) que chamam a atenção para o papel preponderante da “liderança autêntica” no que diz respeito à sua capacidade para potenciar as capacidades dos atletas (ao nível da satisfação e do bem-estar psicológico), bem como para criar e fomentar um ambiente próprio saudável.

No âmbito desportivo, a temática da “liderança autêntica” é também alvo de investigação. Desta feita, Kim et al. (2017) desenvolveram um estudo com 227 treinadores-adjuntos quanto à liderança autêntica dos seus treinadores do topo da hierarquia, sendo que foi possível inferir que a liderança autêntica destes últimos influencia positivamente a segurança psicológica e a satisfação no trabalho dos treinadores-adjuntos. Também McDowell et al. (2018) se debruçaram sob esta temática, pelo que foi possível associar à liderança autêntica por parte dos treinadores maiores níveis de envolvimento entre os membros da equipa, bem como efeitos positivos ao nível da segurança psicológica.

Ainda no que toca à liderança autêntica no domínio do desporto, Houchin (2011) no âmbito da sua tese de mestrado investigou este tipo de liderança aplicada ao desporto sendo que, em traços gerais, conseguiu perceber que dos 109 atletas inquiridos na sua investigação, a liderança autêntica por parte dos treinadores permitia fomentar os resultados desportivos, a coesão no seio da equipa e ainda o ambiente de confiança.

Um outro tipo de liderança prende-se com a “liderança transformacional” aplicada aos desportos de alta competição. Como começou por referir Bass (1985), um dos autores de base desta temática, a liderança transformacional implica o relacionamento com os liderados por via emocional, pessoal e aspiracional, de modo que estes se motivem e excedam as suas próprias expectativas. Em linha com esta definição, Burns (1978: 4)

considera então que um líder transformacional “procura perceber o que motiva os seus liderados, procura dar resposta às suas necessidades e ainda envolver-se na totalidade”.

Deste modo, segundo Avolio (1999) os líderes transformacionais podem ser identificados com base em quatro competências específicas, sendo estas:

- i. A “influência ideal”, isto é, estamos perante líderes que dão primazia às necessidades, valores e expectativas dos seus liderados;
- ii. A “motivação aspiracional”, ou seja, estes líderes definem metas e objetivos claros aos quais os liderados ambicionam chegar;
- iii. A “estimulação intelectual”, referindo-se assim à capacidade de escuta dos líderes, à atenção aos detalhes e ao foco na resolução de problemas;
- iv. Por fim, como quarta competência, destaque para a “consideração individual”, isto é, um líder transformacional deve atentar à realidade e necessidades distintas de cada uma das pessoas que o rodeiam.

Tabela 3 – quatro competências de líderes transformacionais segundo Avolio (1999)

A “influência ideal”
A “motivação aspiracional”
A “estimulação intelectual”
A “consideração individual”

Fonte: elaboração própria

Assim, os comportamentos dos líderes transformacionais quando aplicados no âmbito desportivo revelam resultados positivos no que diz respeito à coesão no seio da equipa (Callow et al., 2009). Segundo as conclusões das investigações levadas a cabo por

estes autores, existem três comportamentos dos líderes transformacionais que condizem com maiores níveis de coesão e comprometimento com as tarefas, com destaque para:

- i. A ideia da “consideração individual”, ou seja, o foco dos líderes nos sentimentos e necessidades dos seus seguidores;
- ii. O “fortalecimento do espírito de equipa e objetivos”, isto é, a capacidade dos líderes transformacionais para fomentar os níveis de cooperação e encorajar à luta por objetivos comuns;
- iii. E, por último, Callow et al. (2009) refere as “expectativas elevadas”, ou seja, aquilo que estes líderes esperam de objetivos e expectativas elevadas quanto às metas e resultados a atingir.

Tabela 4 – três comportamentos de líderes transformacionais de Callow et al. (2009)

“Consideração individual”
“Fortalecimento do espírito de equipa e objetivos”
“Expectativas elevadas”

Fonte: elaboração própria

Também ao nível da comunicação no seio das equipas, os comportamentos dos líderes transformacionais têm um papel preponderante (Dionne et al., 2004). Segundo esta investigação, é através da consideração individual que os líderes demonstram para com os seus atletas que é possível responder às suas necessidades específicas e criar relações mais próximas entre as várias partes o que, desta feita, se traduz numa melhoria e clareza ao nível da comunicação.

Em linha com estes pensamentos, também Cronin et al. (2015) inferiu quanto ao papel da liderança transformacional ao nível da coesão nas equipas e níveis de sacrifícios demonstrados pelos atletas. Desta feita, na sua investigação com 381 atletas universitários, Cronin et al. (2015) concluiu que os atletas cuja liderança se baseia nos princípios da liderança transformacional demonstram maiores níveis de sacrifício pessoal em prol dos resultados da equipa como um todo.

De referir ainda o papel da liderança transformacional no bem-estar e na satisfação dos atletas. Esta foi uma das relações estabelecidas por Skakon et al. (2010) quando inferiu que os comportamentos dos líderes transformacionais nos desportos de alta competição resultam em níveis mais elevados de bem-estar dos atletas. Em linha com estas conclusões, também Stenling & Tafvelin (2014) argumentam que é através da satisfação das necessidades dos atletas que os líderes transformacionais podem potenciar os níveis de bem-estar destes últimos.

Por último, também a “liderança servidora” se destaca enquanto um tipo de liderança relevante e com aplicabilidade na realidade dos desportos de alta competição. Como defende Greenleaf (1977), os líderes servidores colocam as necessidades, expectativas e interesses dos seus atletas acima dos deles mesmos pelo que, baseada nesta noção, Liden et al. (2008) definiu posteriormente sete características principais que estão na base da ação dos chamados “líderes servidores”, sendo estas:

- i. A capacidade destes líderes para “curar emocionalmente”, isto é, para atentarem aos problemas dos que os rodeiam, procurando agir para os resolver e/ou colmatar;
- ii. A “criação de valor”, ou seja, a capacidade destes líderes para criarem e dinamizarem autênticas comunidades com valores e identidades próprias;

- iii. Como terceira característica surgem as “competências”, isto é, os atributos desenvolvidos pelos líderes servidores de modo a definirem uma visão e objetivos claros a passar aos que os rodeiam;
- iv. A quarta característica tem que ver com o “empoderamento”, uma vez que a base de ação destes líderes assenta na capacidade de encorajar e motivar os que os seguem;
- v. Como quinta característica destaque para a “ajuda ao próximo”, isto é, falamos de um serviço ao próximo de modo a apoiá-lo a crescer, melhorar e suceder naquilo a que se propuser;
- vi. Como sexta característica, a capacidade de “colocar os outros em primeiro lugar”, ou seja, há uma troca de prioridades na qual os que rodeiam estes líderes assumem um papel central no que respeita às suas necessidades;
- vii. Por último, como sétima característica, Liden et al. (2008) refere o “comportamento ético”, uma vez que líderes servidores são líderes que agem ética e moralmente de acordo com os seus princípios humanísticos.

Tabela 5 – sete características dos líderes servidores segundo Liden et al. (2008)

A capacidade destes líderes para “curar emocionalmente”
A “criação de valor” de comunidades com valores e identidade próprias
As “competências” para definirem uma visão e objetivos claros
O “empoderamento” para encorajar e motivar os que os seguem
A “ajuda ao próximo”
A capacidade de “colocar os outros em primeiro lugar”
O “comportamento ético”

Fonte: elaboração própria

Para além destas sete características introduzidas por Liden et al. (2008), também van Dierendonck (2011) avança com seis características destes líderes que, na sua visão, são aplicáveis à realidade desportiva:

- i. Como primeira característica, o “empoderamento e o desenvolvimento das pessoas”, isto é, a capacidade de dar força e encorajar as pessoas;
- ii. Em segunda instância a “humildade”, na medida em que estes líderes são pessoas que ouvem o próximo, dão-lhes atenção e atendem às suas necessidades;
- iii. Como terceira característica, a “autenticidade”, uma vez que as ações destes líderes vão ao encontro daquilo que estes líderes são na sua essência;
- iv. Como quarta característica, a “aceitação”, o que vai ao encontro da ideia de aceitar as diferenças e de criar um ambiente confortável para todos;
- v. A quinta característica tem que ver com o “encaminhamento”, isto é, com o papel preponderante deste líderes em mostrar quais os caminhos, definir objetivos e metas para os atletas;
- vi. Por fim, como sexta característica a “integridade” dos líderes servidores, uma vez que estes líderes são vistos como “exemplos a seguir” de moralidade e responsabilidade pelos outros.

Tabela 6 – seis características dos líderes servidores de van Dierendonck (2011)

O “empoderamento e o desenvolvimento das pessoas”
A “humildade” para ouvir e atender às necessidades
A “autenticidade” para agir consoante a sua essência
A “aceitação” das diferenças

O “encaminhamento” para metas e objetivos definidos
A “integridade” destes líderes enquanto “exemplos a seguir”

Fonte: elaboração própria

Neste sentido, e aplicando estas noções teóricas a uma vertente mais experimental, Hammermeister et al. (2008) concluiu através da sua investigação com 251 atletas universitários que aqueles que consideravam ter “líderes servidores” apresentavam maiores níveis de motivação, maior resiliência a nível psicológico e estavam ainda mais satisfeitos com o desporto em si que praticavam.

Também Rieke et al. (2008) avançaram para um estudo com 195 atletas de basquetebol quanto à liderança dos seus treinadores. Neste sentido, foi possível perceber que de entre as várias tipologias de liderança, estes atletas revelarem preferências quanto ao estilo de liderança servidora. Foi ainda possível inferir que, relativamente aos efeitos desta liderança nos atletas, há a destacar não só os maiores níveis de motivação intrínseca como ainda efeitos positivos ao nível da performance dos atletas.

Para além desta investigação, mais recentemente Kim et al. (2018) através do seu estudo empírico com 347 atletas de futebol e basquetebol inferiram que, de facto, os comportamentos colocados em prática pelos líderes servidores traduzem-se, na realidade, em melhores performances desportivas, em maiores níveis de confiança nos próprios atletas e ainda no desenvolvimento ético de cada um.

1.3. Competências dos Treinadores

São diversas as competências apontadas pelos atletas de alta competição aos seus treinadores (Becker, 2009). Segundo este autor, algo a destacar na figura destes líderes é a capacidade para reconhecer que são humanos, isto é, a humildade para reconhecer que não sabem tudo e que vão errar. Neste sentido, foi possível definir quatro qualidades

principais atribuídas aos grandes líderes: “qualidade cognitiva, emocional, social e psicológica” (Becker, 2009: 99).

- i. No âmbito cognitivo destaca-se o conhecimento, ou seja, a sabedoria no que diz respeito ao desporto em si, às suas particularidades, às estratégias e às táticas a adotar;
- ii. No âmbito emocional, os atletas destacaram a paixão como traço de personalidade principal, sendo que esta paixão se pode relacionar tanto com o desporto em si como com as pessoas – atletas e *staff* – que o rodeiam;
- iii. Quanto à questão da qualidade social, há que referir o carácter “genuíno, honesto e leal” enquanto traços de personalidade que facilitam a confiança nestes líderes por parte dos atletas (Becker, 2009: 100);
- iv. Por último, no âmbito psicológico, o profissionalismo, a disciplina e o compromisso com os objetivos desportivos são levados em linha de conta como traços psicológicos relevantes dos grandes treinadores.

No que diz respeito às competências dos líderes, os atletas entrevistados no âmbito da investigação de Becker (2009) destacam a experiência do treinador enquanto uma competência relevante, isto é, o facto do treinador já ter sido também atleta faz com que seja atribuída maior credibilidade às mensagens difundidas. Uma outra competência tem que ver com a capacidade do treinador em criar e desenvolver um ambiente de equipa próprio, ou seja, como que uma cultura organizacional desportiva única.

Assim, e no seio deste ambiente, destaque para a “comunicação um-para-um” na qual o treinador enquanto figura de liderança se predispõe a ouvir e a comunicar com cada um dos seus atletas (Becker, 2009: 103). Por último, é importante ainda referir as competências relacionais dos treinadores, sendo que neste âmbito destaca-se o relacionamento profissional e o relacionamento pessoal. Na vertente relacional

profissional, há uma maior atenção ao atleta, à sua melhoria de rendimento e aos seus resultados. Já o relacionamento pessoal tem que ver com os esforços encetados por parte dos treinadores de forma a conhecer verdadeiramente a pessoa para além do atleta, demonstrando atenção e preocupação sincera (Becker, 2009).

Dito isto, e atendendo às ideias acima destacadas, é possível inferir quanto ao papel preponderante que os treinadores desempenham na vida dos respetivos atletas. Como tal, Côté & Gilbert (2009), fruto da sua pesquisa sobre as características e competências dos treinadores, destacam três componentes comuns nos diversos modelos teóricos relativamente à liderança dos treinadores – o “conhecimento dos treinadores”, “os resultados e efeitos nos atletas” e o “contexto no qual os treinadores estão inseridos”. Ou seja, as maiores ou menores competências e capacidades dos treinadores enquanto líderes estão dependentes da “interação entre o conhecimento dos treinadores e os resultados obtidos pelos atletas no âmbito de um contexto específico” (Côté & Gilbert, 2009: 309).

Assim sendo, e entrando em concreto na primeira componente relativa ao “conhecimento dos treinadores”, os autores baseiam-se na investigação de Collinson (1996) sobre os tipos de conhecimento dos professores aplicando os mesmos princípios aos treinadores. Desta feita, destaca-se o “conhecimento profissional, interpessoal e intrapessoal dos treinadores”:

- i. Quanto ao “conhecimento profissional”, este tem que ver com um tipo de conhecimento mais analítico do desporto em si, das suas regras e especificidades;
- ii. Quanto ao “conhecimento interpessoal”, este relaciona-se com as interações estabelecidas no seio do grupo, isto é, com as interações com os atletas e todo o *staff* envolvente por via de uma comunicação própria e adaptada aos diferentes públicos;

- iii. Por último, mas não menos importante, o chamado “conhecimento intrapessoal” enquanto método introspetivo e de reflexão do treinador.

Passando à segunda componente destacada por Côté & Gilbert (2009), isto é, aos “resultados e efeitos causados nos atletas”, os autores remetem esta componente para a área da psicologia positiva associada aos “4 C’s – competência, confiança, conexão e caráter”. Assim sendo, de acordo com estes autores, um treinador e líder eficaz deve conseguir suscitar efeitos e resultados nos seus atletas ao nível:

- i. Da melhoria das suas competências, por exemplo, no que diz respeito às técnicas ou hábitos de treino;
- ii. Da confiança em si mesmo e nas suas capacidades;
- iii. Da sua conexão não só com os membros da equipa, mas também com outras pessoas;
- iv. Do caráter que remete para valores como a ética profissional, a responsabilidade ou a empatia.

Por último, Côté & Gilbert (2009) chamam a atenção para o “contexto no qual ocorre toda esta ação do treinador para com os seus atletas”, defendendo que este contexto em si atendendo a todas as suas variantes e condicionantes é determinante para a eficácia ou não da liderança.

Tabela 7 – três componentes comuns nos modelos de liderança dos treinadores segundo Côté & Gilbert (2009)

O “conhecimento dos treinadores”:

- “Conhecimento profissional” do desporto em si e das suas especificidades;

<ul style="list-style-type: none"> • “Conhecimento interpessoal” no seio do grupo; • “Conhecimento intrapessoal” do próprio treinador.
<p>Os “resultados e efeitos nos atletas” – psicologia positiva associada aos “4 C’s”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Competência”; • “Confiança”; • “Conexão”; • “Caráter”.
<p>O “contexto no qual os treinadores estão inseridos”</p>

Fonte: elaboração própria

Para além destes autores, é importante destacar a escala abordada por Moen & Federici (2011) que permite categorizar as competências dos treinadores a partir das perceções dos atletas. Neste sentido, a “*Coaching Competence Scale (CSS)*” introduzida por estes autores destaca cinco dimensões distintas de competências sendo elas a “criação de relações”; a “capacidade de comunicação de proximidade”; a “capacidade de comunicação para influenciar”; o “papel facilitador da aprendizagem”; e ainda a “capacidade de clarificar as responsabilidades”:

- i. No que diz respeito à primeira competência, Moen & Federici (2011) definem esta criação de um ambiente relacional como um ambiente no qual imperam as trocas e os relacionamentos mútuos, isto é, um ambiente no qual o treinador enquanto líder atende às necessidades e expectativas dos seus atletas, tratando com respeito e confiança;
- ii. Já na segunda competência relativa à comunicação de proximidade, estamos acima de tudo perante a capacidade dos treinadores em dialogarem com os seus atletas, demonstrando atenção, entendimento e escuta ativa;

- iii. A terceira competência, ainda que coexista no âmbito da comunicação, está diretamente relacionada com a capacidade influenciadora dos treinadores no que diz respeito à motivação e comportamentos dos atletas;
- iv. Na quarta competência, destaque para a soma dos comportamentos do treinador que permitam criar “espaço” para aprendizagem do atleta e potencialização dos seus resultados;
- v. Por fim, a quinta dimensão tem que ver com a capacidade do treinador enquanto líder em responsabilizar-se no processo de treino e relação com atleta, ao mesmo tempo que clarifica qual o papel do atleta neste processo (Moen & Federici, 2011).

Tabela 8 – cinco competências de treinadores segundo a “*Coaching Competence Scale (CSS)*” de Moen & Federici (2011)

“Criação de relações” propícias a trocas e relacionamentos mútuos
“Comunicação de proximidade” de forma a demonstrar atenção e entendimento
“Capacidade de comunicação para influenciar”
“Papel facilitador da aprendizagem”
“Capacidade para clarificar as responsabilidades”

Fonte: elaboração própria

Assim, através do contributo de Moen & Federici (2011) foi possível perceber ainda que existe uma relação entre o grau de satisfação dos atletas e a atribuição de maiores ou menores níveis destas competências aos treinadores. Isto é, atletas mais satisfeitos atribuem pontuações mais altas aos treinadores. Deste modo, é possível concluir que as atitudes que mais contribuem para as relações entre treinadores e atletas são o respeito, a confiança, o envolvimento e proximidade e a clareza na definição dos processos de aprendizagem (Moen & Federici, 2011).

Também Kao et al. (2017) procuraram inferir quanto à relação existente (ou não) entre as competências que os atletas atribuem aos seus treinadores e o grau de confiança nestes depositado. Para tal, Kao et al. (2017) inquiriram 438 jogadores de basquetebol de 34 equipas diferentes e chegaram à conclusão de que quantas mais competências os atletas reconhecem aos seus treinadores, maior a confiança que neles depositam, sendo que, para além disso, as quatro competências mais destacadas são a capacidade para motivar, capacidade para definir estratégias, capacidade para instruir e treinar e ainda o carácter humanístico e positivo quanto ao desporto em causa.

Para concluir, de referir ainda Bosselut et al. (2012) que desenvolveu uma investigação com pretensões a entender se a ambiguidade associada ao seu papel afetaria a perceção dos atletas quanto às competências estratégicas e técnicas dos treinadores. Ao cabo dos inquéritos aos 243 atletas de 26 equipas diferentes, foi possível perceber que, de facto, esta relação existe, na medida em que quanto maior a ambiguidade do papel de cada atleta, mais crítico este atleta se torna no que diz respeito às competências estratégicas e técnicas do seu treinador.

1.4. Breves Conclusões do Capítulo 1

Uma vez terminada a reflexão teórica do primeiro capítulo, gostaria de inferir quanto à lógica por detrás da construção destes três subcapítulos, bem como fazer a transição para aqueles que são os conceitos-chave do meu segundo capítulo teórico.

Considerando a liderança enquanto uma das duas temáticas centrais da minha dissertação, optei por começar por refletir teoricamente quanto à liderança nos desportos de alta competição, nomeadamente na figura do treinador enquanto líder. Neste sentido, e em jeito de resumo de alguns dos pensamentos dos autores, chamo a atenção para a importância das ações e comportamentos dos treinadores no que diz respeito aos métodos de treino implementados, às relações estabelecidas com os atletas, bem como aos efeitos positivos denotados ao nível da satisfação e dos resultados obtidos pelos atletas.

Assim, e seguindo esta linha de raciocínio, considere relevante perceber então quais os tipos de liderança mais estudados no âmbito do desporto. Desta feita, destaque para a liderança da identidade enquanto construtura da noção de um “nós” por oposição ao “eu”, ou seja, uma visão holística do que é fazer parte de uma equipa; a liderança autêntica enquanto um tipo de liderança com efeitos ao nível da segurança psicológica dos atletas e dos resultados obtidos; a liderança transformacional enquanto uma tipologia capaz de atender às necessidades individuais, fomentar a cooperação no seio das equipas e responder aos objetivos e expectativas de todas as partes; e, por fim, a liderança servidora nesta lógica do serviço por parte dos treinadores enquanto agentes de proximidade, de escuta ativa dos atletas e de exemplo de moralidade e humanismo.

Deste modo, uma vez abordado o treinador enquanto líder e alguns dos tipos de liderança estudados no âmbito desportivo, é importante perceber quais as competências principais destes líderes. Assim, segundo o pensamento de alguns dos autores abordados, as competências principais cingem-se à capacidade de criar e fomentar relacionamentos (quer profissionais, quer pessoais) no seio da equipas. De destacar ainda o conhecimento dos treinadores relativamente ao desporto e o estilo de comunicação adotado.

Dito isto, procurei neste primeiro capítulo teórico abordar, como um todo, a liderança nos desportos de alta competição focando os treinadores, os tipos de liderança que implementam e as competências-chave para o desempenho das suas funções. Neste sentido, no segundo capítulo teórico é meu objetivo dar destaque ao papel da comunicação no exercício da liderança, pelo que focar-me-ei nas temáticas da comunicação interpessoal e na comunicação e relação treinador-atleta.

Capítulo 2 – Comunicação e Relação Treinador-Atleta

2.1. Comunicação Interpessoal

A “comunicação interpessoal” consiste no meio ou processo através do qual duas ou mais pessoas interagem de forma a produzir significados (Dainton & Zelle, 2022). Assim, e considerando esta interação entre duas ou mais pessoas, Robbins & Hunsaker (2003) destacam três categorias essenciais nas quais as competências no âmbito da comunicação interpessoal desempenham um papel preponderante, sendo estas:

- i. A liderança (na medida em que é através da comunicação interpessoal que, ao nível da liderança, é possível agir quanto às mudanças a implementar, os conflitos a gerir e/ou a trabalhar na coesão das equipas);
- ii. O processo de comunicação (uma vez que é no âmbito da comunicação que se determinam as mensagens a disseminar, que se procede – ou não – ao exercício da escuta ativa e que é dado feedback face às situações ou abordagens);
- iii. A motivação (enquanto sentimento relevante em matérias como a gestão de expectativas e a definição de objetivos).

Deste modo, a “comunicação interpessoal” afirma-se como um elemento que está na base das relações que se estabelecem entre indivíduos, tornando-se assim essencial à vida em comunidade, na medida em que se produzem mensagens e/ou formalizam comportamentos que permitem o entendimento entre as partes (Anne, 2015).

Para além destas definições, também Barrett (2006) encara a “comunicação interpessoal” como esta troca de significados que ocorre com a premissa de que exista um emissor, que produz uma mensagem para um recetor, num determinado contexto específico. Neste sentido, a “comunicação interpessoal” pode também ser definida como a “interação verbal e não-verbal que ocorre entre duas ou mais pessoas interdependentes”

(DeVito, 2019: 26). Segundo este autor, a comunicação interpessoal assenta em seis características principais, sendo estas:

- i. A interdependência entre os indivíduos, ou seja, a noção de que aquilo que dizemos, fazemos ou como fazemos ou tem impacto nos outros;
- ii. O carácter relacional inerente à comunicação interpessoal, isto é, não existe comunicação interpessoal sem que se estabeleça uma relação entre indivíduos que vai sendo moldada e desenvolvida ao longo do tempo;
- iii. A continuidade da comunicação interpessoal, na medida em que tanto é comunicação interpessoal aquela que ocorre entre pessoas que se acabaram de conhecer como entre familiares ou casais que vivem juntos há vários anos;
- iv. A coexistência de mensagens verbais e não-verbais, sendo que estas incluem as palavras, o olhar, as expressões faciais, a linguagem corporal e até mesmo o silêncio;
- v. A diversidade de formas em que a comunicação interpessoal pode existir, pelo que esta pode ocorrer *offline*, isto é, cara-a-cara, ou pode *online* através de mensagens pelos dispositivos móveis, plataformas digitais, email ou redes sociais;
- vi. Por fim, como sexta e última característica, DeVito (2019) alerta para as escolhas (os chamados *choice points*) enquanto elementos indissociáveis da comunicação interpessoal, na medida em que cabe a cada indivíduo decidir o que diz, a quem diz, quando diz e/ou como diz.

Tabela 9 – seis características da comunicação interpessoal para DeVito (2019)

A interdependência entre os indivíduos
O carácter relacional inerente à comunicação interpessoal

A continuidade da comunicação interpessoal
A coexistência de mensagens verbais e não-verbais
A diversidade (<i>offline</i> ou <i>online</i> por meio de <i>email</i> , redes sociais, mensagens,...)
A escolha (do que se diz, a quem, quando e como)

Fonte: elaboração própria

Deste modo, e considerando as seis características acima mencionadas, DeVito (2019) enumera também aqueles que considera serem os seis elementos básicos da comunicação interpessoal:

- i. Na base do primeiro elemento surge a dicotomia emissor-recetor, isto é, a noção de que no âmbito da comunicação interpessoal existe sempre quem formula e emite as mensagens e quem recebe, descodifica e compreende as mensagens;
- ii. Como segundo elemento, destaque para a própria da mensagem enquanto sinal enviado pelo emissor até ao recetor que pode ser de natureza diversa como visual, auditiva, visual ou tátil;
- iii. O terceiro elemento é o meio através do qual a comunicação interpessoal se processa, ou seja, pode ser uma interação cara-a-cara, por mensagem no telemóvel, email, redes sociais ou até sinais de fumo, efetivando-se assim “a ponte entre o emissor e o recetor” (DeVito, 2019: 35);
- iv. Como quarto elemento, DeVito (2019) destaca o ruído enquanto algo com potencial para interferir no normal fluxo da mensagem entre o emissor e o recetor. De acordo com o pensamento deste autor, existem quatro tipos principais de ruídos que podem distorcer as mensagens:

1. O primeiro tipo de ruído é o ruído físico, para o qual a interferência de sons e/ou outros barulhos pode ser um exemplo de ruído físico;
 2. Como segundo ruído, o ruído fisiológico também pode suscitar distorção das mensagens quando, por exemplo, o emissor tem problemas de dicção ou o recetor tem problemas cognitivo ou déficit auditivo;
 3. O terceiro tipo de ruído é o psicológico e tem que ver com o potencial que as emoções, sentimentos ou pensamentos têm para distorcer mensagens, sendo exemplo deste tipo de ruído situações em que temos preconceitos associados a certas pessoas ou ideias preconcebidas relativamente a determinadas temáticas;
 4. O quarto e último tipo de ruído remete para o ruído semântico e ocorre quando, por exemplo, há diferenças na língua ou são utilizados termos que o recetor não compreende.
- v. Relativamente ao quinto elemento base da comunicação interpessoal, DeVito (2019) chama a atenção para o contexto no qual esta comunicação ocorre, sendo que existem quatro dimensões distintas:
1. A primeira dimensão é a física, isto é, o local onde ocorre a comunicação dadas as suas características e particularidades tem um papel preponderante enquanto contexto naquela mensagem a ser difundida;
 2. Como segunda dimensão, a dimensão temporal que remete para o *timing* da emissão da mensagem, ou seja, estamos perante o “quando”;
 3. Já na terceira dimensão, DeVito (2019) aborda a dimensão sociopsicológica que engloba questões como o estado de espírito dos

intervenientes na comunicação, os valores ou normas praticados no seio daquelas pessoas;

4. Como quarta dimensão, destaque para a dimensão cultural enquanto elemento que pode estar na base de clivagens entre indivíduos.

vi. Por fim, enquanto sexto e último elemento da comunicação interpessoal referido por DeVito (2019) na sua obra *The Interpersonal Communication Book*, a ética surge como elemento simultaneamente agregador e influenciador da interação entre indivíduos, na medida em que é a ética de cada um de nós que está na base e determina o que está certo ou errado e assim, conseqüentemente, molda as nossas atitudes e comportamentos quanto ao que dizemos, como dizemos ou o que fazemos.

Tabela 10 – seis elementos básicos da comunicação interpessoal para DeVito (2019)

Dicotomia emissor-recetor
A mensagem
O meio
O ruído: <ul style="list-style-type: none">• Físico;• Fisiológico;• Psicológico;• Semântico.
O contexto: <ul style="list-style-type: none">• Físico;• Temporal;• Sociopsicológico;• Cultural.
A ética

Fonte: elaboração própria

Para além de DeVito (2019) que descreve as características e elementos que estão na base da comunicação interpessoal, destaque também as conclusões de alguns dos estudos empíricos realizados no âmbito da comunicação interpessoal em contexto desportivo. Neste sentido, na investigação levada a cabo por Subarkah (2018) com uma amostra total de 75 atletas distribuídos por 5 desportos distintos, a comunicação não-verbal apresenta uma maior prevalência na interação entre treinadores e atletas face à comunicação verbal (41% e 39%, respetivamente), pelo que a comunicação não-verbal não deve ser descurada no âmbito desportivo.

Assim, e com o foco na comunicação em contexto desportivo, “a comunicação interpessoal é a chave para o sucesso da comunicação que se estabelece entre treinadores e atletas, de forma a compreender o estado dos atletas” (Purnomo et al., 2021: 964). Com base nesta noção, Purnomo et al. (2021) desenvolveu uma investigação com o objetivo de perceber quais as competências mais relevantes a desenvolver, por parte dos treinadores, no âmbito da comunicação interpessoal:

- i. Em primeira instância, a capacidade dos treinadores para produzirem mensagens claras, isto é, mensagens bem articuladas e diretas, de forma que sejam bem recebidas e decodificadas por parte dos atletas;
- ii. Como segunda competência, a capacidade de escuta, na medida em que para além da comunicação efetiva, é importante que os treinadores desenvolvam uma capacidade de escuta ativa para com os seus atletas;
- iii. A terceira competência destacada por Purnomo et al. (2021) remete para o mecanismo bidirecional de *feedback*, ou seja, para a importância dos treinadores enquanto líderes darem *feedback* aos seus atletas e receberem também *feedback* das suas ações;
- iv. Por último, como quarta competência, os treinadores devem demonstrar inteligência emocional, na medida em que a capacidade destes líderes para se reconhecerem a si mesmo e às suas emoções pode ser preponderante não só

para o seu desenvolvimento intelectual, como também para facilitar as interações com os atletas.

Tabela 11 – quatro competências a desenvolver pelos treinadores no âmbito da comunicação interpessoal segundo Purnomo et al. (2021)

A capacidade para produzirem mensagens claras
A capacidade de escuta
O mecanismo bidirecional de <i>feedback</i>
A inteligência emocional

Fonte: elaboração própria

Para além das competências referidas por Purnomo et al. (2021), também Wrench et al. (2020) destaca cinco competências a ter em conta no âmbito da comunicação interpessoal, sendo estas:

- i. A capacidade de escuta (enquanto uma competência que deve ser treinada nas interações que estabelecemos com os que nos rodeiam, uma vez que é tão ou mais importante do que falar);
- ii. A interação social (ou seja, a capacidade de compreender as pessoas que nos rodeiam demonstrando empatia e compaixão);
- iii. A inteligência emocional (isto é, a capacidade que cada um de nós deve ter para se conhecer a si mesmo – em termos emocionais – e para avaliar os estados emocionais dos que nos rodeiam, de forma que nos consigamos integrar/conectar com os demais);
- iv. A contextualização (em linha com a inteligência emocional, há que saber adaptar a comunicação ao contexto, às pessoas e à ocasião em concreto);

- v. Por último, a ética (enquanto elemento que deve pautar toda a comunicação, na medida em que são os comportamentos éticos que constroem relações de confiança).

Tabela 12 – cinco competências no âmbito da comunicação interpessoal de Wrench et al. (2020)

A capacidade de escuta
A interação social
A inteligência emocional
A contextualização
A ética

Fonte: elaboração própria

De referir ainda o trabalho de Nazari et al. (2012) que levou a cabo uma investigação com 245 líderes desportivos, a fim de inferir quanto às atitudes mais valorizadas, no âmbito da comunicação interpessoal, aquando da interação entre treinadores e atletas. Deste estudo destacam-se então cinco atitudes a ter em conta:

- i. A primeira tem que ver com o autocontrolo e a transparência, isto é, os treinadores enquanto figuras que ocupam cargos de liderança devem conhecer-se a si mesmos e comunicar com base na verdade e na honestidade;
- ii. Como segunda atitude, a capacidade dos treinadores para se darem a conhecer aos atletas para além daquilo que representam enquanto líderes, ou seja, de certa forma, exporem a sua vida mais pessoal de maneira a ser criado um clima de maior proximidade entre treinadores e atletas;
- iii. A terceira atitude remete para o conhecimento dos atletas, na medida em que os atletas valorizam a atenção dos seus treinadores quanto ao que diz respeito às suas particularidades e especificidades;

- iv. Como quarta atitude, Nazari et al. (2012) destaca a atenção e entendimento quanto às diferenças e sentimentos entre os atletas, ou seja, esta atitude vai ao encontro da última mencionada;
- v. Por fim, como quinta e última atitude surge o *feedback* e a avaliação, ou seja, é importante que sejam criados hábitos de feedback e de avaliação de métodos, de forma que se possa perceber o que está a ser feito de errado para, posteriormente, se poder melhorar.

Tabela 13 – cinco atitudes mais valorizadas em comunicação interpessoal segundo Nazari et al. (2012)

Autocontrolo e transparência
Capacidade dos líderes para se darem a conhecer
Conhecimento dos atletas
Atenção e entendimento face às diferenças e sentimentos dos atletas
<i>Feedback</i> e avaliação

Fonte: elaboração própria

Deste modo, em suma e de acordo com o pensamento de Spitzberg & Cupach (2002), existem seis critérios nos quais o bom uso da comunicação interpessoal deve assentar, com destaque para:

- i. A fidelidade da mensagem (ou seja, para a qualidade relativa aos vários elementos inerentes à comunicação, nomeadamente o emissor, recetor, meio e ruído);
- ii. A apropriação (isto é, a capacidade para discernir quanto aos efeitos que podem vir a ser suscitados nos outros aquando da adoção de um determinado tipo de comunicação);

- iii. A satisfação (que remete para as emoções e/ou sentimentos espoletados no âmbito das interações sociais);
- iv. A eficácia (isto é, o potencial que o ato de comunicar com os outros tem a fim de se constituir enquanto fator de mudança, de ajuda, de solução ou de influência para com os demais);
- v. A eficiência (numa lógica de produção de resultados, a comunicação pode ser este meio de entendimento entre as partes que poupe recursos e/ou esforços desnecessários);
- vi. A ética (enquanto critério que deve pautar todo o processo de comunicação expondo os valores e a moralidade de quem comunica).

Tabela 14 – seis critérios base da comunicação interpessoal segundo Spitzberg & Cupach (2002)

A fidelidade da mensagem
A apropriação
A satisfação
A eficácia
A eficiência
A ética

Fonte: elaboração própria

2.2. Comunicação e Relação Treinador-Atleta

A comunicação tem ganho uma preponderância cada vez maior no âmbito dos desportos de alta competição uma vez que há uma crescente consciencialização por parte dos atletas da influência positiva da comunicação na forma como se treina, nas relações estabelecidas e também no rendimento desportivo obtido (Choi et al., 2020).

De acordo com Jowett (2007), a relação treinador-atleta define-se como uma partilha de pensamentos, comportamentos e/ou sentimentos comuns no seio de uma equipa. Deste modo, segundo Jowett (2007), a qualidade desta relação treinador-atleta pode ser avaliada com base no “modelo dos 3 C’s +1C” que contempla a proximidade (*closeness*), o compromisso (*commitment*), a complementaridade (*complementarity*) e ainda a coorientação (*co-orientation*), pelo que:

- i. No que diz respeito à proximidade, estamos perante os sentimentos de confiança, valorização e respeito mútuo verificados entre treinadores e atletas;
- ii. Quanto ao compromisso, este tem que ver com a durabilidade dos “laços” que se estabelecem e unem os treinadores e atletas;
- iii. A complementaridade prende-se com os comportamentos que levam à cooperação no seio da equipa;
- iv. E, por fim, a coorientação que está diretamente relacionada com a perceção dos atletas quanto ao facto de gostarem e serem ou não gostados por parte dos seus treinadores.

Tabela 15 – “modelo dos 3 C’s + 1C” da relação treinador-atleta segundo Jowett (2007)

Proximidade (<i>closeness</i>)
Compromisso (<i>commitment</i>)
Complementaridade (<i>complementarity</i>)
Coorientação (<i>co-orientation</i>)

Fonte: elaboração própria

Assim, segundo Choi et al. (2020), os treinadores e diretores gerais e desportivos desempenham um papel central no que diz respeito à qualidade das relações sociais e interpessoais estabelecidas com os atletas, o que se traduz na aplicabilidade dos melhores métodos de treino, no acompanhamento aos atletas e ainda na promoção contínua do sucesso dos atletas.

Desta feita, segundo as conclusões do estudo implementado por Kim et al. (2018) que contou com 347 atletas universitários de equipas de futebol e basquetebol, quanto melhor a relação e a comunicação estabelecidas entre treinadores e atletas, maior a prevalência de atitudes grupais como o compromisso e a proximidade no seio das equipas. Para além disso, Kim et al. (2018) afirma ainda que a liderança servidora é a que mais contribui para a qualidade da relação treinador-atleta, na medida em que, segundo os atletas inquiridos nesta investigação, o compromisso e a confiança nos treinadores são as duas atitudes que estão na base desta relação.

Também Foulds et al. (2019) desenvolveram uma investigação com o intuito de inferir quanto às perceções dos atletas relativamente ao papel das relações treinador-atleta. Assim, através do modelo qualitativo de entrevistas a doze atletas de alta competição de diversos desportos, Foulds et al. (2019) referem que, na base de uma relação treinador-atleta de qualidade, estão os treinadores com uma mentalidade simultaneamente focada nos atletas e nos objetivos, sendo que a capacidade de escuta ativa e a atenção às individualidades dos atletas são dois precursores a destacar.

Em linha com o que estes autores afirmam, Eccles & Tran (2012) argumentam que a comunicação no seio de uma equipa é essencial para o desenvolvimento e manutenção da coesão e da coordenação. Assim, de acordo com a perspetiva destes autores, a comunicação é um pré-requisito a ter em linha de conta por parte dos treinadores, pelo que se devem promover ambientes em que seja possível praticar uma escuta ativa, em que haja liberdade e segurança para colocar questões e ainda disponibilidade para verificar se as estratégias/planos foram bem percebidas.

Uma outra investigação a destacar foi a investigação levada a cabo por Loughhead & Carron (2004) quanto à importância da bidirecionalidade da comunicação no âmbito da relação entre treinadores e atletas. De acordo com as conclusões obtidas por estes autores, a comunicação unidirecional levada a cabo por treinadores reflete-se negativamente no desempenho e resultados dos atletas, o que contrasta com um tipo de comunicação bidirecional e não-coercivo associado à manutenção de relações interpessoais positivas.

Também na base desta dicotomia da comunicação, Cranmer & Myers (2015) desenvolveram um estudo a partir de uma amostra de 158 atletas universitários que permitiu inferir quanto à relação entre a simetria da comunicação e os níveis de satisfação, coesão e cooperação entre os atletas. Assim, foi possível perceber que os atletas com melhores relações interpessoais entre si e para com os seus treinadores, são aqueles que revelam a existência de simetria na comunicação, demonstrando ainda maiores níveis de satisfação, coesão no seio da equipa e cooperação.

No que diz respeito à autonomia e aos níveis de *burnout* dos atletas foi possível perceber o papel preponderante da comunicação na relação estabelecida entre treinadores e atletas. Segundo Choi et al. (2020), na sua investigação que incluiu 347 atletas de dez desportos diferentes, a autonomia dada aos atletas e a preocupação com a relação e a comunicação estabelecidas no seio de uma equipa traduzem-se em menores níveis de *burnout* demonstrados por parte dos atletas.

Davis et al. (2018), com base na sua investigação que incluiu 82 atletas de quatro desportos distintos, chegou a duas grandes conclusões. Por um lado, inferiu que, quanto melhor a qualidade da relação treinador-atleta, melhores os efeitos ao nível cognitivo (nomeadamente menores níveis de *stress*). Por outro lado, foi também possível perceber que a melhor qualidade da relação treinador-atleta está associada a menores níveis de exaustão apresentados por parte dos atletas.

A comunicação treinador-atleta foi também alvo de objeto de estudo a fim de perceber qual o seu papel ao nível da motivação nos atletas. Neste sentido, Avci et al. (2018) levou a cabo uma investigação com base em 96 jogadoras de voleibol que atuam na terceira liga turca, pelo que foi possível estabelecer uma correlação positiva entre a comunicação treinador-atleta e a criação de um maior clima motivacional no seio das equipas, sendo que o compromisso entre treinadores e atletas surge como o fator-base nesta relação.

De referir ainda o estudo implementado por Choi et al. (2019) que teve como objetivo investigar a possível relação entre a comunicação no seio das equipas e os níveis de agressividade demonstrados que resultam em lesões nos atletas. Segundo a investigação destes autores que incluiu 294 atletas coreanos, a relação treinador-atleta está positivamente associada à coesão no seio da equipa, o que se traduz em menores níveis de agressividade e, conseqüentemente, num menor número de lesões. Assim, Choi et al. (2019) afirmam que a comunicação, enquanto elemento base da relação treinador-atleta, é um preditor indireto da menor agressividade e menor prevalência de lesões nos atletas.

Deste modo, e considerando os autores e respetivas investigações que foram elencadas ao longo deste subcapítulo, na base da relação treinador-atleta os treinadores devem adaptar a forma como comunicam com base em três eixos distintos: enquanto formadores, enquanto líderes e enquanto gestores (Rosca, 2010). Assim, segundo este autor:

- i. A postura formadora assenta numa comunicação que permite ao treinador instruir tática e estrategicamente os seus atletas;
- ii. Já enquanto líderes, os treinadores comunicam de forma sociopsicológica, isto é, de forma a trabalhar mentalmente questões como o bem-estar, a motivação ou a satisfação dos atletas;

- iii. Por fim, enquanto gestores, os treinadores fazem uso da comunicação a fim de gerir os recursos disponíveis, bem como de forma a divulgar os valores e normas a cumprir.

Assim, segundo Poczwardowski et al. (2006), a comunicação treinador-atleta pode ocorrer segundo quatro tipos de comunicação distintos:

- i. Por um lado, pode dar-se segundo a comunicação individual na qual a comunicação ocorre única e exclusivamente entre o treinador e o atleta, ou seja, não há mais pessoas envolvidas nem intermediários;
- ii. O segundo tipo de comunicação é a comunicação grupal, sendo que neste caso em concreto o objetivo passa por comunicar para um grupo de pessoas (uma equipa, por exemplo);
- iii. Já na comunicação institucional, este é um tipo de comunicação através do qual o treinador dá a conhecer os valores, as normas, os hábitos e cultura específica daquela realidade desportiva de forma a incluir e a criar identificação entre os atletas e o projeto desportivo;
- iv. Por último, também é importante referir a comunicação cultural enquanto mecanismo voluntário ou involuntário:
 - a. Dum ponto de vista voluntário, a comunicação cultural ocorre, por exemplo, quando o treinador explica as especificidades daquele desporto naquela cultura para evitar os chamados “choques culturais”;
 - b. Já na vertente involuntária, a comunicação cultural ocorre, por exemplo, a partir das imagens mentais que os atletas criam com base nos objetos ou materiais que veem.

Tabela 16 – quatro tipos de comunicação treinador-atleta segundo Poczwardowski et al. (2006)

Comunicação individual
Comunicação grupal
Comunicação institucional
Comunicação cultural: <ul style="list-style-type: none">• Voluntária;• Involuntária.

Fonte: elaboração própria

Desta feita, de acordo com o pensamento de Yukelson (2010), no âmbito da relação treinador-atleta, o treinador enquanto líder deve ser responsável por criar um ambiente favorável a que os atletas falem de forma livre e sem receio de represálias. Para além disso, segundo este autor, existem oito atitudes que devem ser adotadas por parte dos treinadores de forma a potenciar a relação e comunicação treinador-atleta:

- i. A primeira tem que ver com o conhecimento de cada um dos seus atletas, ou seja, a capacidade para reconhecer que todos são diferentes entre si;
- ii. A segunda atitude remete para a adoção de um estilo de comunicação agregador e atento aos seus atletas;
- iii. A terceira vai ao encontro de alguns valores de vida que devem ser empregues nesta comunicação, nomeadamente a sinceridade, genuinidade e honestidade;
- iv. Como quarta atitude, a capacidade para encorajar e estar sempre ao lado dos atletas;
- v. A quinta sugestão referida por Yukelson (2010) remete para a necessidade da existência de coerência entre a comunicação verbal e a comunicação não-

verbal, de forma que estas duas formas de comunicar não suscitem mal-entendidos;

- vi. Como sexta atitude a capacidade dos treinadores em investirem tempo no seu autoconhecimento e autocontrolo;
- vii. Como sétima atitude a atenção e empatia para com os seus atletas de modo a responder às suas necessidades e expectativas específicas;
- viii. Por último, como oitava atitude, Yukelson (2010) chama a atenção para a capacidade dos treinadores para debaterem quer abertamente com o grupo, quer individualmente com cada atleta, os problemas de comunicação que possam existir de forma que sejam solucionados.

Tabela 17 – oito atitudes potenciadores da relação e comunicação treinador-atleta segundo Yukelson (2010)

Conhecimento de cada um dos seus atletas
Adoção de um estilo de comunicação agregador
Valores alinhados com a comunicação
Capacidade para encorajar e estar sempre ao lado dos atletas
Coerência entre a comunicação verbal e não-verbal
Autoconhecimento e autocontrolo
Atenção e empatia face às necessidades e expectativas específicas
Capacidade para comunicar individual ou abertamente com a equipa

Fonte: elaboração própria

2.3. Breves Conclusões do Capítulo 2

Uma vez terminada a reflexão teórica do segundo capítulo, à semelhança das breves conclusões realizadas no âmbito subcapítulo 1.4., gostaria de inferir quanto à lógica por detrás da construção destes dois subcapítulos.

Para além do capítulo anterior dedicado aos tipos de liderança e às competências dos líderes, de modo a criar uma base teórica robusta que permitisse responder aos objetivos definidos, este segundo capítulo teve como foco a comunicação interpessoal e as relações estabelecidas entre treinadores e atletas.

Assim, no primeiro subcapítulo denominado “Comunicação Interpessoal” foi possível inferir quanto àquelas que são as competências e elementos base que a caracterizam. Posteriormente, procedeu-se à pesquisa empírica de estudos nos quais seja aplicado este conceito nos desportos de alta competição, sendo que a comunicação verbal e não-verbal, bem como a prática da escuta ativa, da preocupação com os atletas e a inteligência emocional dos líderes, foram indicados por diversos autores enquanto práticas relevantes no âmbito da comunicação interpessoal.

De seguida, no segundo subcapítulo denominado “Comunicação e Relação Treinador-Atleta”, apoiado nas perspetivas teóricas da comunicação interpessoal, destaque para o papel da comunicação enquanto facilitadora da criação e prosperidade desta relação entre treinadores (líderes) e atletas (liderados). Entre as várias investigações empíricas referidas, é possível inferir que a comunicação e relação treinador-atleta se relaciona positivamente com os níveis de bem-estar dos atletas, os menores níveis de *stress* e ainda a maior motivação, compromisso e coesão no seio das equipas.

Dito isto, conjugando a reflexão teórica do primeiro capítulo quanto à liderança nos desportos de alta competição e a reflexão teórica neste segundo capítulo quanto à comunicação e às relações estabelecidas entre treinadores e atletas, foi possível criar uma base teórica diversificada e densa que sustentará toda a investigação que se segue.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1. Relevância da Investigação

A escolha do ciclismo profissional de estrada em Portugal enquanto tema da presente investigação prende-se com motivações de ordem pessoal e de ordem exploratória. Em termos pessoais, estamos perante um desporto que não só pratico há mais de dez anos – de forma amadora – como também acompanho atentamente as principais provas do calendário nacional e internacional. Relativamente às motivações de ordem exploratória, é importante referir que o ciclismo profissional de estrada em Portugal e, em concreto, as temáticas envolventes como a liderança, a comunicação e as relações estabelecidas no seio das equipas, são ainda matérias pouco exploradas de um ponto de vista empírico.

Neste sentido, atendendo às motivações acima referidas, poder contribuir de forma ativa para a criação de conhecimento no campo da liderança e da comunicação nos desportos de alta competição – em concreto no ciclismo profissional de estrada em Portugal – é um dos desígnios que me motiva para a realização da presente investigação. Assim, pretendo dar corpo a uma investigação relevante e com aplicabilidade real que possa servir também de base a investigações futuras.

3.2. Objeto de Estudo

A presente investigação, no âmbito da obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação Estratégica e Liderança, tem como objeto de estudo o ciclismo profissional de estrada em Portugal. Neste sentido, pretendo focar-me não só nas pessoas que lideram a vertente mais institucional e corporativa do ciclismo, isto é, no Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo e no Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta, bem como também na realidade de uma equipa em concreto: a Efapel Cycling.

Relativamente à Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC), abordarei o seu Presidente, Delmino Pereira, quanto às temáticas da liderança e da comunicação. Delmino Pereira nasceu a 23 de agosto de 1967 e foi ciclista profissional entre 1988 e 2001, com passagens pelas equipas Boavista, Recer – Boavista e Carvalhelhos – Boavista. No seu palmarés conta com o 3º lugar na Volta a Portugal em 1995 e o título de Campeão Nacional de Estrada em 1989 e 1997, tendo vencido também o Grande Prémio Internacional Torres Vedras – Troféu Joaquim Agostinho em 1997. Depois desta carreira no ciclismo profissional de estrada, foi no ano de 2012 que Delmino Pereira assumiu o cargo de Presidente da Federação de Ciclismo, cargo esse que ocupa atualmente no seu 3º mandato que termina no presente ano de 2024. Anteriormente, já havia sido Diretor da FPC, de 2004 a 2008, e Vice-Presidente da FPC, de 2008 a 2012.

A Federação Portuguesa de Ciclismo é assim o órgão máximo representativo do ciclismo em Portugal, cuja fundação remete para o ano de 1899. Atualmente, à responsabilidade do seu Presidente – Delmino Pereira –, destaque para a promoção, regulamentação e planeamento, a nível nacional, da prática do ciclismo nas suas diversas modalidades e níveis (desde os clubes mais pequenos e associações, ao ciclismo profissional e respetivos agentes desportivos).

No que diz respeito à Direção da Volta a Portugal em Bicicleta, abordarei o Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta, Joaquim Gomes, também na perspetiva da liderança e da comunicação. Joaquim Gomes nasceu a 21 de novembro de 1965 e foi ciclista profissional entre 1986 e 2002, contando com passagens por equipas como Sporting, Louletano, Sicasal, Recer – Boavista, LA Alumínios e Carvalhelhos – Boavista. No seu palmarés destaque para duas vitórias na Volta a Portugal, em 1989 e 1993, duas vitórias na Volta ao Algarve, em 1988 e 1992, e ainda duas vitórias também no Grande Prémio Internacional Torres Vedras – Troféu Joaquim Agostinho, em 1990 e 1994. Uma vez terminada a sua carreira de ciclista profissional, Joaquim Gomes assumiu, em 2003, o cargo de Diretor Técnico da Volta a Portugal, e em 2005, o cargo de Diretor da Volta a Portugal, cargo esse que ocupa até aos dias de hoje.

A Volta a Portugal em Bicicleta conta com 84 edições realizadas (a Volta a Portugal em Bicicleta de 2023 foi a 84ª edição). Enquanto evento de ciclismo, é o evento com maior impacto desportivo e maior cobertura mediática, cujo orçamento necessário para a sua realização, segundo palavras de Joaquim Gomes na entrevista, ascende aos três milhões de euros. Com o Continente enquanto patrocinador principal e a Galp, Europcar, Carclasse e os Jogos Santa Casa enquanto patrocinadores oficiais, a Volta a Portugal em Bicicleta é não só uma “montra” para o ciclismo, como também um evento que dá a conhecer o património histórico, cultural e paisagístico de Portugal.

Paralelamente a estas duas pessoas que lideram a Federação Portuguesa de Ciclismo e a Volta a Portugal em Bicicleta, focar-me-ei também na Efapel Cycling, um projeto português recente – de 2021 – liderado por José Azevedo, no qual um dos maiores patrocinadores do ciclismo confiou – o Eng.º Américo Duarte – criador e administrador da empresa Efapel. Desta feita, através do testemunho do Diretor Geral e Desportivo da equipa, José Azevedo, e de alguns dos seus ciclistas, pretendo trabalhar a temática da comunicação e da liderança nesta equipa em concreto.

3.3. Efapel Cycling – porquê esta equipa?

Entre o lote de equipas de ciclismo profissional em Portugal elegíveis enquanto objeto de estudo, optei pela Efapel Cycling muito em parte devido às seguintes frases proferidas por José Azevedo em entrevista à *GoRide.pt*, site de notícias especializado em ciclismo, em fevereiro de 2022:

“Esta equipa foi uma ambição, um desejo pessoal”.

“Foi esse desejo, de tentar criar uma estrutura em que eu pudesse aplicar essa experiência, esse conhecimento, criando condições que pudesse dar aos ciclistas para que eles evoluíssem, crescessem e para que nós portugueses também poderemos demonstrar que temos capacidade e valor para fazer coisas boas e bem feitas”.

José Azevedo nasceu a 19 de setembro de 1973, é natural de Vila do Conde e foi ciclista profissional entre 1994 e 2008. No seu palmarés, conta com passagens por equipas nacionais portuguesas como Recer – Boavista, Maia – CIN e Benfica, bem como internacionais na equipa espanhola O.N.C.E – Eroski ou na norte americana Discovery Channel Pro Cycling Team. Relativamente aos pontos altos da sua carreira, destaque para o 5º lugar na Volta a Itália de 2001 e o 5º e 6º lugares na Volta a França de 2004 e 2002, respetivamente. José Azevedo foi também três vezes Campeão Nacional de Contrarrelógio, em 1996, 1997 e 2001, venceu o Grande Prémio Internacional Torres Vedras – Troféu Joaquim Agostinho em 1998 e alcançou ainda vitórias em etapas na Volta a Portugal e na Volta ao Algarve. Aquando do fim da carreira de ciclista profissional, José Azevedo continuou ligado ao ciclismo profissional, tendo assumido funções na equipa Katusha (entre 2014 e 2019, sendo inicialmente Diretor Desportivo – entre 2014 e 2016 – e depois Diretor Geral – entre 2017 e 2019), uma equipa do escalão máximo do ciclismo mundial – equipa do *World Tour*. Atualmente, José Azevedo é Diretor Geral e Desportivo da Efapel Cycling, projeto que criou e lidera desde 2021.

Neste sentido, a minha escolha recaiu precisamente nesta equipa pois, atendendo ao facto desta equipa ser uma “ambição” e um “desejo pessoal” de José Azevedo, acredito que seja possível extrair noções relevantes no âmbito das temáticas da liderança e da comunicação que estão por detrás da criação e da prosperidade competitiva e desportiva deste coletivo.

De destacar ainda que a Efapel Cycling é uma equipa profissional do 3º escalão do ciclismo mundial – equipa Continental – que tem como principais evidências, no ano desportivo de 2023, o sexto lugar na classificação geral da Volta a Portugal com o ciclista Henrique Casimiro; o quarto lugar na classificação geral do Grande Prémio Beiras e Serra da Estrela também com o ciclista Henrique Casimiro e ainda o sétimo lugar na classificação geral obtido pelo ciclista Tiago Antunes no Grande Prémio Internacional Torres Vedras – Troféu Joaquim Agostinho. No calendário internacional, em Espanha, o ciclista Joaquim Silva alcançou o oitavo e nono lugares na classificação geral da Vuelta Asturias Julio Alvarez Mendo e n’O Gran Camiño, respetivamente. Uma vez que estes três ciclistas anteriormente referidos foram os que obtiveram, na temporada de 2023, os

melhores resultados, serão estes os ciclistas entrevistados no âmbito da presente dissertação.

O projeto da Efapel Cycling surgiu assim pelas mãos de José Azevedo, em setembro de 2021, contando com um patrocinador principal único que dá nome à equipa: EFAPEL S.A. Segundo José Azevedo, esta equipa assenta em três valores base, sendo estes o profissionalismo, o respeito e a verdade desportiva. Relativamente à missão, o projeto da Efapel Cycling procura contribuir para o desenvolvimento do ciclismo e dos ciclistas em Portugal, bem como demonstrar que em Portugal existe capacidade e valor para se poder ombrear com o ciclismo internacional.

3.4. Pergunta de Partida, Objetivos e Questões de Investigação

Uma vez que a presente investigação se foca na temática da liderança e da comunicação, a pergunta de partida que serve de fio condutor foca-se em perceber “Que práticas de liderança e competências comunicacionais de líderes são relevantes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal?”. Neste sentido, com esta pergunta de partida em mente, procedeu-se à definição de objetivos:

Objetivo geral: “Trabalhar a temática da liderança e da comunicação no âmbito do desporto profissional, em particular no ciclismo profissional de estrada”.

Partindo deste objetivo geral, foram definidos dois objetivos específicos que norteiam toda a investigação:

Objetivo específico 1: “Identificar práticas de liderança de líderes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal”;

Objetivo específico 2: “Identificar competências comunicacionais de líderes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal”.

3.5. Tipo de Investigação, Recolha de Dados e Análise dos Dados

Perante a pergunta de partida e objetivos acima definidos, a presente investigação é do tipo qualitativo com recurso a entrevistas semiestruturadas. A escolha deste método qualitativo deve-se ao facto de ser uma temática pouco abordada empiricamente em Portugal, pelo que pretendo analisar a realidade do ciclismo profissional de estrada, sem cair em generalizações, e com um foco exploratório. Devido à impossibilidade temporal de cobrir todas as nove equipas portuguesas que competiram na 84ª edição da Volta a Portugal, na época desportiva de 2023, optei pela Efapel Cycling e pelos principais líderes do ciclismo profissional de estrada por força dos motivos referidos no subcapítulo 3.3.

Quanto à recolha de dados, foram realizadas entrevistas presenciais e à distância (via *Zoom*), recorrendo sempre à gravação de áudio para posterior transcrição. As questões colocadas são de resposta aberta e sem pré-indicação das respostas, de forma a garantir a máxima veracidade e honestidade intelectual. Os entrevistados foram:

- **Delmino Pereira** – Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo (Entrevista presencial);
- **Joaquim Gomes** – Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta (Entrevista presencial);
- **José Azevedo** – Diretor Geral e Desportivo da Efapel Cycling (Entrevista via *Zoom* devido à distância geográfica entre o entrevistador e o entrevistado);
- **Henrique Casimiro** – Ciclista da Efapel Cycling (Entrevista via *Zoom* devido à distância geográfica entre o entrevistador e o entrevistado);
- **Tiago Antunes** – Ciclista da Efapel Cycling (Entrevista via *Zoom* devido à distância geográfica entre o entrevistador e o entrevistado);
- **Joaquim Silva** – Ciclista da Efapel Cycling (Entrevista via *Zoom* devido à distância geográfica entre o entrevistador e o entrevistado).

Foram elaborados guiões distintos face às particularidades e cargos desempenhados por cada um dos entrevistados, pelo que os guiões para os líderes – Delmino Pereira, Joaquim Gomes e José Azevedo – possuem ligeiras diferenças entre si, ao passo que o guião para as entrevistas aos ciclistas é único. Relativamente à técnica de análise dos dados, procedeu-se a uma análise interpretativa dos dados, com o objetivo de aprofundar a temática da liderança e da comunicação no ciclismo profissional de estrada em Portugal, através do testemunho real dos entrevistados.

3.6. Considerações Éticas

Em termos éticos, a presente investigação no âmbito da obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação respeitou a máxima coerência entre as diversas entrevistas realizadas, na medida em que nenhuma delas foi realizada por *email*. Para além disso, foi feito um enquadramento prévio dos objetivos da investigação aos entrevistados, de forma a garantir a máxima transparência nas temáticas a abordar.

Relativamente à modalidade através da qual as entrevistas foram realizadas – presencialmente e *Zoom* –, esta dualidade não teve implicações nem na forma como os guiões foram construídos, nem no seu conteúdo. No entanto, no caso das entrevistas presenciais, fruto da proximidade e da ausência de interferências relacionadas com a *internet* ou com a interação de outras pessoas (como o exemplo dos filhos dos atletas), estas decorreram de forma mais fluida e sem interrupções. Ainda assim, tais condicionantes não tiveram impacto na recolha dos dados e respetiva análise.

De referir também que foi elaborado, lido e assinado por cada um dos entrevistados o formulário do livre consentimento informado (presente nos anexos) que dá a conhecer não só o âmbito da investigação, bem como os moldes em que será feita a entrevista e tratados os dados que serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Capítulo 4 – Apresentação dos Resultados

Neste quinto capítulo da presente dissertação serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas em linha com os objetivos definidos. De recordar que foram realizadas um total de seis entrevistas semiestruturadas que contemplaram dois líderes institucionais do ciclismo profissional de estrada em Portugal – Delmino Pereira e Joaquim Gomes (anexo B e D, respetivamente) –, bem como o Diretor Geral e Desportivo da Efapel Cycling – José Azevedo (anexo F) – e três ciclistas desta equipa – Henrique Casimiro, Tiago Antunes e Joaquim Silva (anexos H, I e J, respetivamente), de modo a trabalhar a temática da liderança e da comunicação no ciclismo profissional de estrada em Portugal.

4.1. Entrevista Delmino Pereira

Na entrevista ao Delmino Pereira, Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo, foram colocadas questões que contemplaram os seguintes tópicos: o percurso de vida até chegar a Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo; o dia-a-dia e as funções inerentes a este cargo; perceber quem são as “suas pessoas” e *stakeholders* do seu círculo de influência, com enfoque também nos desafios que se impõem nestas relações; perceber quais as motivações, objetivos e receios do Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo; estudar a sua liderança, nomeadamente em matéria de valores pessoais e práticas de liderança; a importância da comunicação no desempenho das suas funções e, também, em momentos de crise; e, por fim, num exercício retrospectivo face a mais de uma década enquanto Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo, perceber que marca pretende deixar no ciclismo em Portugal.

Através da primeira questão, relativamente ao percurso até chegar ao cargo de Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo, Delmino Pereira afirma que chegar a este cargo “não era algo previsível”, à semelhança do percurso enquanto ciclista profissional que também teve um início tardio “já enquanto júnior de 2º ano (...) sendo esta a última oportunidade de ser desportista”. Segundo Delmino Pereira, foi a partir de 1988, na equipa do Boavista, que foi “à Volta a França do Futuro, ganhei o prémio da

Montanha e tornei-me uma vedeta, sendo que no ano seguinte, em 1989, já estava com a camisola amarela da Volta a Portugal”. Neste sentido, Delmino Pereira sustenta que teve “uma carreira que me apaixonou, que adorei e termino como representante da classe dos ciclistas”, tendo começado a organizar algumas provas do escalão de sub-23 e “em 2004 fui convidado pelo Dr. Artur Lopes, o então Presidente da FPC, para vir para a Direção da FPC. Uma vez mais, afirma que “não era algo que ambicionasse, mas a chave do sucesso centra-se na profundidade com que conheço o ciclismo em todos os seus ecos”. Termina afirmando que tem “como filosofia a capacidade de provocar consensos dada a diversidade de públicos com que lidamos (...) sendo necessário projetar, trazer pessoas para ajudar, escolhê-las bem, pessoas com vários perfis e sensibilidades”. De destacar ainda a capacidade que Delmino Pereira afirma possuir para se colocar “sempre do lado do ciclista, de forma a perceber o que quer, o que sonha, o que sente”.

Quanto à Federação Portuguesa de Ciclismo, Delmino Pereira afirma ter assumido funções numa Federação “num bom andamento e reorganizada”, não sendo “um líder de fato e gravata”. Relativamente ao seu dia-a-dia, afirma ter um “espírito de voluntarismo excessivo, disponibilizando-me para fazer quase tudo (...) mas não abduco de fazer o ciclismo acontecer, nem que tenha de fazer sacrifícios”. No seguimento desta ideia considera ainda que não só ele, como toda a equipa trabalham “30% acima das nossas capacidades”. Em matéria de funções assumidas, Delmino Pereira identifica o “planeamento” como uma função central da sua atividade. Para tal, elabora um plano junto com os técnicos, na “forma de um documento que seja perceptível para todos”. Para além desta função, é também responsabilidade de Delmino Pereira “preparar e atualizar regulamentação relativa ao próximo ano e estar atento aos números, dados e tendências”. Delmino Pereira toca ainda noutro ponto interessante ao considerar o ciclismo como “uma modalidade de comunicação”, sendo o seu trabalho também focado em rentabilizar este desporto através da comunicação, junto das autoridades do Turismo, como “modalidade que promove os territórios e os destinos”.

Para tal, o entrevistado conta que começou por contar com “uma equipa administrativa”, pois as Federações são na sua génese “entidades reguladoras”. No entanto, face aos desafios crescentes, a equipa aumentou pois “tivemos de recrutar

peessoas mais especializadas (...) que vieram da escola do ciclismo, arrastando consigo a paixão”. Termina deixando a nota que trabalha com “uma geração de colaboradores que trabalham com entusiasmo, estando absolutamente focados e disponíveis”. Já no que diz respeito aos *stakeholders* e outras pessoas do seu círculo de influência, Delmino Pereira refere que é necessário haver a “capacidade de contactar tanto com o clube mais humilde e mais pobre que possamos ter no sítio mais longínquo, como com o Papa ou Presidente da República”, na medida em que “temos de estar atentos a toda a comunidade envolvente”, indicando entidades como o Governo, Comité Olímpico, autoridades que tutelam o desportos, associações regionais, organizadores de provas, representantes de ciclistas, árbitros de corrida, entre outros. Seguindo esta ideia, e quando questionado quanto aos desafios que esta diversidade de pessoas lhe colocam, Delmino Pereira fala do desafio da “gestão das emoções, sem nunca perder o foco nos nossos objetivos”, rematando que o “facto de sermos verdadeiros, claros, objetivos e até simples permite-nos lidar com todas as pessoas com naturalidade (...) criando empatia e provando, com o meu trabalho, que mereço ajuda”.

Relativamente às suas motivações e objetivos, Delmino Pereira confessa que “a sua ambição não está no pico” pois “estes últimos anos de liderança na FPC foram desgastantes, com a pandemia, problemas económicos e escândalos de *doping*, como o da W52, e toda a comunidade enfraqueceu, os nossos clubes estão cansados”. No entanto, refere que tem como objetivo principal “manter a máquina a funcionar até ao próximo ano”. De referir que o ano a que Delmino se refere é o ano presente de 2024, o último dos seus três mandatos, pelo que não se poderá recandidatar, rematando assim que pretende “consolidar a estrutura federada e os profissionais da Federação (...) para que tudo continue a funcionar bem para quem vier para o meu lugar. Já no que diz respeito aos receios, o entrevistado faz referência ao “futuro da modalidade”, na medida em que a dificuldade se centra na “captação de jovens para a modalidade e na atratividade da carreira de ciclista”. Neste sentido, Delmino Pereira assume a responsabilidade do necessário “profissionalismo e capacidade pedagógica e técnica para provocar atratividade nos jovens e convencer os pais a deixarem os filhos experienciarem”.

Quando questionado quanto aos valores que o caracterizam, Delmino Pereira foi muito perentório e indica “o trabalho, dedicação e resiliência”. Refere ainda que “não gosto de filosofias apenas, gosto de operacionalidade”, sendo que “tenho sempre a noção de saber avaliar se consigo atingir os objetivos”. Refere também que não se considera nenhum “líder académico, mas sim um autodidata”, sendo que a sua filosofia de liderança assenta em “reunir os grupos de trabalho, definir objetivos e depois partilhar (...) se houver ideias diferentes e eu reconhecer que estou errado, corrijo (...) pois tenho capacidade de perceber e ajustar”. Termina ainda ao referir que “oiço muito (...) sou um elemento de equipa porque também faço”.

Relativamente à comunicação, o entrevistado focou-se nas “causas e vitórias” dos ciclistas como destaque e não na sua pessoa, na medida em que “enquanto dirigente, não tenho essa vaidade”. Indicou ainda momentos desafiantes à sua liderança como o escândalo de *doping* do Lance Armstrong, “no Natal de 2012, no meu primeiro mandato”, sendo estes casos “são comunicados na comunicação social com uma euforia sem precedentes (...) causando danos económicos e de reputação absolutamente desastrosos”. Indicou também a realização da Volta a Portugal em Bicicleta de 2020, em plena pandemia, como “um ponto marcante de grande sucesso e resiliência que pretendo eternizar num quadro aqui na FPC”. Segundo confessou, a não realização da Volta “levaria à falência o ciclismo português”, tendo sido o próprio a ir pedir “apoio político ao Sr. Presidente da República”. Delmino Pereira termina assim a entrevista ao referir que a “marca” que pretende deixar no ciclismo com estes mais de 10 anos de liderança é “uma fotografia minha no terreno (...) sou um Presidente do terreno, da rua e da comunidade”.

Tabela 18 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Delmino Pereira

Conhecimento do ciclismo em todos os seus ecos
Provocar consensos entre públicos e humildade para contactar com todos
Escolher bem as pessoas: pessoas com vários perfis e sensibilidades
Estar sempre ao lado do ciclista
Não abduco de fazer o ciclismo acontecer

Receio quanto ao futuro da modalidade
Ciclismo enquanto modalidade de comunicação
Não sou um líder de fato e gravata: sou autodidata, não académico
Ser verdadeiro, claro, objetivo e simples, criando empatia e provando que mereço ajuda
Oiço muito, ajusto e corrijo
Proximidade às pessoas: gosto de operacionalidade e de estar no terreno

Fonte: elaboração própria

4.2. Entrevista Joaquim Gomes

Na entrevista ao Joaquim Gomes, Diretor da Volta a Portugal, foram colocadas questões que contemplaram os seguintes tópicos: o percurso de vida até chegar a Diretor da Volta a Portugal; o dia-a-dia e as funções inerentes a este cargo; perceber quem são as “suas pessoas” e *stakeholders* do seu círculo de influência, com enfoque também nos desafios que se impõem nestas relações; perceber quais as motivações, objetivos e receios do Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo; estudar a sua liderança, nomeadamente em matéria de valores pessoais e práticas de liderança; a importância da comunicação no desempenho das suas funções; e, por fim, num exercício retrospectivo face aos vários anos à frente dos destinos da Volta a Portugal, perceber como gostaria de ser lembrado.

Quando questionado sobre o seu percurso até chegar a Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta, nomeadamente se era algo que ambicionava, Joaquim Gomes fez um exercício retrospectivo de como tudo começou. Segundo ele, era “um miúdo de Lisboa que aparentemente gostava de futebol, mas que desperta para o ciclismo e rapidamente percebe que tem características que o podem permitir participar numa Volta a Portugal”. Até ganhar uma Volta “foi um pulo” tendo participado em 18 Voltas a Portugal. Refere depois o “momento ingrato de reforma”, sendo que “tive a felicidade de passadas poucas semanas de ter concluído a minha carreira desportiva, ser convidado para Diretor Técnico de uma empresa que organizava a Volta a Portugal”. Assim, como o mesmo refere, “a

ligação umbilical que eu já tinha a modalidade e à Volta a Portugal, quase não foi quebrada”.

Relativamente ao cargo de Diretor da Volta, Joaquim Gomes confessa então que “havia essa possibilidade” e que “quando me fazem essa proposta que tem que ver com um evento como a Volta a Portugal que praticamente norteou o meu destino desde os meus 15 anos de idade, não pude recusar”. O entrevistado volta a frisar que “este sempre foi o evento do meu imaginário, foi por isto que sempre me sacrifiquei”, terminando ao afirmar que foi para si “motivo de grande felicidade”. Contudo, segundo Delmino Pereira, o seu primeiro sentimento quando assumiu o cargo de Diretor foi o de que “tu agora tens a cabeça no cepo”, ou seja, a responsabilidade agora era sua de organizar o maior evento do ciclismo em Portugal, tendo sido “corredor e conhecendo todas as vertentes do ciclismo”.

No que diz respeito ao seu dia-a-dia e funções inerentes ao cargo de Diretor da Volta a Portugal, Joaquim Gomes refere a obtenção do orçamento para a realização da Volta a Portugal como central, isto é, um orçamento de “cerca de três milhões de euros assente em duas vertentes: os patrocínios das marcas e os patrocínios dos municípios”. Segundo o entrevistado, é nos patrocínios dos municípios que a sua ação se foca, de modo a “encerrar do ponto de vista comercial todos os municípios onde a Volta vai passar”. Neste sentido, Joaquim Gomes classifica a Volta a Portugal como uma “enorme ferramenta de promoção territorial”, pelo que o grande desafio passa por “passar nestes pontos de interesse cultural, sem melindrar o percurso técnico-desportivo da Volta”. O entrevistado refere ainda que estas negociações podem durar “várias semanas”, sendo outra parte importante a do “próprio licenciamento da prova” com entidades como “PSP, GNR, serviços municipais e comandos subregionais”. Assim, para além da atividade comercial da prova, “aquela função em que estou mais centrado é na segurança de toda a atividade desportiva, com ligação direta das minhas quatro frequências de rádio com entidades como GNR, PSP e ambulâncias”.

Relativamente às pessoas com que contacta e *stakeholders*, Joaquim Gomes afirma que “o núcleo duro da organização da Volta a Portugal é constituído por seis pessoas”. Estas pessoas, “no pico organizativo da Volta a Portugal contactam, de forma direta e indireta, com mais de 2500 pessoas”. Para além destas “suas” pessoas, para a Volta existir há contactos “com pelo menos 20 municípios”, bem como “uma panóplia de patrocinadores de diversos escalões como o Continente, a Galp, os Jogos Santa Casa e a Europcar (...)”, sendo que é “assente nestes parceiros que se reúnem os cerca de três milhões de euros necessários para a realização anual da Volta a Portugal”. Quanto aos desafios inerentes à relação com estes parceiros, Joaquim Gomes refere que, por exemplo, “pelo menos 60% dos municípios que estão na Volta já têm uma relação connosco que permite facilitar negociações e antecipar questões”, sendo que tantos outros são fruto da expressão “água mole em pedra dura, tanto bate até que fura”.

Em matéria de motivações, objetivos e receios, Joaquim Gomes começa por retomar como motivação a “ligação umbilical à modalidade”, na medida em que “conheço este desporto como a palma das minhas mãos”. Já quanto a objetivos, o entrevistado indica a organização da “Volta a Portugal do centenário, em 2027, como um objetivo sensato que me permitiria abandonar a Volta a Portugal de forma muito tranquila com um sentimento de dever cumprido”. Relativamente aos receios, Joaquim Gomes indica de forma perentória a repetição de episódios de *doping* como o “escândalo do Futebol Clube do Porto”, mostrando assim preocupação com a “forma de aferir a credibilidade desta modalidade”.

Quanto aos valores que caracterizam Joaquim Gomes, o mesmo destaca “os valores que vieram da família” como o “espírito de sacrifício, na medida em que desde os meus 15 anos saía de casa para treinar com uma lanterna no braço e chegava duas horas depois com lágrimas nos olhos e com as mãos geladas para ir para a escola”, bem como o “espírito de equipa quando há um colega que cai e esperas”. Seguindo esta lógica, Joaquim Gomes considera ter “uma relação muito próxima” quando questionada com a forma como se relaciona com as “suas” pessoas. Afirma então que “diariamente o trato que dou às pessoas que trabalham comigo – que na verdade são como se fossem família

– faz com que a hierarquia que pese embora exista, não se faz sentir pois existe admiração e respeito mútuo (...).”

Questionado sobre a comunicação e as suas competências a este nível, Joaquim Gomes atribui à comunicação um papel “fundamental em todo o seu processo”, na medida em “só é possível organizar uma Volta com um núcleo duro de tão poucas pessoas atendendo à experiência e ao entrosamento adquirido ao longo de todos estes anos”. Refere ainda que a grande vantagem está “no forte conhecimento mútuo” em que “cada um é uma peça de um máquina”, o que permite “agilizar a comunicação entre todos”. Joaquim Gomes termina a entrevista afirmando que “gostaria de ser lembrado como alguém que deu tudo o que tinha para dar, tal como já tinha dado enquanto ciclista”.

Tabela 19 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Joaquim Gomes

A Volta a Portugal como evento com um espaço muito especial no meu imaginário
Ligação umbilical à modalidade quase não foi quebrada
Conheço este desporto como a palma das minhas mãos
A Volta a Portugal como ferramenta de promoção territorial
Responsável por obter orçamento proveniente de patrocínios das marcas e dos municípios
Responsável pelo licenciamento da prova e pela segurança de toda a atividade desportiva
Objetivo de organizar a Volta a Portugal centenária (em 2027)
Receio quanto aos escândalos repetidos de <i>doping</i> e às respetivas consequências na credibilidade da modalidade
Respeito mútuo e admiração pelas pessoas que trabalham comigo: são pessoas da família
Comunicação fundamental para a organização e entrosamento: cada um é como uma peça de uma máquina

Fonte: elaboração própria

4.3. Entrevista José Azevedo

Na entrevista ao José Azevedo, Diretor Geral e Desportivo da Efapel Cycling, foram colocadas questões que contemplaram os seguintes tópicos: perceber que “ambição” e “desejo pessoal” eram estes relativamente a um projeto de ciclismo em Portugal; perceber qual a importância das experiências anteriores – na Katusha, equipa do *World Tour*, e também enquanto ciclista profissional – para a criação deste novo projeto em Portugal e para o exercício das suas funções; estudar a sua liderança, nomeadamente ao nível dos valores pessoais e práticas de liderança concretas; perceber qual a importância que atribui à comunicação no desempenho das suas funções; perceber como lida com o fracasso e com os erros; e, por fim, quais os objetivos e o que projeta para o futuro da Efapel Cycling.

Relativamente à primeira questão, justifica a “ambição” e o “desejo pessoal” de criar um projeto de ciclismo português por “sentir que em Portugal havia matéria humana e marcas com capacidade para promover o ciclismo a patamares superiores”. Fruto de experiências como Diretor Desportivo e Geral “fora de Portugal há mais de 20 anos em equipas profissionais, onde consegui trabalhar com alguns dos melhores ciclistas do mundo”, José Azevedo confessa ter começado a sentir que “em Portugal havia ciclistas com potencial para podermos tentar criar mais uma equipa, a juntar às que existem, para ajudar a melhorar o nosso ciclismo”. Para tal José Azevedo refere que foi este “desafio pessoal que na altura coloquei num papel, num *dossier*, com o intuito de apresentar a empresas (...) felizmente houve uma empresa que acreditou no projeto e já passaram dois anos desde o seu início”, sendo que o entrevistado confessa ainda que, para além deste *dossier*, “não tinha nada, nem uma caixa de ferramentas”, tendo sido o próprio a “contactar ciclistas, *staff* e depois marcas ligadas ao ciclismo, como marcas de bicicletas ou marcas de carros”. José Azevedo conta também que ao longo de “muitos meses de trabalho contínuo”, formou também “uma academia de ciclismo que englobava ciclistas desde os seis aos dezoito anos (...) e ainda uma equipa feminina e uma equipa de paraciclismo, num total de 56 atletas”.

Questionado mais concretamente sobre a sua experiência acumulada internacionalmente em equipas do *World Tour*, José Azevedo revela que teve oportunidade não só de ganhar experiência da gestão desportiva, “nomeadamente na elaboração de calendário e na gestão de ciclistas” depois de estar na RadioShack e na Katusha enquanto Diretor Desportivo com “mais de 40 corridas ganhas em 2014 e 2015”, como também começou a “conhecer por dentro a realidade orçamental e financeira de uma equipa” com o cargo de Diretor Geral, dois anos mais tarde, também na Katusha. O mesmo revela ainda que a gestão de “um orçamento de vários milhões, com mais de 70 pessoas assalariadas à minha responsabilidade (...) e o contacto direto com patrocinadores e organizadores” podem constituir “relações de grande utilidade para o futuro, na medida em que, no projeto da Efapel Cycling, continuando a crescer e a internacionalizar-se, para essas pessoas já não sou um desconhecido”.

Quanto à possível relação entre o seu percurso enquanto ciclista profissional e a sua atual função de Diretor Desportivo na Efapel Cycling, José Azevedo confessa que “eu tento não esquecer o meus tempos de ciclista, essas dificuldades e sacrifícios, passando essas mensagens e conhecimento aos ciclistas, de forma a ajudar ao máximo para que eles evoluam”. Revela ainda que “os ciclistas têm comigo uma relação de proximidade, podem contar comigo para tudo o que necessitem, desde que e quando trabalhem sejam sérios e profissionais, pois eu dou o máximo e exijo o máximo”.

Seguindo esta lógica, em matéria de valores que o caracterizam, José Azevedo é perentório e afirma que “a sinceridade, a honestidade, a verdade, o profissionalismo e a dedicação são valores dos quais nunca abdicó”. O entrevistado vai mais além e justifica a sinceridade quando afirma que “num contrato, por exemplo, se eu tenho um valor em mente eu ofereço aquele valor, pois é o que acho correto”, não entrando nunca “num jogo com o ciclista”. Relativamente às práticas de liderança que coloca em prática na sua atividade, José Azevedo destaca o “respeito mútuo”, referindo-se às relações entre ciclistas e *staff*, sendo que há que “ter a capacidade de pedir desculpa e reconhecer que errou”; “saber dar o exemplo”, dando o exemplo de uma Volta a França, na Katusha, quando enquanto Diretor “fomos lavar os carros”; e ainda “a filosofia que ninguém está acima de ninguém, somos todos importantes para que o grupo funcione”.

Questionado sobre a importância da comunicação no desempenho das suas funções, José Azevedo afirma que “a comunicação está na base do sucesso de um grupo, sendo que esta comunicação só existe se houver capacidade de parte a parte de compreender e aceitar decisões”. No entanto, refere também que “no fim prevalece a decisão do Diretor Desportivo ou Geral (...) compreendendo que existem personalidades e caracteres diferentes” como casos de “nacionalidades diferentes é importante perceber que certas coisas podem ser ofensivas para uns ou para outros”. Refere também que é na comunicação que reside a passagem da “estratégia para os corredores”, sendo que “essa estratégia tem de ser explicada quanto ao seu porquê, não é apenas um “porque sim”. O atleta tem de compreender para ficar convicto de que vai funcionar, pois no fim do dia é ele quem dá aos pedais e eu não me esqueço dos meus tempos de ciclista”. O entrevistado, em matéria de comunicação, destaca também que “faço questão de ouvir os meus atletas pois acho que quando as pessoas sentem que são ouvidas, procuram trazer ideias”, conjugando esta noção com a “humildade” que refere possuir para “aceitar uma ideia melhor do que a minha, pois isso significa também que a pessoa pensa sobre a equipa, gosta da equipa e se preocupa com a equipa”.

Quanto à forma como lida com o fracasso e os erros junto dos atletas, José Azevedo remete a sua resposta para o *slogan* da equipa “Juntos Somos 1”, sendo que “1 não é de primeiro, mas sim de unidade”. Destaca assim que “somos uma unidade sempre, quando ganhamos, ganhamos todos, e quando perdemos, perdemos todos”, referindo que “não gosto que nenhum dos meus atletas aponte o dedo a ninguém. Somos todos iguais, não há superioridade. Este *slogan* reflete a identidade desta equipa, mas também a minha forma de estar na vida”.

Por fim, questionado quanto aos objetivos para a Efapel Cycling, José Azevedo revela “orgulhar-se da imagem de seriedade e credibilidade deste projeto já consolidado no ciclismo português”, sendo que “o objetivo passa por continuar a lutar pela vitória nas provas nacionais, com o objetivo máximo da Volta a Portugal, procurando que a equipa se internacionalize cada vez mais”. Termina fazendo referência que “a equipa poderá ir até onde a parte financeira o permitir”.

Tabela 20 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista José Azevedo

Em Portugal há matéria humana, ciclistas com potencial e marcas capazes
Quero ajudar a melhorar o nosso ciclismo
Não tinha nada, nem uma caixa de ferramentas
Experiência internacional no <i>World Tour</i> a gerir equipas e orçamentos de milhões
Os ciclistas podem contar comigo para tudo desde que trabalhem com seriedade e profissionalismo: dou o máximo e exijo o máximo
Valores: sinceridade, honestidade, verdade, profissionalismo e dedicação
Ninguém está acima de ninguém e não gosto que apontem o dedo
A comunicação está na base do sucesso do grupo
Estratégia tem de ser explicada, não é só “porque sim”
Faço questão de ouvir os meus atletas
Humildade para aceitar ideias melhores que as minhas
<i>Slogan</i> : “Juntos Somos 1” – quando ganhamos, ganhamos todos e quando perdemos, perdemos todos – <i>slogan</i> que reflete a identidade da equipa, mas também a minha forma de estar na vida
Crescimento e internacionalização da equipa limitados à parte financeira

Fonte: elaboração própria

4.4. Entrevista Henrique Casimiro

Na entrevista ao Henrique Casimiro, ciclista da Efapel Cycling, foram colocadas questões que contemplaram os seguintes tópicos: perceber qual a importância atribuída à figura do Diretor Desportivo, com destaque para o que de melhor e pior guarda dessas relações; perceber qual a opinião formada quanto a José Azevedo enquanto ex-ciclista português e, atualmente, enquanto seu Diretor Desportivo; inferir quanto ao impacto de José Azevedo em si enquanto pessoa e atleta; perceber qual a postura de José Azevedo na vitória, na derrota e nos erros; inferir quanto à percepção de como é José Azevedo enquanto comunicador; e, por fim, perceber qual o maior ensinamento guardado desta relação com José Azevedo.

Henrique Casimiro começa por referir que “como profissional, já trabalhou com uns cinco diretores desportivos”, considerando esta figura como “peça central, porque parte dele a organização de tudo, desde a equipa, a juntar os atletas, as ideias (...) para mim é mesmo o cérebro da equipa e a partir daí é que se desenvolve tudo”. Quando questionado sobre o que de melhor guarda das relações com os diretores desportivos, Henrique Casimiro destaca a “amizade e respeito mútuo, sendo que para mim isso se constrói através da confiança e da comunicação entre os diretores desportivos e os atletas”. Já relativamente ao pior, o entrevistado remete a sua resposta para “questões de orçamento. Neste caso, por falta de pagamento e cumprimento do contrato (...) nós somos profissionais todos os dias, cumprimos, e também esperamos que as outras pessoas assim sejam (...)”.

Falando concretamente de José Azevedo, Henrique Casimiro afirma que, enquanto ciclista, José Azevedo “sempre foi um ídolo (...) a minha grande referência no ciclismo português”. Atualmente, enquanto seu Diretor Desportivo, Henrique Casimiro corroborou as noções que tinha de José Azevedo como “uma pessoa muito organizada, muito trabalhadora e correta. Quando é para trabalhar é para trabalhar, quando é para brincar e desconectar também temos esse espaço. Temos momentos para tudo”, rematando que “funcionamos muito bem pois eu também sou assim (...)”. Termina dizendo ainda que “o José, em termos de gestão de equipa e de todos os recursos, para mim foi o melhor diretor desportivo (...) ele chega a dar a mesma informação três vezes, por três canais de comunicação diferentes”.

No seguimento da questão anterior, quando questionado quanto ao impacto que José Azevedo tem sobre si enquanto pessoa e atleta, Henrique Casimiro revela que “impacta-me de forma muito positiva, pois deixa-me muito tranquilo saber que ele tem tudo controlado. Só preciso de me preocupar em ser ciclista”. Afirma também que “sei que quando chegar o dia 1 o ordenada está, sei que quando chegar o dia da corrida tenho o material todo (...) e isso faz-me querer retribuir sempre mais, pois o meio molda-nos”.

Relativamente ao triângulo “vitória, derrota, erro”, Henrique Casimiro confessa que é necessário “conhecer bem [o José Azevedo] para o saber ler. A postura dele não difere muito”. Ainda assim, o entrevistado afirma que José Azevedo “fica contente na vitória, sorri, mas também não te diz logo. Felicita-te, mas deixas as coisas acalmarem para falarmos, pois há sempre pontos a melhorar (...)”. Na derrota, “fica mais calado e pensativo (...) o José fica sempre a pensar. Mas encerra aquele capítulo e abre logo outro”. Já quanto aos erros, Henrique Casimiro reforça a ideia anterior de que José Azevedo “não é aquele diretor que aponta logo o dedo. Ele dá-nos aquele espaço, aquela hora para digerirmos, o que nos permite também pensarmos sobre o que aconteceu, sem nos questionar logo”.

No que diz respeito a José Azevedo enquanto comunicador, o entrevistado refere que “o José não é uma pessoa que fale muito, mas quando fala é muito esclarecedor. É uma pessoa mais reservada, mas na sua posição de diretor sabe que tem de comunicar e quando comunica, comunica bem”. Henrique Casimiro fala ainda da “assertividade” por não ser “aquela pessoa que diz mil coisas e depois tens de andar a tentar perceber que mensagem ele quer passar”, “não deixando nada no ar, o que facilita muito a tarefa”. Para terminar, quando questionado quanto ao maior ensinamento que José Azevedo lhe transmitiu, Henrique Casimiro remete a sua resposta para “o nível de organização do José. Gosto muito. A forma como estipula tudo. Para mim é o mais positivo.”.

Tabela 21 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Henrique Casimiro

Diretor Desportivo enquanto peça central/cérebro a partir de quem se desenvolve tudo
O melhor: amizade e respeito mútuo construídos
O pior: falta de pagamento/cumprimento do contrato, pois sou profissional e espero que os outros também o sejam
José Azevedo, enquanto ex-ciclista: um ídolo/grande referência no ciclismo
José Azevedo, enquanto diretor: muito organizado, trabalhador, correto e o melhor na gestão da equipa e dos recursos
Impacto: deixa-me muito tranquilo, o que me faz querer retribuir da mesma forma

Postura semelhante na vitória, derrota ou erros: fica sempre a pensar, mas não aponta o dedo e dá espaço
Comunicação: é reservado, mas é muito assertivo e muito esclarecedor, não deixa nada “no ar”
Maior ensinamento: a capacidade de organização refletida na forma como estipula tudo

Fonte: elaboração própria

4.5. Entrevista Tiago Antunes

Na entrevista ao Tiago Antunes, ciclista da Efapel Cycling, foram colocadas questões que contemplaram os seguintes tópicos: perceber qual a importância atribuída à figura do Diretor Desportivo, com destaque para o que de melhor e pior guarda dessas relações; perceber qual a opinião formada quanto a José Azevedo enquanto ex-ciclista português e, atualmente, enquanto seu Diretor Desportivo; inferir quanto ao impacto de José Azevedo em si enquanto pessoa e atleta; perceber qual a postura de José Azevedo na vitória, na derrota e nos erros; inferir quanto à percepção de como é José Azevedo enquanto comunicador; e, por fim, perceber qual o maior ensinamento guardado desta relação com José Azevedo.

Tiago Antunes começa por referir que ao longo da sua carreira já trabalhou com “pelo menos 10” diretores desportivos, sendo que para si são “figuras extremamente importantes. Todos são diferentes e aprendi com todos (...) por isso é que eu digo que é bom mudar de vez em quando, pois alguém que tenha outros conhecimentos ou ideias e se nós conseguirmos absorver parte de cada um, isso é sempre para o nosso bem”. Quando questionado quanto ao que de melhor guarda das relações que estabeleceu com diretores desportivos, Tiago Antunes aponta uma dicotomia de dois tipos de diretores muito importantes para si: aqueles “muito bons taticamente que me ensinaram que é possível ganhar sem ser o mais forte, ou seja, com grande atenção ao nível tático e de leitura de corrida” e também “outros mais focados no treino ou na nutrição”. Já no que diz respeito às piores vivências com diretores desportivos, o entrevistado remete a sua resposta para

o criticismo excessivo, referindo que “apesar do nível de exigência dos diretores, é necessário dar os parabéns não só na vitória, mas mesmo na derrota quando se fizeram as coisas bem. Ou seja, saber dar a mão à palmatória pois fizeste tudo o que podias, não ganhaste, mas fizeste os possíveis”. Remata então que “é importante saber valorizar o esforço, criar amizade e não ódio por estar sempre a levar na cabeça”.

Relativamente a José Azevedo, Tiago Antunes afirma que “a ideia que tinha é que seria um grande profissional”, pelo que “quando surgiu a oportunidade de trabalhar com ele foi logo algo que me motivou pensar em todo o *background* e experiência acumulada que me pode transmitir”. Atualmente, no cargo de seu Diretor Desportivo, Tiago Antunes afirma que “enquanto líder é alguém que tem ideias fixas, tem uma tática, tem algo planeado e traz isso de fazer muito bem o trabalho de casa. Estuda muito bem a corrida e tudo o que esta envolve”. Deste modo, quanto à forma como o impacta enquanto pessoa e atleta, Tiago Antunes confessa que, “por ser tão experiente, tem um grande impacto (...) mesmo sendo crítico, é uma pessoa que diz as coisas na cara e eu acho isso muito positivo”.

Questionado quanto à postura de José Azevedo nas vitórias, Tiago Antunes começa por referir que “a postura do José é sempre calma. Nunca reage de cabeça quente, pensa sempre antes de dizer as coisas”. No que diz respeito aos momentos de derrota e erros, refere que “se houver adversários mais fortes, corrige-nos, mas sempre apoiando. Ele está sempre a apoiar-nos e quer sempre o nosso sucesso (...)”, sendo que “sabe corrigir e identificar os momentos concretos onde ocorreram erros. Tudo isto mantendo sempre a postura calma, para que consigamos perceber a mensagem”.

Para finalizar a entrevista com o Tiago Antunes, este foi questionado quanto à forma como descreveria José Azevedo enquanto comunicador, tendo confidenciado que “o José sabe comunicar muito bem, sem magoar ninguém”. Refere ainda que “nas entrevistas e notícias sobre ele, é uma pessoa que sabe delinear muito bem aquilo que está a dizer”, contudo, “no contexto do autocarro e da nossa equipa, acho que devia ser mais direto, sem ter medo de dizer as coisas como são”. Por último, Tiago Antunes refere que

o que guarda como maior ensinamento que o José Azevedo lhe transmitiu é a ideia que “independentemente do que se passa à nossa volta, não nos devemos desviar do nosso caminho”.

Tabela 22 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Tiago Antunes

Diretor Desportivo como figura extremamente importante
O melhor: tática vs. foco no treino
O pior: criticismo excessivo, pelo que é importante saber valorizar o esforço
José Azevedo, enquanto ex-ciclista: um grande profissional, senti-me muito motivado aquando do seu convite para integrar a equipa por saber todo o seu <i>background</i>
José Azevedo, enquanto diretor: líder de ideias fixas, com táticas, estuda a corrida e tem tudo planeado
Impacto: grande impacto pela experiência, é crítico, diz as coisas na cara o que eu acho ser algo positivo
Postura sempre calma na vitória, derrota ou erros, sendo que nunca reage “de cabeça quente” e corrige-nos apoiando sempre
Comunicação: comunica sem magoar ninguém, mas devia ser mais direto com a equipa, dizendo as coisas como realmente são
Maior ensinamento: independentemente do que se passa à nossa volta, não nos devemos desviar do nosso caminho

Fonte: elaboração própria

4.6. Entrevista Joaquim Silva

Na entrevista ao Joaquim Silva, ciclista da Efapel Cycling, foram colocadas questões que contemplaram os seguintes tópicos: perceber qual a importância atribuída à figura do Diretor Desportivo, com destaque para o que de melhor e pior guarda dessas relações; perceber qual a opinião formada quanto a José Azevedo enquanto ex-ciclista português e, atualmente, enquanto seu Diretor Desportivo; inferir quanto ao impacto de José Azevedo em si enquanto pessoa e atleta; perceber qual a postura de José Azevedo na

vitória, na derrota e nos erros; inferir quanto à percepção de como é José Azevedo enquanto comunicador; e, por fim, perceber qual o maior ensinamento guardado desta relação com José Azevedo.

Joaquim Silva começa por referir que “já trabalhei com entre 5 e 10 diretores desportivos, pois eu não costumo mudar muito de equipa”. Quando questionado quanto à importância que atribui à figura de um diretor desportivo, Joaquim Silva remete a sua resposta para “o peso que tiveram na minha educação” pois, como o próprio refere, “eu tinha 7 anos quando comecei a andar de bicicleta. Uma parte da minha educação, entre os 7 e os 18 anos, veio de dois diretores desportivos. Passámos muitos fins de semana juntos (...)”. Refere assim que “olhavam para nós não só a pensar nos resultados desportivos, mas também a pensar em nós enquanto pessoas (...) e é difícil encontrar alguém semelhante numa fase de ciclista profissional”. Contudo, o entrevistado confessa que “com o José Azevedo encontrei esse elo. E é por isso que troco pouco de equipa. Se eu gosto de estar ali, não é por mais mil ou dois mil euros que eu vou mudar, é pela confiança de quem está à frente, pela relação que temos e pelo ser humano”.

Neste sentido, quando questionado relativamente ao que de melhor guarda dessas relações estabelecidas com diretores desportivos, Joaquim Silva remete a sua resposta para dois momentos: os “anos muito bons [referindo-se dos 7 aos 18] em que criámos elos muito fortes que me educaram para eu ser quem sou hoje”; e depois para uma “das melhores pessoas que passou na minha vida – infelizmente já faleceu. Foi dos meus 18 aos 22. Essa pessoa ralhava muito comigo, mais que os meus pais, mas ensinou-me muita coisa, principalmente a ser duro e a nunca vergar perante as adversidades”. Quanto ao pior, Joaquim Silva indica a “falta de contacto, de valorização” como algo que quando se chega a ciclista profissional o impactou negativamente. Remata referindo que lhe aconteceu com “22 ou 23 anos” sentir que “és apenas mais um, és um número”.

Relativamente a José Azevedo, Joaquim Silva afirma que “enquanto ciclista que gostava de subir e fazer contrarrelógios, olhava para ele [José Azevedo] como um exemplo a seguir (...) um ídolo por ser português”. No entanto, como Joaquim Silva

afirma, “fruto desta experiência, parecia inatingível, nunca pensei poder trabalhar com ele”. Mas a verdade é que “o José me ligou em 2015, enquanto ainda estava na Katusha, sem me conhecer pessoalmente, para me dar os parabéns pelo excelente ano que tive”, sendo que quando “surgiu a oportunidade de formar equipa em Portugal, começou a dar-me planos de treino em 2020, sem ter essa obrigação, simplesmente porque me quis ajudar. Ficou desde logo uma grande amizade e mesmo que eu acabe o ciclismo agora, isso ficará sem dúvida nenhuma”.

Quanto ao dia-a-dia atual, em que José Azevedo é seu Diretor Desportivo, Joaquim Silva afirma que “O José nunca espera nada de volta, faz o que faz para ajudar o outro porque tem um bom coração”. Refere que “como líder é excelente na organização. Está sempre tudo certinho, e fica preocupado se falta alguma coisa. Está sempre disponível para procurar soluções, apesar de ter muito que fazer”. Seguindo esta lógica, o entrevistado refere uma característica diferenciadora que reconhece e aprecia em José Azevedo “que tem que ver com a pressão [pois] quando vê que somos aplicados nos treinos, mas chegamos às corridas e as coisas não correm bem, ele não exige mais”. Termina referindo que “o José dá-nos todas as condições”, sendo que “há diretores que exigem e nem dão condições (...) quando temos algum problema – de saúde ou pessoal – é o primeiro a dizer para ficarmos em casa, para descansarmos e não ficarmos stressados”.

Esta forma de ser e de liderar de José Azevedo impacta Joaquim Silva ao lhe transmitir “segurança, faz-me sentir que estou bem aqui, não quero mudar. Não é só o dinheiro que conta, o bem-estar psicológico é algo muito importante que até trazes para casa”. Refere assim que “sob a liderança do José sinto paz, tranquilidade e mesmo quando corre mal, não trago esses problemas para casa pois ele não coloca aquela pressão de que hoje não ganhaste, para a semana tens de ganhar”.

Relativamente à postura em momentos de vitória, derrota ou nos erros, Joaquim Silva confessa que “o José tanto na vitória como na derrota é muito semelhante. Se ele sabe que demos tudo, que cumprimos nos treinos e chegamos ao dia a fazemos segundo

lugar (...) ele nunca desespera”. Já relativamente aos erros – “quer sejamos nós ciclistas ou eles diretores ou *staff* – falamos no dia a seguir (...) se for do carro, admitem; se for um ciclista, falamos todos juntos, como equipa sempre, pois o individualizar pode criar conflitos”.

Quando questionado quanto à forma como descreveria José Azevedo como comunicador, Joaquim Silva argumenta que “o José comunica muito bem com a equipa, consegue incentivar nos momentos menos bons e transparece bem o que ele pensa. O que ele pensa corresponde bem ao que ele diz e faz. Percebemos que as coisas surgem com naturalidade e sinto-me galvanizado com o que ele diz e motivado a dar mais um bocadinho”. Joaquim Silva partilhou ainda o exemplo da Volta a Portugal do ano de 2023, com o ciclista Henrique Casimiro na disputa pela vitória da Geral, na qual o José comparou a “época desportiva a um livro (...) sendo que têm de ir às últimas páginas, nem que as tenham de rasgar, mas temos de estar a 100% com o Henrique para chegarmos à vitória coletiva”.

Por último, como grande ensinamento transmitido por José Azevedo, Joaquim Silva confidenciou um caso pessoal em que “algures no mês de março o José começou a passar-me planos de treino só a rolar em terreno plano”. Sendo o Joaquim Silva um trepador – ciclista que sobe bem – questionou e o José afirmou “que eu não iria perder capacidade a subir e que iria estar bem”. O que foi facto é que “no Campeonato Nacional de Contrarrelógio desse ano alcancei o terceiro lugar. Só o José acreditava nessa medalha”. Remata ao afirmar que “esse é um momento que me marcará sempre, pois acreditei mesmo sem eu perceber e sem eu acreditar”.

Tabela 23 – expressões e/ou palavras-chave da entrevista Joaquim Silva

Diretor Desportivo como alguém que te olha como pessoa e não apenas a pensar nos resultados
O melhor: diretor como elemento educativo
O pior: falta de contacto e de valorização, és apenas mais um, és um número
José Azevedo, enquanto ex-ciclista: um ídolo e exemplo a seguir

<p>José Azevedo, enquanto diretor: um grande ser humano que mesmo que acabe o ciclismo agora, a amizade ficará sem dúvida nenhuma. O José não espera nada de volta, tem um bom coração, está sempre disponível para procurar soluções, é excelente na organização, não pressiona demasiado e dá-nos todas as condições</p>
<p>Impacto: é uma segurança, faz-me sentir bem e não quero mudar. Reflete-se num bem-estar que trago para casa pois não coloca a pressão de ganhar se sentir que demos tudo</p>
<p>Nunca desespera na vitória, derrota ou erros. Se for um erro dele, admite. Se for um erro do coletivo, falamos no dia seguinte, sempre juntos para não individualizar</p>
<p>Comunicação: consegue incentivar nos momentos menos bons e transparece bem o que pensa. É natural e o que pensa corresponde bem ao que diz e faz</p>
<p>Maior ensinamento: episódio da medalha de bronze nos Campeonatos Nacionais de Contrarrelógio que comprova que José Azevedo confia nos seus atletas e acredita neles mesmo sem eles acreditarem</p>

Fonte: elaboração própria

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

No presente capítulo dedicado à análise e discussão dos resultados, começo por esclarecer aquele que é o papel do Diretor Desportivo no ciclismo profissional de estrada. Neste desporto em concreto, o Diretor Desportivo desempenha um papel equivalente ao chamado “treinador”, na medida em que é a pessoa responsável pela gestão desportiva da equipa (*staff* e atletas). Deste modo, e uma vez que do ponto de vista teórico a terminologia mais utilizada remete para “treinador”, este termo será equiparado ao papel do então Diretor Desportivo no presente trabalho de investigação.

Começando por Delmino Pereira, Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo desde 2012, através da entrevista realizada foi possível perceber que o ciclismo foi uma modalidade desportiva que iniciou tardiamente mas na qual obteve grandes sucessos não só enquanto atleta profissional, mas também enquanto dirigente nos cargos de Diretor, Vice-Presidente e Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo.

Em matéria de liderança e comunicação, começo por destacar a paixão pelo ciclismo que Delmino Pereira revela ter ao referir o percurso profissional enquanto ciclista que o apaixonou, que adorou e agora termina como representante dos ciclistas. Esta paixão e sucesso obtido são determinantes para o percurso de dirigente que iniciou na FPC, na medida em que lhe possibilitaram possuir o “conhecimento deste desporto em todos os seus ecos”, ideia esta que vai ao encontro da visão de Becker (2009: 99) relativamente à primeira e à segunda das quatro qualidades dos líderes – a “qualidade cognitiva” e a “qualidade emocional” –, bem como do “conhecimento profissional” destacado na pesquisa de Côté & Gilbert (2009) quando recorrem a Collinson (1996).

Delmino Pereira demonstra também ter a capacidade de escolher bem as “suas pessoas”, pessoas essas com “vários perfis e sensibilidades”, uma vez que sentiu necessidade de trazer pessoas novas para a FPC com conhecimento do ciclismo. Com esta ação, é possível fazer a ligação com o princípio do “empreendedorismo” referido por Steffens et al. (2014) no âmbito da liderança da identidade.

Quando questionado quanto aos valores, Delmino Pereira referiu o “trabalho, a dedicação e a resiliência”, sendo uma pessoa que “gosta de operacionalidade”. Pois bem, as suas ações enquanto Presidente da FPC encontram-se alinhadas com estes valores, demonstrando assim não só um comportamento ético claro como refere Wrench et al. (2020) e também Liden et al. (2008) – enquanto uma das sete características dos líderes servidores –, como também vai ao encontro da visão de Avolio et al. (2004) do que é um líder autêntico.

Relativamente ao “trabalho” e “dedicação” referidos, Delmino Pereira revela que não se considera “um líder de fato e gravata”, na medida em que é um “autodidata, não académico”. Nesta lógica, refere ainda é um elemento de equipa, que também faz e executa, com espírito de voluntarismo – “pois não é só mandar” – trabalhando “30% acima das capacidades”, “não abdicando de fazer o ciclismo acontecer”. Através destas afirmações, é possível conceber que Delmino Pereira revela ser um líder consciente da sua personalidade e do seu papel no seio da sua equipa de trabalho, bem como do sacrifício inerente à sua função e foco no seu objetivo de “não abdicar de fazer o ciclismo acontecer”. Dito isto, pode então ser estabelecido um paralelismo com Cushion et al. (2006), uma vez que liderar não se resume a meras imposições, bem como com o segundo comportamento dos líderes transformacionais referido por Callow et al. (2009), tendo em conta que Delmino Pereira ao se considerar como mais um elemento da equipa, isto é, ao se colocar aos níveis dos seus demais elementos da equipa, promove o “fortalecimento do espírito de equipa”.

Um outro tópico importante para analisar prende-se com aquela que é a sua principal função enquanto Presidente da FPC: planear. Delmino Pereira afirma ter a capacidade de planear os objetivos de cada ano, tornando este plano “percetível para todos”. Para tal, revela também que “define, reúne, partilha” e “ouve muito”, sendo que quando há necessidade “ajusto e corrijo”. Através destas afirmações, é possível perceber que Delmino Pereira demonstra ser consciente da necessidade de explicar aquele que é o seu plano e objetivos, para que todos estejam alinhados. Assim, estas ideias vão ao encontro do quarto princípio da liderança da identidade de Steffens et al. (2014), na medida em que esta capacidade de partilhar e ajustar/corrigir possibilita “desenvolver

mecanismos para partilha e entendimento”. Destaque também para Delmino Pereira enquanto líder que define objetivos e caminhos – por via da elaboração desse plano anual – e que pratica a escuta ativa dos que o rodeiam. Relativamente a esta capacidade para definir objetivos e caminhos, esta noção é corroborada por van Dierendonck (2011) como sendo a característica do “encaminhamento” dos líderes servidores. Já no que diz respeito à escuta ativa, esta é tida como competência em destaque por Purnomo et al. (2021) e Wrench et al. (2005) no âmbito das boas práticas em comunicação interpessoal.

Delmino Pereira revela na entrevista ser também um líder inteligente emocionalmente na forma como gere a relação com as pessoas que os rodeiam – nomeadamente escolas de ciclismo – uma vez que refere que é seu papel “provocar consensos entre públicos”, agindo com “humildade” para comunicar com todos, sendo “verdadeiro, claro, objetivo e simples” pois, dessa forma, consegue criar “empatia, provando que merece ajuda”. Através destas afirmações é possível inferir quanto a esta inteligência emocional de Delmino Pereira que, à luz de Wrench et al. (2020), se consegue conectar com os demais, atendendo ao contexto, pessoas e ocasião em concreto.

É relevante destacar também a visão que Delmino Pereira demonstra ter, apesar de confessar que os seus níveis de motivação não estão no auge. Delmino Pereira mostra uma vez mais consciência e compromisso com a modalidade do ciclismo, na medida em que tem como objetivos “manter a máquina a funcionar” e “consolidar a estrutura federada e os profissionais da FPC”. Ou seja, apesar de ser este o seu último ano – sendo que não se poderá recandidatar por ter atingido o limite de mandatos – este não se resigna e continua a manter viva uma esperança nos anos vindouros e no futuro da modalidade que, na sua opinião, merece especial atenção. Esta noção de “futuro” e de consolidação da estrutura preconizada por Delmino Pereira pode ser assim analisada à luz da “influência ideal” referida por Avolio (1999), na medida em que estamos perante um líder que atenta às necessidades e expectativas dos seus liderados neste desporto.

Uma outra prática de liderança que é possível identificar em Delmino Pereira tem que ver com a iniciativa que demonstra ter na forma como reage às adversidades, pelo

que é possível estabelecer um paralelismo com a quarta particularidade referida por Cushion et al. (2006) em matéria das “alterações e/ou pressões externas”. Delmino Pereira refere que a realização da Volta a Portugal de 2020 esteve em risco de não acontecer por via da pandemia de Covid-19. Como tal, e uma vez que a não realização da prova acarretaria consequências económicas graves que poderiam pôr em causa a existência das equipas profissionais, Delmino Pereira foi falar com o Sr. Presidente da República para lhe pedir apoio político para a realização da Volta a Portugal. O que é facto é que a Volta se realizou e Delmino Pereira demonstra iniciativa e compromisso para com o ciclismo e com o cargo de Presidente da FPC que desempenha, corroborando assim a tese de Vella et al. (2010) e a primeira característica dos líderes servidores referida por Liden et al. (2008) no que diz respeito à resolução de problemas.

Em relação às competências comunicacionais, destaco a versatilidade que Delmino Pereira demonstra ter enquanto líder ao “ter a capacidade de contactar tanto com o clube mais humilde e mais pobre que possamos ter no sítio mais longínquo, como com uma fotografia que tenho com o Papa ou com o Presidente da República”. Ao ter este discernimento, o Presidente da FPC demonstra ter a capacidade de adaptar o seu discurso ao contexto e ao público em questão, indo assim ao encontro da visão de Vella et al. (2010) quanto à definição da liderança eficaz.

Para terminar a análise e discussão desta entrevista com Delmino Pereira, gostaria de destacar aquela que é a marca que este gostaria de deixar no ciclismo: “uma fotografia sua no terreno”, ou seja, por aqui é possível inferir que estamos perante um líder que gosta desta proximidade não só à modalidade, como também às pessoas.

Avançando para a entrevista com Joaquim Gomes, Diretor do maior evento do ciclismo profissional em Portugal – a Volta a Portugal em Bicicleta –, estamos perante uma figura que confessa que a Volta a Portugal sempre teve “um espaço muito especial no seu imaginário”, tendo participado em 18 edições da Volta, enquanto ciclista profissional. Assim, assumiu este cargo praticamente quando terminou a carreira de ciclista, pelo que a “ligação umbilical à modalidade quase não foi quebrada”, tendo sido

um convite que “não pude recusar” e motivo de “grande felicidade”. Nesta lógica, destaque para a relação entre a “qualidade emocional” de Becker (2009: 99) e esta “paixão” pela Volta a Portugal denotada por Joaquim Gomes.

Deste modo, começo por destacar a autoconsciência que Joaquim Gomes demonstra ter face à responsabilidade do seu cargo. Se por um lado Joaquim Gomes confessa que não poderia recusar este convite, por outro lado sabe que teve todo um percurso de sucesso em Portugal ao longo das 18 Voltas a Portugal realizadas. Ou seja, como o próprio indica, é ele quem tem a “cabeça no cepo”, pelo que esta noção pode ser vista à luz do ideal do “protótipo” referido por Steffens et al. (2014) e também da “qualidade cognitiva” de Becker (2009: 99).

Na figura de Joaquim Gomes é possível também perceber que estamos perante um líder que honra os seus compromissos com os seus *stakeholders*, indo assim ao encontro da visão de Anne (2015). Segundo o próprio indica, a sua função principal enquanto Diretor da Volta a Portugal passa por obter os cerca de “três milhões de euros de orçamento” necessário para a realização da Volta. Como tal, este dinheiro resulta de duas grandes fontes de receita: “os patrocínios das marcas” e “os patrocínios dos municípios”, sendo que Joaquim Gomes foca a sua ação nos municípios. Nesta sequência, o entrevistado refere que cerca de “60% dos municípios continuam ano após ano”, ou seja, por aqui é possível inferir que há uma aposta clara de Joaquim Gomes na construção de relações duradouras de confiança com estes *stakeholders*, sendo possível estabelecer assim o paralelismo com a noção da “durabilidade dos laços” referida por Jowett (2007) em matéria de comunicação e relações interpessoais.

Seguindo esta mesma ideia, Joaquim Gomes recorre a uma expressão popular que muito diz da sua persistência: “água mole em pedra dura, tanto bate até que fura”. Esta expressão é utilizada para se referir aos novos patrocínios que busca no seu dia-a-dia, ou seja, à luz da terceira particularidade indicada por Cushion et al. (2006), é possível perceber que estamos perante um líder que não se resigna e que, portanto, está atento ao “dinamismo nas relações que ocorrem dentro e fora da equipa”.

Relativamente àquelas que são as “suas pessoas”, ou como o próprio indica aquele que é o seu “núcleo duro”, Joaquim Gomes refere seis pessoas que trabalham consigo diária e diretamente. Para com estas pessoas, o entrevistado nutre “admiração” e “respeito mútuo”, referindo que a “relação é muito próxima” e que são como “pessoas da família”. No seguimento desta ideia e indo ao encontro da temática da comunicação, Joaquim Gomes refere que a comunicação é essencial na organização e no nível de “entrosamento” entre cada elemento, pelo que “o forte conhecimento mútuo em que cada um é uma peça de uma máquina, permite agilizar a comunicação entre todos”. Assim, é possível estabelecer um paralelismo com o “C” de “conexão” referido por Côté & Gilbert (2009), na medida em que em matéria de psicologia positiva é importante haver esta conexão entre os vários membros.

Por fim, e até revelando alguma emoção nas palavras não passível de transparecer por palavras, Joaquim Gomes deixa a nota que tem como grande objetivo organizar a Volta a Portugal centenária, em 2027, sendo que depois disso, como marco no ciclismo português, gostaria de ser “relembrado como alguém que deu tudo, tal como tinha dado enquanto ciclista”. Analisando estas palavras, é possível conceber que estamos perante um líder não só consciente das suas capacidades para continuar um trabalho que iniciou em 2005 como, também, consciente quanto a tudo o que alcançou profissionalmente, tanto enquanto ciclista como enquanto na sua carreira atual de dirigente. Assim, esta visão em modo retrospectivo de uma vida dedicada ao ciclismo está em linha com a “qualidade psicológica” defendida por Becker (2009: 99) – no que diz respeito ao profissionalismo e compromisso com os objetivos desportivos – sendo também possível fazer o paralelismo com o chamado “conhecimento intrapessoal” – enquanto método introspetivo e de reflexão – referido na investigação de Côté & Gilbert (2009) ao retomarem o pensamento de Collinson (1996).

Posto isto, e após a análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas ao Presidente da FPC – Delmino Pereira – e ao Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta – Joaquim Gomes –, focar-me-ei agora na Efapel Cycling, em concreto, no seu líder José Azevedo. Para tal, e de modo a responder aos objetivos definidos para a presente investigação, terei em conta não só as afirmações deste líder,

como também as opiniões de três dos seus ciclistas – Henrique Casimiro, Tiago Antunes e Joaquim Silva.

Começo esta análise de José Azevedo recordando as suas palavras de “ambição” e de “desejo pessoal” para iniciar um projeto de ciclismo em Portugal, sendo que para a génese deste projeto estiveram vinte anos de experiência internacional em equipas do escalão máximo do ciclismo – equipas do *World Tour* como a Katusha. Neste sentido, José Azevedo revela ser um líder com ambição quando afirma categoricamente que sente que em Portugal há “matéria humana e marcas capazes”, bem como “ciclistas com potencial”. A par desta noção, revela ainda que com a criação desta equipa – a Efapel Cycling – pretende “melhorar o nosso ciclismo”, ou seja, este líder ao recorrer ao termo “nosso” revela um certo patriotismo – saudável –, possuindo assim este traço da liderança da identidade defendido por Steffens et al. (2014).

José Azevedo revela ter também a capacidade de arriscar e de começar do nada. Como comecei por referir, José Azevedo construiu uma carreira com vinte anos de experiência no escalão máximo do ciclismo, pelo que se ele assim quisesse, não teria de voltar ao seu país, onde o ciclismo é menos competitivo, o orçamento disponível para as equipas e para o ciclismo em geral é manifestamente inferior e onde se o projeto corresse mal poderia colocar em causa a sua imagem de um dos melhores ciclistas e dirigentes do ciclismo português de sempre. Ou seja, José Azevedo, à luz da segunda particularidade da liderança de treinadores defendida por Cushion et al. (2006), teve esta iniciativa para mudar. Como o próprio refere, “comecei do zero”, sendo que “havia apenas um *dossier* com ideias” e “nem uma caixa de ferramentas tinhas”, pelo que por aqui percebemos a forma com José Azevedo foi destemido ao ter a coragem para avançar, tendo sido ele a contactar ciclistas, *staff* e marcas de bicicletas e carros. Esta ideia foi corroborada por Joaquim Silva, um dos seus atuais ciclistas, na medida em que Joaquim Silva refere que logo em 2015 José Azevedo lhe ligou para o parabenizar pela boa época desportiva que tinha tido – sendo que não se conheciam nessa altura – e, em 2020 durante a pandemia, José Azevedo começou a passar-lhe plano de treinos, mesmo sem ser seu Diretor Desportivo, ou seja, é possível perceber como esta ideia de criar uma equipa já existia há muito tempo e José Azevedo estava já a trabalhar nesse sentido.

Para além desta ideia, José Azevedo revela ser um líder com visão e objetivos muito bem definidos. Refiro-me, em concreto, aos objetivos que revela ter para a Efapel Cycling de “ganhar provas nacionais, com objetivo máximo da Volta a Portugal” apostando também numa “maior internacionalização”, cujo crescimento está limitado à “parte financeira”. Ou seja, esta noção demonstra como estamos perante um líder consciente tanto quanto ao patamar ao qual ambiciona chegar, como das dificuldades e constrangimentos – neste caso de natureza financeira – que vai enfrentar. Deste modo, é possível estabelecer o paralelismo com a definição dos líderes autênticos de Avolio et al. (2004).

A par desta visão e objetivos muito bem definidos, José Azevedo revela o quão importante é explicar a estratégia aos atletas, pelo que a resposta não é apenas “porque sim”. José Azevedo refere ainda que na base do sucesso do grupo está a compreensão de parte e parte, sendo que no fim “prevalece a decisão do Diretor”, mas tem de haver “liberdade de expressão”. Remata dizendo que “faço questão de ouvir os meus atletas” e “tenho humildade de aceitar ideias melhores que as minhas”. Ou seja, pegando nesta palavras de José Azevedo, é possível perceber que à luz da opinião de Williams & Krane (2005) estamos perante um líder eficaz, na medida em que demonstra ter a capacidade para alinhar os seus objetivos – a sua estratégia – atendendo à partilha com os seus atletas. Relativamente à questão da auscultação aos seus atletas, esta ideia vai ao encontro da segunda competência da comunicação interpessoal de Purnomo et al. (2021) e da primeira competência de Wrench et al. (2020). Também ainda no que diz respeito à humildade associada à escuta ativa necessária para “aceitar ideias melhores que as minhas”, esta noção é precisamente a segunda característica referida por van Dierendonck (2011), sendo possível reconhecer este traço dos líderes servidores em José Azevedo. De referir ainda que esta capacidade de ouvir e de aceitar ideias melhores que as suas vai ao encontro do “mecanismo bidirecional de *feedback*” defendido também por Purnomo et al. (2021), sendo que, tal como defendem Moen & Federici (2011) no âmbito da *Coaching Competence Scale (CSS)*, esta capacidade de diálogo é uma das competências que promove maior proximidade entre treinadores e atletas. Contudo, e apesar desta noção referida pelo próprio José Azevedo, Tiago Antunes, um dos seus ciclistas e entrevistado no âmbito desta investigação, refere que José Azevedo é um líder de ideias fixas.

Seguindo esta ideia do parágrafo anterior, José Azevedo fala dos seus valores e da sua relação com os seus ciclistas. Relativamente aos valores destaca a “sinceridade, honestidade, verdade, profissionalismo e dedicação”, sendo que classifica a relação que estabelece com os seus ciclistas como uma “relação de proximidade” na qual os ciclistas podem “contar comigo para tudo, desde que trabalhem com seriedade e profissionalismo”. Remata referindo que “dou o máximo e exijo o máximo”, dando como exemplo de sinceridade o valor do contrato que oferece a cada ciclista, não regateando. Perante estas ideias, gostaria de pegar na “sinceridade” – associada ao valor justo do contrato – para remeter para uma resposta do ciclista Henrique Casimiro. Henrique Casimiro refere na entrevista que o pior que um Diretor Desportivo lhe pode fazer é não cumprir o contrato; pois bem, percebemos como tanto Henrique Casimiro, quanto José Azevedo se encontram alinhados nesta matéria.

Relativamente ao “profissionalismo”, “dedicação” e à noção de que “dou o máximo e exijo o máximo”, a opinião dos três ciclistas entrevistados confluem e corroboram a veracidade destes valores na pessoa de José Azevedo; Henrique Casimiro afirma que José Azevedo é “muito organizado, trabalhador e correto”, pois “quando é para trabalhar é para trabalhar, temos momentos para tudo”; Tiago Antunes também refere que é um líder que “tem tudo planeado, tem táticas, faz muito bem o trabalho de casa”; e Joaquim Silva refere também que “o José faz o que faz para ajudar o outro porque tem um bom coração”, rematando que “é excelente na organização, tem sempre tudo certinho” e “é preocupado quando falta algo”. Deste modo, estes valores presentes na ação de José Azevedo e corroborados pelos seus ciclistas, isto é, liderados, vão ao encontro da “autenticidade” referida como uma das características dos líderes servidores por van Dierendonck (2011) e, também, do “comportamento ético” por via do alinhamento das ações com os princípios humanísticos de Liden et al. (2008). Pegando, por exemplo, nas palavras de Joaquim Silva, é possível ainda definir José Azevedo como um líder servidor, nomeadamente ao nível da “ajuda ao próximo” de Liden et al. (2008).

Assim, e seguindo estas afirmações proferidas pelos três ciclistas, os mesmos pronunciam-se quanto ao impacto que essa postura de José Azevedo tem nas suas pessoas. Henrique Casimiro remete a sua resposta para a “tranquilidade” de ter “apenas de se

preocupar em ser ciclista”; já Tiago Antunes fala do impacto da experiência de uma pessoa como José Azevedo, referindo que é alguém que “diz as coisas na cara”, o que considera ser muito positivo; por fim, Joaquim Silva fala na “segurança” e também na “paz” e “tranquilidade” – à semelhança de Henrique Casimiro – por José Azevedo não ser uma pessoa que coloca “pressão”, uma vez que “quando vê que demos tudo mas não correu bem, não exige mais”, fazendo-o sentir-se muito bem e que “não quero sair daqui”. Dito isto, é possível perceber como José Azevedo demonstra ser um líder adepto da organização e bastante dedicado, o que suscita junto dos seus liderados sentimentos de segurança e bem-estar. Estas ideias vão assim ao encontro do pensamento de Ignacio et al. (2017), quanto ao impacto dos líderes nos níveis de satisfação dos atletas. Para além disso, e à luz da tese de McDowell et al. (2018), José Azevedo com esta postura revela possuir traços de um líder autêntico, criando maior envolvimento com os membros da equipa, o que se traduz, positivamente, em níveis de segurança psicológica elevados que os seus ciclistas dão nota.

Um outro tópico que gostaria de abordar tem que ver com o *slogan* da equipa, que é uma das ideias bastante valorizadas por José Azevedo. “Juntos Somos 1” reflete, segundo José Azevedo, “a identidade da equipa, mas também a minha forma de estar na vida”. Ou seja, é o mote para a ideia que “somos iguais” e “não há superioridade”, pois “não gosto que apontem o dedo”. Com estas palavras é possível inferir que há um claro alinhamento entre os valores pessoais de José Azevedo e este *slogan* que determina a identidade da equipa. Desta forma, uma vez mais, José Azevedo demonstra não só um real “conhecimento intrapessoal” como advogam Côté & Gilbert (2009) ao referirem Collinson (1996), como demonstra também a “autenticidade” destacada por van Dierendonck (2011).

É importante analisar também, à luz do testemunho dos seus liderados, aquelas que são as posturas de José Azevedo face às vitórias, derrotas e erros de forma a conseguir inferir quanto à sua personalidade de líder nestes diferentes momentos. Segundo Henrique Casimiro, na vitória, José Azevedo “fica contente, mas não diz logo, deixa acalmar para falarmos, pois podemos sempre melhorar; já na derrota e face aos erros, “fica mais calado e pensativo” mas “dá espaço” e “nunca aponta o dedo”. Esta opinião geral é também

partilhada por Tiago Antunes quando afirma que José Azevedo tem “sempre uma postura calma, nunca reage de cabeça quente”; nas derrotas e erros é uma pessoa que “corrige e apoia”, “identificando os erros e mantendo a calma para que todos percebam a mensagem”; por fim, Joaquim Silva refere que a postura “é muito semelhante” mas que José Azevedo “nunca desespera”, sendo que quanto aos erros, quando surgem da sua parte “admite” e se forem dos ciclistas “falamos no dia a seguir, juntos, pois ao individualizar podem criar-se conflitos”. Destas afirmações é possível perceber que estamos perante um líder ponderado e consciente da sua postura, nestes diversos momentos, perante os seus atletas. Assim, e à luz de Wrench et al. (2020), José Azevedo revela inteligência emocional ao conseguir avaliar os estados emocionais daqueles que o rodeiam, melhorando assim a forma como se conecta emocionalmente com estes. Neste âmbito, chamo também a atenção para o paralelismo que é possível estabelecer com três das atitudes dos treinadores referidas por Yukelson (2010): por um lado, a adoção de um estilo de comunicação agregador e atento aos seus atletas; depois, a capacidade para encorajar e estar sempre ao lado dos atletas – em linha com o que refere Henrique Casimiro quando afirma que “nunca aponta o dedo” e “dá espaço”; por fim, revela possuir também a capacidade para debater abertamente com o grupo – como refere Joaquim Silva.

Enquanto comunicador, as opiniões dos três ciclistas também tendem a convergir, sendo que Henrique Casimiro considera que José Azevedo apesar de ser “reservado”, “quando comunica é muito esclarecedor”, ou seja, “é assertivo, o que facilita a tarefa”, revela. Já Tiago Antunes remete a sua resposta para um líder que “comunica muito bem, sem magoar ninguém”, mas deixa a nota que, na comunicação com a equipa, “devia ser mais direto, dizendo as coisas como elas são”. Por último, Joaquim Silva classifica José Azevedo como um comunicador que “consegue incentivar-nos nos momentos menos bons”, sendo que “o que pensa corresponde bem ao que diz e faz”. Termina dizendo que acima de tudo é “natural” e que isso o faz sentir-se “galvanizado e motivado a dar mais”. Ou seja, analisando estas palavras dos entrevistados, uma das competências passíveis de ser atribuída a José Azevedo prende-se com a assertividade e a clareza da comunicação referida por Henrique Casimiro que encara, assim, José Azevedo enquanto um facilitador na comunicação. Esta noção está assim alinhada com a competência dos treinadores para produzirem mensagens claras para que sejam bem recebidas e decodificadas pelos atletas à luz da visão de Purnomo et al. (2021). No entanto, a opinião de Tiago Antunes contrasta

com a de Henrique Casimiro nesta matéria, pelo que na sua opinião José Azevedo deveria ser mais conciso e direto na forma como comunica. De referir ainda que quando Joaquim Silva refere que a postura comunicacional de José Azevedo o faz sentir-se “galvanizado e motivado a dar mais”, tal noção vai ao encontro da tese de Cronin et al. (2015) quanto à capacidade dos atletas se sacrificarem mais em prol dos resultados da equipa como um todo.

Para além destas noções, termino a presente análise e discussão quanto à liderança de José Azevedo dando conta de três práticas que Joaquim Silva destacou através de casos reais. Em primeiro lugar, Joaquim Silva revela que José Azevedo é uma pessoa que “dá-nos todas as condições e quando há algum problema – de saúde ou pessoal – é o primeiro a dizer para ficarmos em casa, descansarmos e não nos stressarmos”. Ou seja, por via desta postura, à luz da liderança transformacional de Avolio (1999) e das atitudes no âmbito da comunicação treinador-atleta de Yukelson (2010), estamos perante um líder atento e empático para com as necessidades específicas dos seus atletas. Um outro tópico de análise tem que ver com a Volta a Portugal de 2023, na qual o Henrique Casimiro estava a disputar a vitória na classificação geral e o Joaquim Silva relata a forma inspiradora como, através da metáfora das folhas do livro, José Azevedo conseguiu juntar toda a equipa em prol desse objetivo comum. Com esta ação, é possível perceber como, em linha com o ideal do “campeão” do grupo da liderança autêntica de Steffens et al. (2014), José Azevedo também mostra ser um líder coerente entre aquilo que advoga junto dos seus atletas e aquilo que é o *slogan* da equipa: “Juntos Somos 1”. Por fim, Joaquim Silva revela aquele que é o grande ensinamento que guarda da relação com José Azevedo: a forma como este último acreditou que Joaquim Silva seria capaz de ganhar uma medalha nos Campeonatos Nacionais de Contrarrelógio, em 2023, mesmo sem o próprio acreditar nisso. Ou seja, à luz do “conhecimento de cada um dos seus atletas” de Yukelson (2010) e do “conhecimento profissional” de Collinson (1996), José Azevedo demonstra ser um líder conhecedor não só das individualidades e qualidades de cada um dos seus ciclistas, bem como um conhecimento analítico do desporto em causa.

Tabela 24 – sistematização das práticas de liderança e competências comunicacionais de líderes identificadas na análise e discussão dos resultados

	<p align="center"><u>Objetivo específico 1:</u> Práticas de liderança</p>	<p align="center"><u>Objetivo específico 2:</u> Competências comunicacionais</p>
<p align="center">Delmino Pereira</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher bem as pessoas; • Alinhamento entre os valores pessoais e as suas ações; [líder servidor – Liden et al. (2008) – e líder autêntico – Avolio et al. (2004)] • Trabalho e sacrifício: é um elemento da equipa, não um líder de “fato e gravata”; [líder transformacional – Callow et al. (2009)] • Planear para depois partilhar e esclarecer; [liderança da identidade – Steffens et al. (2014) e líder servidor – van Dierendonck (2011)] • Escuta ativa; • Inteligência emocional: humildade e adaptação aos diversos públicos; • Preocupação com o futuro da modalidade – visão; • Iniciativa e reação perante as adversidades: caso da pandemia de Covid-19; [líder servidor – Liden et al. (2008)] • Proximidade às pessoas no terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versatilidade para comunicar com os diversos públicos; • Partilha e esclarecimento do plano definido; • Escuta ativa.

<p>Joaquim Gomes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência perante a responsabilidade do seu cargo; [liderança da identidade – Steffens et al. (2014)] • Honrar os compromissos com os seus <i>stakeholders</i>; • Persistência: na obtenção de patrocínios para realização da Volta a Portugal; • Promover um forte conhecimento mútuo – no seu “núcleo duro” – em que cada um é como uma peça de uma máquina; • Objetivo: realizar a Volta a Portugal centenária (em 2027). 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação fundamental para a organização e entrosamento (com o seu “núcleo duro” e com os <i>stakeholders</i>)
<p>José Azevedo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambição e esperança no ciclismo português; • Patriotismo: ajudar a melhorar o “nosso” ciclismo; [liderança da identidade – Steffens et al. (2014)] • Coragem para “começar do zero”; • Visão e objetivos claros, estando ciente das limitações; [líder autêntico – Avolio et al. (2004)] • Relação de proximidade com os seus ciclistas: “podem contar comigo para tudo”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar a estratégica, não é apenas “porque sim” e “aceito as opiniões”; <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove a comunicação bidirecional: “Tem de haver liberdade de expressão”; • Escuta ativa: “faço questão de ouvir os meus atletas”; • Assertivo e esclarecedor; • Consegue incentivar; • É natural; • Reservado (crítica);

<p>José Azevedo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência, profissionalismo e dedicação: “dou o máximo, exijo o máximo”; • Valores pessoais alinhados com o <i>slogan</i> que reflete não só a identidade da equipa como a sua forma de estar na vida; • Muito organizado e gestor da equipa (prática comum indicada pelos ciclistas entrevistados); • Calma e tranquilidade; <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • “não aponta o dedo”, “dá espaço” e “admite o erro”; • Acredita (e faz acreditar) nos seus atletas: caso da medalha de bronze do Joaquim Silva; • Atento aos atletas e às suas necessidades: em situações de problemas pessoais/saúde; • Não pressiona demasiado: quando vê que o atleta deu tudo, mas não ganhou. <p>[líder servidor – Liden et al. (2008) e van Dierendonck (2011)]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Devia ser mais direto (crítica).
----------------------------	---	--

Fonte: elaboração própria

Limitações da Investigação

Relativamente às limitações identificadas na presente investigação, uma delas prende-se com o foco da mesma. Inicialmente, atendendo ao facto que esta dissertação se insere no mestrado em Ciências da Comunicação e na especialização em Comunicação Estratégica e Liderança, o estudo da liderança e da comunicação pautaram, portanto, as linhas orientadoras. Contudo, uma vez realizadas e analisadas as entrevistas, algumas das questões poderiam ter sido reformuladas, de modo a possibilitar uma maior profundidade na análise da temática da comunicação no ciclismo profissional de estrada em Portugal. Em concreto, na pergunta 12 do guião da entrevista ao Delmino Pereira e ao Joaquim Gomes, deveria ter havido uma maior insistência, por parte do entrevistador, na temática. Para tal, poderia ter contribuído a separação em subquestão (a) e (b), de modo a criar uma distinção clara entre a comunicação com as “suas” pessoas e a comunicação externa.

Quanto à amostra da investigação, esta também poderia ter sido de maior dimensão, nomeadamente com a realização de entrevistas a mais ciclistas, por forma a obter e a cruzar mais informação relativa à liderança de José Azevedo. No entanto, por indisponibilidade dos mesmos, não foi possível dispor de uma amostra maior.

Por fim, no âmbito de investigações futuras que tenham por base esta dissertação, poderá ser interessante entrevistar pessoas do núcleo de trabalho de Delmino Pereira e Joaquim Gomes e/ou alguns dos seus *stakeholders* por forma a corroborar – ou não – as práticas que dizem implementar e as competências que dizem possuir. Para além disso, considero também interessante a maior abrangência desta investigação a outras equipas, de modo a poder comparar estilos, práticas de liderança e competências comunicacionais dos diferentes líderes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal.

Conclusão

Ao longo da presente dissertação, através da base teórica elaborada e do método qualitativo adotado – por via das entrevistas realizadas –, procurou-se problematizar a temática da liderança e da comunicação nos desportos de alta competição, com enfoque no ciclismo profissional de estrada em Portugal. A partir dos resultados obtidos, para os quais foi essencial um enquadramento teórico robusto e uma análise dos dados das entrevistas aprofundada, é possível afirmar que foram cumpridos os dois objetivos específicos propostos na presente investigação e, conseqüentemente, dada uma resposta à pergunta de partida.

Relativamente ao primeiro objetivo específico: “Identificar práticas de liderança de líderes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal”, foi possível identificá-las na pessoa dos líderes Delmino Pereira, Joaquim Gomes e José Azevedo. No caso de Delmino Pereira, destaque para o alinhamento entre os seus valores e as suas ações; o trabalho e o sacrifícios empregues na sua função; o planeamento seguido da partilha e esclarecimento junto das “suas” pessoas; a inteligência emocional associada à humildade como contacta com diversos públicos; e a iniciativa perante as adversidades e os problemas que surgem. No caso de Joaquim Gomes, como práticas de liderança identificadas é de assinalar a forma como honra compromissos com os seus *stakeholders*; a persistência para obtenção de apoios e financiamento para a realização da Volta a Portugal; e a forma como trabalha, com o seu “núcleo duro”, que o mesmo refere ser como “pessoas da família”, rumo ao objetivo da realização da Volta a Portugal centenária (em 2027). Por último, no líder José Azevedo é possível identificar práticas de liderança como a ambição e a esperança no ciclismo português; a coragem para “dar corpo” ao projeto da Efapel Cycling; a proximidade aos seus ciclistas; a exigência, profissionalismo e dedicação; a organização e gestão dos recursos da equipa de excelência como referem os três seus ciclistas entrevistados; a calma e a tranquilidade nos vários desfechos de uma prova; a capacidade para admitir os erros e “não apontar o dedo”; a capacidade de acreditar nos seus ciclistas; a atenção às suas necessidades e expectativas – em casos de problemas de saúde ou pessoais; e a forma como não pressiona demasiado quando sabe que o atleta deu tudo.

Fazendo uma análise global às práticas de liderança identificadas no parágrafo anterior, no âmbito do primeiro objetivo específico desta investigação, a entrevista a José Azevedo foi a que possibilitou inferir uma maior diversidade de práticas alinhadas com os pensamentos dos autores do enquadramento teórico. No caso de Delmino Pereira e Joaquim Gomes, dois nomes representativos do ciclismo, as respostas obtidas foram mais fechadas e menos desenvolvidas, pelo que, para eventuais investigações futuras, a temática da liderança poderá ser explorada de forma mais concisa.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico: “Identificar competências comunicacionais de líderes no âmbito do ciclismo profissional de estrada em Portugal”, no caso de Delmino Pereira, destaque para a versatilidade para comunicar com diversos públicos; a partilha e esclarecimento às “suas” pessoas do plano que elabora anualmente; e a escuta ativa. Quanto a Joaquim Gomes, a comunicação enquanto ferramenta fundamental para a organização e o entrosamento com o seu “núcleo duro” e com os *stakeholders*. Quanto a José Azevedo, relativamente às competências comunicacionais identificadas, é possível concluir que é um líder que não se limita a instituir uma estratégia, isto é, tem a preocupação de a explicar e de aceitar opiniões daqueles que o rodeiam, promovendo assim, simultaneamente, a comunicação bidirecional e praticando a escuta ativa; é um líder que comunica de forma natural e que consegue incentivar os seus ciclistas; por último, as opiniões dos seus ciclistas entrevistados no âmbito desta investigação dividem-se, classificando José Azevedo como um comunicador reservado, que deveria ser mais direto e/ou um comunicador assertivo e esclarecedor.

Dito isto, apesar de terem sido identificadas as competências comunicacionais acima detalhadas, alinhado com a primeira limitação descrita no subcapítulo anterior, considero que poderia ter sido mais trabalhada a temática da comunicação, nomeadamente na pessoa dos líderes Delmino Pereira e Joaquim Gomes. Por fim, apesar das limitações identificadas nesta investigação, foi com grande espírito de sacrifício e em prol da temática da liderança e da comunicação aplicada ao ciclismo, que desenvolvi esta investigação que espero, honestamente, que possa ser a primeira de tantas outras em Portugal e no Mundo.

Referências Bibliográficas

- Anne, M. N. (2015). *The Importance of Communication in Interpersonal Relationship*. Adekunle Ajasin University, Akungba- Akoko, Nigeria.
- Avci, K. S., Çepikkurt, F., & Kale, E. K. (2018). Examination of the relationship between coach-athlete communication levels and perceived motivational climate for volleyball players. *Universal Journal of Educational Research*, 6(2), 346-353.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumba, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Becker AJ. (2009). It's Not What They Do, It's How They Do It: Athlete Experiences of Great Coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 4(1):93–119.
- Bosselut, G., Heuzé, J. P., Eys, M. A., Fontayne, P., & Sarrazin, P. (2012). Athletes' perceptions of role ambiguity and coaching competency in sport teams: A multilevel analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 34(3), 345-364.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behaviour in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2 (1), 34–45.
- Chelladurai, P., & Reimer, H. A. (1998). Measurement of Leadership in Sport. In J. Duda (Ed.), *Advances in Sport and Exercise Psychology measurement* (pp. 227-253). Fitness Information Technology.
- Choi, H., Jeong, Y., & Kim, S. K. (2020). The Relationship between coaching behavior and athlete burnout: mediating effects of communication and the coach–athlete

relationship. *International journal of environmental research and public health*, 17(22), 8618.

Choi, H., Park, J. A., & Kim, Y. (2019). Decreasing aggression through team communication in collegiate athletes. *Sustainability*, 11(20), 5650.

Christopher J. Cushion, Kathleen M. Armour & Robyn L. Jones (2006) Locating the coaching process in practice: models 'for' and 'of' coaching, *Physical Education and Sport Pedagogy*, 11:1, 83-99.

Collinson, V. (1996). Becoming an Exemplary Teacher: Integrating Professional, Interpersonal, and Intrapersonal Knowledge.

Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching*, 4(3), 307-323.

Cranmer, G. & Myers, S. (2015). Sports Teams as Organizations: A Leader-Member Exchange Perspective of Player Communication With Coaches and Teammates. *Communication & Sport*, 3(1), 100–118.

Cronin, L. D., Arthur, C. A., Hardy, J., & Callow, N. (2015). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *Journal of sport and exercise psychology*, 37(1), 23-36.

Cruz, A. B., & Kim, H. D. (2017). Leadership preferences of adolescent players in sport: Influence of coach gender. *Journal of Sports Science & Medicine*, 16(2), 172–179.

Cushion, C. (2007). Modelling the complexity of the coaching process. *International journal of sports science & coaching*, 2(4), 395-401.

Dainton, M., & Zelle, E. D. (2022). *Applying communication theory for professional life: A practical introduction*. Sage publications.

Davis, L., Appleby, R., Davis, P., Wetherell, M., & Gustafsson, H. (2018). The role of coach-athlete relationship quality in team sport athletes' psychophysiological exhaustion: implications for physical and cognitive performance. *Journal of sports sciences*, 36(17), 1985-1992.

DeVito, J. A. (2019). The interpersonal communication book. *Instructor*, 1, 18.

- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17.
- Eccles, W. & Tran, B. (2012). Getting Them on the Same Page: Strategies for Enhancing Coordination and Communication in Sports Teams. *Journal of Sport Psychology in Action*, 3(1), 30–40.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*. NY: Emerald Group Publishing.
- Federação Portuguesa de Ciclismo. (2024). Obtido em 20 de abril de 2024, de <https://www.fpciclismo.pt/pagina/documentos-fpc>
- Foulds, S. J., Hoffmann, S. M., Hinck, K., & Carson, F. (2019). The coach–athlete relationship in strength and conditioning: High performance athletes’ perceptions. *Sports*, 7(12), 244.
- Fransen, K., McEwan, D., Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport & Exercise*.
- González-García, H., Martinent, G., & Trinidad Morales, A. (2019). Perceived coach leadership profiles and relationship with burnout, coping, and emotions. *Frontiers in psychology*, 10, 1785.
- GoRide.pt. (2022). José Azevedo: “Esta equipa foi uma ambição, um desejo pessoal” [parte I]. Obtido em 20 de abril de 2024, de <https://www.goride.pt/jose-azevedo-esta-equipa-foi-uma-ambicao-um-desejo-pessoal-parte-i/>
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Hammermeister, J.J., Burton, D., Pickering, T., Chase, M., Westre, K. and Baldwin, N. (2008). *Servant Leadership in Sport: A Concept Whose Time has Arrived*, *International Journal of Servant Leadership*. in Press.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, UK: Oxford University Press.

Houchin G. (2011). Authentic leadership in team sports. Master's Thesis, The University of Tennessee at Chattanooga, USA.

Ignacio III, R. A., Montecalbo-Ignacio, R. C., & Cardenas, R. C. (2017). The relationship between perceived coach leadership behaviors and athletes' satisfaction. *International Journal of Sports Science*, 7(5), 196-202.

Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3 + 1Cs in the coach– athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport*, (pp. 63–77). Champaign, IL: Human Kinetics.

Kao, S. F., Hsieh, M. H., & Lee, P. L. (2017). Coaching competency and trust in coach in sport teams. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(3), 319-327.

Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. K., & Kim, A. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659–680.

Kim, M., Kim, A. C. H., & Reid, C. (2017). Positive organisational behaviour in NCAA Division I football: A head coach's authentic leadership and assistant coaches' psychological constructs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 17(1–2), 121–143.

Kim, M., Kim, Y., & Won, D. (2018). From commanding to serving athletes: Nurturing the coach–athlete relationship. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 891-901.

Liden RC, Wayne SJ, Zhao H, et al. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment. (19) 161–177.

Loughead, T. M., & Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior–satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(3), 355-371.

McDowell, J., Huang, Y. K., & Caza, A. (2018). Does identity matter? An investigation of the effects of authentic leadership on student-athletes' psychological capital and engagement. *Journal of Sport Management*, 32(3), 227–242.

McLaren, C. D., Boardley, I. D., Benson, A. J., Martin, L. J., Fransen, K., Herbison, J. D., ... & Bruner, M. W. (2021). Follow the leader: Identity leadership and moral behaviour

in social situations among youth sport teammates. *Psychology of Sport and Exercise*, 55, 101940.

Misasi, S. P., Morin, G., & Kwasnowski, L. (2016). Leadership: Athletes and coaches in sport. *The Sport Journal*, 19.

Moen, F., & Federici, R. A. (2011). Perceptions of coach competence and perceived need satisfaction: Assessing a Norwegian Coach Competence Scale. *The International Journal of Coaching in Organizations*, 8, 124-138.

Nazari, R., Ehsani, M., Gangoei, F. A., & Ghasemi, H. (2012). Structural equation modeling of relationship and interpersonal communication on organizational effectiveness between sport managers. *African Journal of Business Management*, 6(27), 8136.

Poczwardowski, A., Barott, J. E., & Jowett, S. (2006). Diversifying approaches to research on athlete–coach relationships. *Psychology of sport and exercise*, 7(2), 125-142.

Pro Cycling Stats. (2024). Delmino Pereira. Obtido em 20 de abril de 2024, de <https://www.procyclingstats.com/rider/delmino-pereira>

Pro Cycling Stats. (2024). Efapel Cycling. Obtido em 20 de abril de 2024, de <https://www.procyclingstats.com/team/efapel-cycling-2023/overview>

Pro Cycling Stats. (2024). Joaquim Gomes. Obtido em 20 de abril de 2024, de <https://www.procyclingstats.com/rider/joaquim-augusto-gomes>

Pro Cycling Stats. (2024). José Azevedo. Obtido em 20 de abril de 2024, de <https://www.procyclingstats.com/rider/jose-bento-carvalho-de-azevedo>

Purnomo, E., Ma'mun, A., Kusmaedi, N., Hendrayana, Y., Hidayat, Y., Jermaina, N. & Marheni, E. (2021). Profile: Interpersonal Communication Skills for Future Coaches. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences* 9(5): 964-972.

Rieke, M., Hammermeister, J., & Chase, M. (2008). Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 227-239.

Robbins, S. & Hunsaker, P. (2003). *Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Rosca, V. (2010). The coach-athlete communication process. Towards a better human resources management in sport. *Management Research and Practice*, 2(3), 275-283.
- Saury, J., & Durand, M. (1998). Practical Knowledge in Expert Coaches: On-Site Study of Coaching in Sailing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 69, 254-266.
- Serpa, S. (1999). Relationship coach-athlete: outstanding trends in european research. *Portuguese Journal of Human Performance Studies*, 12 (1), 7-19.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107–139.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (2002). Interpersonal skills. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds). *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed., 564–611. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The leadership quarterly*, 25(5), 1001-1024.
- Stenling, A., & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of applied sport psychology*, 26(2), 182-196.
- Subarkah, A. (2018). Analysis of Interpersonal Communication in Sports. In 2nd Yogyakarta International Seminar on Health, Physical Education, and Sport Science (YISHPESS 2018) and 1st Conference on Interdisciplinary Approach in Sports (CoIS 2018), 288-291. *Atlantis Press*.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 27, 1228–1261. doi:10.1177/0149206310380462
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2010). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(3), 425-434.
- Volta a Portugal. (2024). Obtido em 20 de abril de 2024, de <https://www.volta-portugal.com/>

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

Williams, J. M. & Krane, V. (2015). *Applied Sport Psychology: personal growth to peak performance*. 7th edition. McGraw- Hill, New York.

Witte, K. S. (2011). Coaching leadership preferences: insight from the National collegiate athletic association division III athlete. *Journal of Coaching Education*, 4(2), 73-87.

Wrench, J., Punyanunt-Carter, N. & Thweatt, K. (2020). *Interpersonal Communication: A Mindful Approach to Relationships*.

Yukelson, D. P. (2010). Communicating effectively. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (pp. 149–165). Boston: McGraw.

Anexos

Anexo A – Guião Entrevista Delmino Pereira

1. Como é que chegou a Presidente da FPC?
2. Lembra-se do seu 1º dia enquanto Presidente da FPC? Relate-me esse dia.
3. E atualmente, como é o dia-a-dia do Presidente da FPC? Descreva-me um desses dias.
4. Quais são as suas funções enquanto Presidente da Federação de Ciclismo?
5. Quem são as pessoas que lidera?
 - a. Que desafios se impõem na liderança dessas pessoas?
6. E quanto a outros *stakeholders* que estão no seu círculo de influência, quais são?
 - a. Que desafios se impõem?
7. Perante tudo isto que me confidenciou, que é que o motiva neste cargo?
8. Quais são os seus objetivos?
9. Quais são os seus receios?
10. No seu dia-a-dia, quais são os valores que o caracterizam?
 - a. Em que se materializam? Dê exemplos concretos de ações.
11. Que práticas de liderança o caracterizam enquanto Presidente da FPC?
12. Da sua experiência de mais de 10 anos enquanto Presidente da FPC, que importância atribui à comunicação no desempenho das suas funções?
 - a. De que competências comunicacionais dispõe que considera essenciais nas relações com as pessoas que lidera e as instituições com que trabalha?

13. E por exemplo, em momentos de crise (como os casos recentes em matéria de utilização de substâncias proibidas) que desafios se impõem ao Presidente da FPC?
14. Por fim pergunto-lhe, enquanto Presidente da FPC, que marca pretende deixar no ciclismo em Portugal nestes mais de 10 anos de liderança?

Anexo B – Transcrição Entrevista Delmino Pereira

1. Como foi este percurso até chegar a Presidente da FPC? Era algo que ambicionava depois de uma carreira de ciclista profissional?

Não era algo previsível. Comecei a ser ciclista muito tarde, já enquanto júnior de 2º ano, vim de Trás-os-Montes, onde não há tradição de ciclismo e o ciclismo surge na minha vida como a minha última oportunidade para ser desportista. Eu tinha a paixão de ser desportista muito inspirado no Carlos Lopes, no Marco Chagas e no Joaquim Agostinho, e o ciclismo foi a modalidade que me ofereceu o prazer de ter sucesso. Mas como comecei tarde, fui um ciclista autodidata. Comecei no Clube de Ciclismo de Vila Real, durante 3 anos e já tinha bons resultados, tive boas experiências. O Sr. Alves Barbosa foi o treinador que me deu oportunidades no ciclismo e, em 1986, fui um dos ciclistas escolhidos para representar a seleção nacional nos EUA. Mais tarde, em 1988 vim para o Boavista e fiz um acordo com os meus pais de ser ciclista por 1 ano. Os meus pais deixaram-me vir e eu dediquei-me bastante. É aqui o grande arranque, nesse ano fui à Volta a França do Futuro, ganhei o prémio da Montanha e tornei-me uma “vedeta”, sendo que no ano seguinte, em 1989, já estava com a camisola amarela da Volta a Portugal.

Tive assim uma carreira que me apaixonou, que adorei e termino a carreira como um representante da classe dos ciclistas. Fui fundador da Associação Portuguesa de Ciclistas Profissionais, pois entendia que devíamos dar voz aos ciclistas, tendo já este espírito de dirigente. Terminada esta carreira, tive uma empresa, mas eu era uma pessoa profundamente triste e infeliz emocionalmente, pelo que decidi reaproximar-me da modalidade. Tive, por exemplo, a oportunidade de comentar a Volta a Portugal em 2003, na RTP. Comecei a organizar algumas provas, nomeadamente ao nível dos sub-23, e em 2004 fui convidado pelo Dr. Artur Lopes, o então Presidente da FPC, para vir para a

Direção da FPC. Não era algo que eu ambicionasse, mas a chave do sucesso centra-se na profundidade com que eu conheço o ciclismo em todos os seus ecos.

Com este cargo, e ouvindo os conselhos do Dr. Artur Lopes, tenho como filosofia a capacidade de provocar consensos dada a diversidade de públicos com que lidamos. Para além disso, é necessário projetar, trazer pessoas para ajudar, escolhê-las bem, pessoas com vários perfis e com várias sensibilidades. É também minha filosofia colocar-me sempre ao lado do ciclista, de forma a perceber o que quer o ciclista, o que sonha, o que sente. Muitos ciclistas se sentaram nesta mesa para conversarmos e sei que conseguirei encaminhá-los para o caminho certo. Isto é um ato de um dirigente nato, sem necessidade de pôr isso em nenhum jornal.

2. Lembra-se do seu 1º dia enquanto Presidente da FPC? Relate-me esse dia e como se sentia.

Eu quando assumi funções encontrei uma FPC num “bom andamento” e reorganizada. Esta “casa” estava nova e o ciclismo estava no caminho certo, sendo que eu conhecia bem a “casa” fruto dos 4 anos que aqui estive enquanto Diretor e outros 4 anos enquanto Vice-Presidente. Mas, efetivamente, faltava-me a capacidade de liderar, de ser eu a mandar. Adaptei-me a isso, mas a grande vantagem foi o facto de eu ter herdado uma Federação Portuguesa de Ciclismo no caminho certo.

3. E atualmente, como é o dia-a-dia do Presidente da FPC? Descreva-me um desses dias.

Não posso dizer que seja um líder de fato e gravata. Somos uma FPC que cresceu muito e que tem cada vez mais trabalho. Tenho um espírito de voluntarismo excessivo, ou seja, disponibilizo-me para fazer quase tudo. E isto tem que ver com os recursos disponíveis. Eu tenho de escolher, mas não abdicar é de fazer o ciclismo acontecer, nem que eu tenha de fazer sacrifícios. Nos últimos 16 anos venho para a FPC dois a três dias por semana, e entro às 8h da manhã e saio às 8h da noite. Eu costumo dizer que trabalhamos 30% acima das nossas capacidades, mas não sou só eu, é a equipa toda.

4. Quais são as suas funções enquanto Presidente da Federação de Ciclismo?

As funções focam-se no planeamento, estou a fazer o plano do próximo ano, um plano muito exigente pois temos de antever aquilo que são os grandes objetivos. Colocar esse plano num documento que seja perceptível para todos. Este plano tem um foco nos objetivos desportivos, sendo que chamo os técnicos que têm o papel de dizer como se atingem esses objetivos desportivos e depois organizamos em área operacional, que no fundo é a área política, para garantir que todo aquele plano desportivo vai ser executado.

Para além disso, também sou responsável por preparar e atualizar regulamentação relativa ao próximo ano e estar sempre atento aos números, dados e tendências de forma a perceber se estamos a crescer ou não (se estamos com mais atletas federados, se os clubes estão a aumentar ou a desaparecer). Procuo também sempre novas formas de comunicação de forma a rentabilizar este desporto. Nós estamos numa modalidade de comunicação, o ciclismo é comunicação. Desde os seus primórdios que o ciclismo era uma modalidade de propaganda, pois a Volta a Portugal era um autêntico desfile de marcas que estavam presentes tanto nos carros como também nas camisolas. O Benfica, Sporting e Porto implantaram-se em Portugal através do ciclismo nos anos 30, nomeadamente através dos duelos entre o Sr. Alfredo Trindade, do Sporting, e o Sr. José Maria Nicolau, do Benfica. E foi assim que o país conheceu a dimensão nacional dos nossos clubes, ao vivo com “olhos de ver”, porque os estádios de futebol não têm rodas, estão fixos nas suas terras, e o ciclismo tem rodas a percorrer todo o país.

Assim, hoje em dia, o ciclismo continua a ser uma modalidade de comunicação que tem de se mostrar e tem de sair para a rua. A comunicação de há 50 anos era uma, hoje é distinta, e neste momento o espaço mediático foi tomado apenas por uma modalidade [futebol] e a verdade é que temos uma dificuldade crescente de aparecer neste espaço absolutamente massificado. Por outro lado, temos muito e cada vez mais ciclismo, sendo que no âmbito da comunicação as autoridades do Turismo descobriram que o ciclismo é a melhor modalidade para promover os territórios e os destinos, por isso quando se desenha uma etapa temos em atenção os mais belos territórios. O maior exemplo disto ocorre em França, com o *Tour de France*, que faz deste país o maior cartaz de visita e de turismo do mundo.

5. Quem são as pessoas que lidera diretamente? Quem são as “suas” pessoas?

Aqui nós tínhamos uma equipa administrativa. A FPC fazia poucas corridas, pois, tendencialmente, as Federações são entidades reguladoras. Desde que vim para cá tive logo um problema no 1º ano, que foi a Volta ao Algarve que não tinha organizador, por estar falida. Mas nós, FPC, não podíamos deixar cair esta Volta pois é um evento *gourmet* por ser no início do ano e todos querem vir para o Algarve. Então tivemos de ser nós a organizar este evento, o que não é normal, pois costumam ser entidades privadas a organizar. O mesmo nos aconteceu quando organizámos a Volta a Portugal de Juniores, uma corrida âncora do desenvolvimento do ciclismo de formação. Para tal, e com estes desafios, a FPC cresceu e tivemos de recrutar pessoas mais especializadas nesta área, pelo que o grupo de pessoas que tenho hoje são pessoas que vieram da escola do ciclismo, arrastando consigo a paixão e abdicando de horários e de regalias porque estão a fazer ciclismo com paixão. Tenho assim uma geração de colaboradores que trabalham com entusiasmo, estando absolutamente focados e disponíveis.

6. E quanto a outros *stakeholders* que estão no seu círculo de influência? Quem são?

Temos de ter a capacidade de contactar tanto com o clube mais humilde e mais pobre que possamos ter no sítio mais longínquo, como com uma fotografia que tenho com o Papa ou com o Presidente da República. Por um lado, temos o contacto permanente com o Governo, com o Comité Olímpico e com as autoridades que tutelam o desporto e, por outro lado, temos todas as estruturas que começam pelas Associações Regionais passando pelos clubes, os organizadores de provas, os representantes de ciclistas, os árbitros de corrida, os treinadores e também todas as figuras que construíram e divulgam o ciclismo em qualquer parte do território.

Assim, temos de ter a capacidade de recorrer a todas estas instâncias e, acima de tudo, de manter marcas associadas ao ciclismo. O ciclismo sem marcas não consegue ter força suficiente. Temos assim de estar atentos a toda a comunidade envolvente, pois apenas temos 100 profissionais em Portugal, a maioria são estruturas amadoras e benévolas, pelo que para termos estas pessoas motivadas e disponíveis para angariar miúdos para o ciclismo, temos de as tratar com o máximo de humildade e carinho.

a. Que desafios se impõem na relação com pessoas tão diferentes de instâncias tão distintas?

Nesta relação o principal desafio é a gestão das nossas emoções, nunca perder o foco nos nossos objetivos. Em cada momento temos de ter todas as portas abertas em todos os seus ângulos. No fundo, diria que o facto de sermos verdadeiros, claros, objetivos e até simples permite-nos lidar com todas as pessoas com naturalidade. Eu vim do ciclismo simples e pobre. Eu quando vim a Lisboa a 1ª vez era dos atletas mais pobres e fiz questão de fazer sempre um percurso assente na simplicidade, por isso sempre que me reúno com pessoas mesmo ao mais alto nível, faço-o sempre com honestidade e simplicidade, criando empatia com as pessoas e provando, com o meu trabalho, que mereço ajuda.

7. Perante tudo isto que me confidenciou, o que é que verdadeiramente o motiva neste cargo?

O motivação é como a carreira de um desportista, tem um arranque, tem um auge e tem uma decadência, um fim. No ciclismo este período dura normalmente entre 10 e 15 anos. Eu no fim da minha carreira não tinha motivação. Eu deixei de correr porque deixei de ter motivação. Entendi que tinha esgotado os meus objetivos desportivos. Como Presidente da FPC, cada ano é um desafio e ainda falta muita coisa. Este projeto é um projeto permanentemente incompleto, pois nunca conseguimos fazer tudo. Reconheço que estes últimos anos de liderança na FPC foram muito desgastantes, com a pandemia, problemas económicos e escândalos de doping, como o da W52, e toda a nossa comunidade enfraqueceu, os nossos clubes estão cansados. E, portanto, dito isto, a minha ambição não está no pico, mas sinto-me feliz porque apesar de tudo creio que vou fazer como o Dr. Artur Lopes fez e vou deixar a FPC num bom caminho para quem vier a seguir a mim, com uma geração de jovens que irão manter a FPC com um grande fôlego para crescermos ainda mais.

8. Quais são os seus objetivos?

Neste momento, o meu principal objetivo é manter a “máquina” a funcionar até ao próximo ano. O orçamento do próximo ano já está definido e é menos ambicioso, mas não descora aquilo que é absolutamente estruturante. E o que é absolutamente estruturante

é a nossa comunidade base e os nossos atletas excepcionais. No próximo ano temos os Jogos Olímpicos de 2024 enquanto evento central na captação e divulgação dos nossos atletas. Ao mesmo tempo quero consolidar a estrutura federada e os profissionais da Federação para deixar um organograma funcional para que tudo continue a funcionar bem para quem vier para o meu lugar.

9. Quais são os seus receios?

Eu com o ciclismo aprendi que de um momento para o outro perdemos tudo. É uma modalidade de risco, de quedas e imprevisível. E sei lidar bem com o insucesso. Costumo dizer que ganhei 54 provas, mas perdi outras mil. Mas o meu receio, ao dia de hoje, prende-se com o futuro da modalidade. Há uma tendência da sociedade de termos menos jovens e as pessoas estão cada vez mais nas grandes cidades. A maior dificuldade está na captação de jovens para a modalidade e na atratividade da carreira de ciclista, pois nem todos os pais permitem que os filhos sigam esta carreira. É o tema mais sensível que exige de nós mais profissionalismo e mais capacidade pedagógica e técnica para continuarmos a provocar a atratividade dos jovens para com a modalidade e a convencer ao pais a deixarem os filhos experienciarem. Esta é a face mais operacional da questão, pois a nível emocional creio que estamos bem com uma grande paixão pela modalidade.

10. No seu dia-a-dia, quais são os valores que o caracterizam e o norteiam?

Os meus valores assentam no trabalho, dedicação e resiliência. Para além disso na criatividade e na capacidade de fazer. Eu não gosto de filosofias apenas, gosto de operacionalidade. Eu aprendi no ciclismo que quando vejo a meta ataco se achar que tenho força para atingir essa meta. Portanto eu tenho sempre esta noção de saber avaliar se consigo atingir os objetivos. Mas isto é um trabalho contínuo e um jogo de humildade e sensatez.

11. Que práticas de liderança o caracterizam enquanto Presidente da FPC?

Eu enquanto líder não sou nenhum académico, sou sim um autodidata. Eu nunca tirei nenhum curso superior. Eu em termos da minha filosofia de liderança, quando reúno os grupos de trabalho digo o que vamos fazer, defino objetivos e depois partilho com os

meus colegas. Se houver ideias diferentes e que eu reconheça que estou errado, corrijo. Tenho capacidade de perceber e de ajustar. Oiço muito, não sou propriamente um líder autoritário, sou um elemento de equipa porque eu também faço.

12. Da sua experiência de mais de 10 anos enquanto Presidente da FPC, que importância atribui à comunicação no desempenho das suas funções?

Atribuo destaque à comunicação não tanto naquilo que eu faço, mas antes naquilo que acontece. Por exemplo, quando era ciclista tinha vaidade em ir ao pódio porque queria que me reconhecessem. Agora, enquanto dirigente, não tenho essa vaidade. Quero que as causas e as vitórias sejam mais famosas. Eu não vim para aqui para ser famoso. Esse tempo já passou.

13. E por exemplo, em momentos de crise (como o escândalo de doping da W52) que desafios se impõem ao Presidente da FPC?

Logo na altura do Natal de 2012, no meu 1º ano de mandato, rebentou o escândalo do Lance Armstrong. Portanto, a minha primeira intervenção foi para falar desse escândalo. Tudo isto provoca danos económicos e de reputação absolutamente desastrosos, o que dificulta a nossa atividade. É de uma quase impossível gestão. Estes escândalos são comunicados na comunicação social com uma euforia sem precedentes, como não acontece em mais nenhuma outra modalidade. Isto complica muito aquilo que é o “novo” ciclismo e a nova forma de *sponsorização*, pois as marcas não permitem a colagem e associação a outras marcas e equipas sem serem reputadas, pelo que há uma perda clara de financiamento que atingirá, principalmente, o ciclista, podendo colocar em risco a realização da Volta a Portugal, o que esteve prestes a acontecer na sua última edição.

Para além desta questão, se tiver de escolher um outro momento de crise na minha carreira diria o ano de 2020, com a pandemia em que praticamente não tínhamos ciclismo e não íamos ter Volta a Portugal, o que levaria à falência do ciclismo português. Perante isto, tivemos a coragem de avançar e fomos à luta. Fui ter com o Sr. Presidente da República, pedir-lhe apoio político e vender-lhe a ideia de que precisamos de dar um sinal ao povo português que a vida continua, que somos resilientes e que vamos dar a volta por cima. E nada melhor que trazer a Volta para a rua. Perante isto, dentro das condicionantes, o Sr. Presidente deu-nos uma ajuda e acionou diligências com os vários municípios e

conseguimos fazer a Volta, em outubro de 2020. Foi um ponto marcante de grande sucesso e resiliência que pretendo eternizar num quadro aqui na FPC.

14. Por fim pergunto-lhe, enquanto Presidente da FPC, que marca pretende deixar no ciclismo em Portugal nestes mais de 10 anos de liderança?

A marca que quero deixar é um fotografia minha no terreno. Sou um Presidente do terreno, um Presidente da rua e da comunidade. Fui provavelmente o Presidente que fez mais quilómetros pelo nosso país na história do ciclismo.

Anexo C – Guião Entrevista Joaquim Gomes

1. Como é que chegou a Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta?
2. Lembra-se do 1º dia em que assumiu este cargo? Relate-me esse dia.
3. E atualmente, no que consiste o dia-a-dia enquanto Diretor da Volta? Descreva-me um desses dias.
4. Quais são as suas funções enquanto Diretor da Volta a Portugal?
5. Quem são as pessoas que lidera?
 - a. Que desafios se impõem na liderança dessas pessoas?
6. E quais são os *stakeholders* com os quais mais trabalha e contacta?
 - a. Que desafios se impõem nesse trabalho?
7. Perante tudo isto que me confidenciou, que é que o motiva neste cargo?
8. Quais são os seus objetivos?
9. Quais são os seus receios?
10. No seu dia-a-dia, quais são os valores que o caracterizam?

- a. Em que se materializam? Dê exemplos concretos de ações.
11. Que práticas de liderança o caracterizam enquanto Diretor da Volta a Portugal?
12. Da sua experiência de mais de uma década enquanto Diretor da Volta a Portugal, que importância atribui à comunicação no desempenho das suas funções?
- a. De que competências comunicacionais dispõe que considera essenciais nas relações com as pessoas que lidera e as instituições com que trabalha?
13. E por exemplo, em momentos de crise (como os casos recentes em matéria de utilização de substâncias proibidas) que desafios se impõem ao Diretor da Volta a Portugal?
14. Por fim pergunto-lhe, enquanto Diretor da Volta a Portugal, que marca pretende deixar no ciclismo em Portugal ao longo destes anos de liderança?

Anexo D – Transcrição Entrevista Joaquim Gomes

1. Como é que chegou a Diretor da Volta a Portugal em Bicicleta?

Tudo começou com uma situação *suigeneris* de um miúdo de Lisboa que aparentemente gostava de futebol, mas que desperta para o ciclismo e rapidamente percebe que tem características que o podem permitir participar na Volta a Portugal em Bicicleta. Este era o evento com um espaço muito especial no meu imaginário. Foi um pulo até ganhar a Volta a Portugal e depois cumprir, com muitas peripécias pelo caminho numa atividade desportiva de uma intensidade enorme, a participação em 18 Voltas a Portugal.

Depois disto, deu-se aquele ingrato momento de reforma que os atletas profissionais vivem quando terminam a sua prática desportiva profissional. E eu tive a felicidade de passadas poucas semanas de ter concluído a minha carreira desportiva, ser convidado para Diretor Técnico de uma empresa que há poucos meses tinha adquirido a empresa que organizava a Volta a Portugal. Portanto, a ligação umbilical que eu já tinha à modalidade e à Volta a Portugal quase que não foi quebrada.

2. Pergunto-lhe se chegar a um cargo de Direção era algo que ambicionava?

Havia essa possibilidade. E eu próprio nos meus últimos anos que competi, de uma forma não planeada por mim, surgiu a possibilidade de criar um projeto de ciclismo em Lisboa que era absolutamente inovador no nosso país, com escolas de ciclismo e centros de BTT, com patrocínio altamente centrado no Município de Lisboa. Neste projeto, eu já seria o *manager* e esse era o caminho que eu seguiria se não tivesse surgido este convite para a Direção da Volta a Portugal.

Agora, quando me fazem uma proposta que tem que ver com um evento como a Volta a Portugal que praticamente norteou o meu destino desde os meus 15 anos de idade, não pude recusar. Este sempre foi o evento do meu imaginário, foi por isto que sempre me sacrifiquei e que me levantava para treinar às 4h da manhã, quer fizesse chuva, sol ou frio, mesmo com os meus pais a criticarem-me e a perguntarem o porquê de me sujeitar a isso. E, portanto, terminar a carreira, afastar aquela sombra da reforma desportiva e, de repente, estar a trabalhar no evento que norteou praticamente toda a minha vida, foi para mim motivo de grande felicidade.

3. Como foi o momento em que assumiu esse cargo? Como se sentia, qual era o seu estado de espírito?

Bom, eu como ciclista profissional sempre tive um sentido muito crítico relativamente à Volta a Portugal e há sempre muito por onde criticar: se há muita montanha ou pouca montanha, se há locais de chegada que são ou não perigosos, a qualidade dos alojamentos... enfim, tudo o que tem que ver com a qualidade técnico-desportiva de uma prova por etapas. Mas o primeiro sentimento que eu tive quando fui desafiado para este cargo foi o de que “tu agora tens a cabeça no cepo”, pois foste corredor e conheces todas as vertentes do ciclismo, estando agora a organizar o maior evento do ciclismo em Portugal. Percebi também que há fatores que têm uma importância primordial sobre a parte desportiva da prova. Um deles por exemplo é que estamos perante um evento com um orçamento de três milhões de euros, em que as decisões que tomamos determinam uma linha muito ténue entre haver Volta ou não haver Volta. Para além disso, é um evento desportivo de cariz publicitário, no qual sentimos todas estas flutuações da própria economia. Portanto, para alguém que cumpriu na parte da competição e que agora está

num cargo de Direção, fica muito vulnerável à crítica, mas ainda bem, pois assim não descanso na sombra das minhas decisões.

4. Fale-me de como é o seu dia-a-dia enquanto Diretor da Volta? Descreva-me um desses dias.

Um evento como a Volta a Portugal, como já falámos, tem um orçamento de cerca de três milhões de euros, e esse valor assenta em duas vertentes: os patrocínios das marcas e os patrocínios dos municípios. Estes últimos são aqueles onde recai mais a minha atenção e são também aqueles que trato praticamente em exclusivo, pois são os municípios que definem o percurso da Volta a Portugal. Assim, a principal preocupação passa por “encerrar” do ponto de vista comercial todos os municípios onde a Volta vai passar.

Traçar este percurso não é chegar ao *Google Maps* e traçar uma linha entre um ponto de partida e um ponto de chegada. Eu entendo a Volta a Portugal como uma enorme ferramenta de promoção territorial, daí que quando chego a uma cidade procuro perceber quais as freguesias mais representativas e quais os monumentos. Por exemplo, numa passagem por Ourém, sei que tenho de passar em Fátima, nem preciso de falar com o Presidente da Câmara. E este é o desafio: passar nestes pontos de interesse cultural, sem melindrar o percurso técnico-desportivo da Volta. Quando consigo encontrar soluções de compromisso, em que ficam todos satisfeitos, esse é o cenário ideal, mas isto chega a ser negociações de várias semanas. Para além disso, existe ainda outro patamar que é o do próprio licenciamento da prova, com muitas outras entidades a intervir e a fazer sugestões para alteração do percurso.

Tudo isto que falei ocorre antes da prova. Durante a prova, o trabalho está feito. Quando é dado o tiro de partida, é o colégio de árbitros que “toma conta” da corrida. Mas aí é da minha responsabilidade, enquanto organizador, estar atento ao que ocorre nos locais de partida, nos locais de chegada, nas zonas da comunicação social, na nossa própria logística, entre outros. Daí que ao longo destes onze dias de prova, chego a contactar com mais de 2500 pessoas, entre PSP, GNR, serviços municipais e comandos subregionais, sendo que à distância de uma chamada estamos todos a comunicar em rede.

5. Quais são as suas funções enquanto Diretor da Volta a Portugal?

Uma das principais é a logística, sendo que há também a atividade comercial, a atividade de *marketing*, a atividade de comunicação e atividade desportiva propriamente dita, que é aquela com a qual eu tenho uma ligação umbilical. Questões medianas em qualquer uma destas atividades são resolvidas sem chegar ao topo da pirâmide. Mas em situações mais graves, como em casos de *ambush marketing*, como ocorreu com duas equipas na edição passada da Volta a Portugal, é necessária a minha intervenção. Assim, aquela função em que estou mais centrado é na segurança de toda a atividade desportiva, com ligação direta através das minhas quatro frequências de rádio com entidades como a GNR, PSP e ambulâncias em prova.

6. Quem são as pessoas que lidera e que desafios lhe impõem?

Por incrível que pareça, o núcleo duro da organização da Volta a Portugal é constituído por seis pessoas. São essas mesmas pessoas que digo com o maior dos orgulhos que no pico organizativo da Volta a Portugal contactam, de forma direta e indireta, com mais de 2500 pessoas. Portanto, reduzindo ainda mais esse núcleo duro, há uma pessoa completamente imprescindível a nível de licenciamento na gestão com os cerca de 70 municípios envolvidos na Volta: a Teresa Ribeiro.

Assim, esta pessoa, eu próprio, o Nuno Pereira enquanto financeiro e ativador das marcas, o Vasco Empis na área comercial, o José Carmona na gestão desportiva e o Duarte Pinheiro de Melo ao nível da comunicação, estamos todos muito entrosados e, em particular, três ou quatro delas acumulam uma experiência de cerca de 20 Voltas a Portugal organizadas. E depois há outra questão, ainda mais fundamental, que é a de que anualmente, pelo menos cerca de 60% dos municípios que estão na Volta já têm uma relação connosco que permite facilitar as negociações e antecipar questões.

7. E quais são os *stakeholders* com os quais mais trabalha e contacta?

A Volta a Portugal, sendo pioneira na promoção de marcas, consegue angariar apoios para sair para a estrada entre, pelo menos, 20 municípios – dez nas partidas e dez nas chegadas – e uma panóplia de patrocinadores de diversos escalões, como o Continente, a Galp, os Jogos Santa Casa e a Europcar, e ainda os parceiros técnicos da Volta como as

viaturas oficiais, o relógio oficial, o vinho oficial, entre outros. E é assente em todos estes parceiros que se reúnem os cerca de três milhões de euros necessários para a realização anual da Volta a Portugal.

a. E quais são os principais desafios que enfrenta nesta relação com estes parceiros?

Grande parte destes parceiros entraram na Volta porque já a conheciam. Mas há parceiros que são fruto da expressão “água mole em pedra dura, tanto bate até que fura”, sendo que ficam completamente apaixonados pela Volta. O maior desafio da Volta e do ciclismo profissional no seu todo tem muito que ver com os escândalos de dopagem, mas felizmente os portugueses nunca regatearam o apoio à Volta a Portugal e os grandes patrocinadores deram-nos um voto de confiança, não quebrando os contratos em vigor.

8. Perante tudo isto que me confidenciou, que é que o motiva neste cargo?

No fundo é a ligação umbilical que tenho à modalidade. Eu nunca vivi a competição de forma obcecada, daí que nunca aceitei nenhum dos inúmeros convites aliciantes que tive para competir no estrangeiro. Mas a minha paixão sempre foi a Volta a Portugal, muito em parte pela forma como o meu pai olhava para o ciclismo e para o então Joaquim Agostinho. Portanto, poder continuar ligado a este mundo depois daqueles anos como profissional e de 18 Voltas a Portugal cumpridas, é uma benesse para a modalidade e para mim do ponto de vista anímico, uma vez que conheço este desporto como a palma das minhas mãos.

9. Quais são os seus objetivos?

Tal como enquanto corredor nunca coloquei os objetivos muito altos, sempre fui muito sensato, eu diria que organizar a Volta a Portugal do centenário, em 2027, seria um objetivo sensato que me permitiria abandonar a Volta a Portugal de forma muito tranquila com um sentimento de dever cumprido.

10. Quais são os seus receios?

Num evento como a Volta a Portugal, ou nós aprendemos a viver com o peso dos imponderáveis que podem surgir da forma mais inesperada, ou então não saímos da partida. E nesse aspeto, o meu maior receio, como já aconteceu no passado e a história acaba por se repetir, é que depois de um escândalo como aquele que aconteceu com o Futebol Clube do Porto, esta gente não tenha aprendido que o caminho não é esse. Pois, pese embora este ano [edição da Volta de 2023] tenhamos respirado de alívio, receio que tudo isto acabe por se repetir no futuro. Eu, enquanto agente da modalidade não posso intervir a este nível, mas, felizmente, quer a Federação Portuguesa de Ciclismo, quer a Agência de Antidopagem, com grandes sacrifícios e dispêndio financeiro, conseguiram implantar uma espécie de um passaporte biológico que já teve reflexos positivos nas mais diversas provas. É a única forma de aferir a credibilidade de uma modalidade, monitorizando o comportamento dos atletas, para que sempre que haja uma inconformidade, se possa identificar na íntegra o que se passou, e os que tiverem de ser penalizados que sejam.

11. Que valores é que o caracterizam enquanto pessoa?

No fundo são os valores que vieram da minha família. E a prática desportiva do ciclismo trouxe-me o espírito de sacrifício, na medida em que desde os meus 15 ou 16 anos saía de casa para treinar com uma lanterna no braço e chegava duas horas depois com as lágrimas nos olhos e com as mãos geladas para ir para a escola, sabendo que vai repetir tudo no dia seguinte. Também o espírito de equipa quando há um colega que espera por ti quando caís, por exemplo. E quando estes valores estão enraizados, acabamos por colocá-los em prática nas coisas mais simples do dia-a-dia. Por exemplo, se eu for na rua e vir uma situação de violência doméstica, sou capaz de ter uma atitude de intervir.

12. Que práticas de liderança o caracterizam na relação com as “suas” pessoas?

É uma relação muito próxima, que assenta essencialmente na experiência de muitos anos. Eu talvez tenha tido a vida um bocadinho facilitada. Mas isso foi só no início. Aquela história de ser o Joaquim Gomes que ganhou umas Voltas a Portugal só facilita no início. Porque depois, se não mostrares no terreno que estás à altura, tudo se vai desmoronar como se fosse um baralho de cartas. Portanto, diariamente o trato que dou às pessoas que

trabalham comigo – que na verdade são como se fossem pessoas da família – faz com que a hierarquia que, pese embora exista, não se faz sentir pois existe uma admiração e respeito mútuo desta interdependência de quem nunca ganha nada sozinho. As nossas tarefas estão tão bem definidas e as zonas em que estão interligadas estão tão bem entrosadas, que quando me colocas estas pergunta da liderança eu nem nunca penso muito nisso.

13. Que importância atribui à comunicação no exercício das suas funções?

A comunicação é fundamental em todo o seu processo pois, como disse há pouco, só é possível organizar uma Volta com um núcleo “duro” de tão poucas pessoas atendendo à experiência e ao entrosamento que foi adquirido ao longo de todos estes anos.

a. De que competências comunicacionais dispõe que considera essenciais nas relações com as pessoas que trabalha?

(Silêncio). É interessante que nunca me colocaram essa questão dessa forma. A nossa grande vantagem é o forte conhecimento mútuo. Eu próprio tenho muito conhecimento de licenciamento, da gestão desportiva e de marketing. Portanto, a grande vantagem que nós retiramos do ponto de vista da forma como fomos agilizando ao longo destes anos a comunicação entre todos, advém exatamente da experiência entendendo cada um de nós como uma peça de uma máquina com um grande entrosamento.

14. Por fim, pergunto-lhe que marca pretende deixar no ciclismo enquanto Diretor da Volta a Portugal? Como gostaria de ser lembrado?

Para ser sincero, eu sempre vivi a Volta a Portugal com grande paixão, recusei qualquer carreira internacional para ter contacto com esta prova e com o meu público e nunca tive qualquer problema com dopagem. Tudo isto pode ser passado para a Volta a Portugal enquanto Diretor. Muita seriedade, conhecendo a Volta por dentro e por fora, dei sempre o meu melhor, em anos particularmente difíceis – como o de 2020 com a pandemia – no qual tenho a certeza de que se não fosse a relação cimentada que eu já tinha com as

autarquias muitas delas não teriam apoiado a Volta a Portugal. E assim, dito isto, gostaria de ser lembrado como alguém que deu tudo o que tinha para dar, tal como já tinha dado enquanto ciclista.

Anexo E – Guião Entrevista José Azevedo

1. Recupero esta frase para começar a nossa entrevista perguntando que “ambição” e que “desejo pessoal” é este?
2. Lembra-se do 1º dia em que assumiu a liderança desta equipa? Relate-me esse dia.
3. Quais são os desafios inerentes à criação de um novo projeto, como a Efapel Cycling, no panorama do ciclismo profissional de estrada em Portugal?
4. Dito isto, não posso deixar de questionar quanto à sua experiência anterior enquanto Diretor Desportivo na Katusha, equipa do escalão máximo do ciclismo. Como foi essa experiência?
5. Quais as principais diferenças, na ótica de um Diretor Desportivo, de uma realidade como a Katusha, do escalão máximo do ciclismo, para a realidade da Efapel Cycling, uma equipa continental (3º escalão do ciclismo)?
6. Que ensinamentos reteve desta passagem pela Katusha e que traspôs para a Efapel?
7. E quanto à sua carreira de ciclista, de que forma este seu percurso contribui (ou não) para o exercício das suas funções atuais?
8. No seu dia-a-dia, quais são os valores que o caracterizam?
 - a. Em que se materializam? Dê exemplos concretos de ações.
9. Que práticas de liderança incorpora enquanto Diretor Geral e Desportivo da Efapel Cycling?
10. Que importância atribui à comunicação no desempenho das suas funções?

- a. Por exemplo, com os atletas em ambiente de treino e em competição?
 - b. E para fortalecer o espírito de equipa e as relações interpessoais, que atividades (do âmbito desportivo ou fora deste) promove?
11. E no rescaldo das competições, como lida por exemplo com o fracasso e com os erros? Qual a sua atitude junto dos seus atletas?
12. Ainda no âmbito da comunicação, como é que se gerem necessidades e expectativas dos atletas? Isto é, a Efapel Cycling é uma equipa, mas cada atleta tem as suas especificidades, os seus objetivos, as suas formas de estar próprias.
- a. Que desafios se impõem a este nível?
13. Termine perguntando quais os objetivos para o projeto Efapel Cycling?

Anexo F – Transcrição Entrevista José Azevedo

1. Recupero esta frase para começar a nossa entrevista perguntando que “ambição” e que “desejo pessoal” é este?

Essencialmente o sentir que em Portugal havia matéria humana e marcas com capacidade para promover o ciclismo a patamares superiores. Eu estava fora de Portugal praticamente há 20 anos em equipas profissionais, onde consegui trabalhar com alguns dos melhores ciclistas do mundo. E isso deu-me um *know-how* e experiência, que comecei a acumular como Diretor Desportivo desde 2010, nas melhores equipas do mundo sempre com ambição de ganhar. Mais tarde, nos últimos três anos na Katusha, como Diretor Geral, tive oportunidade de estabelecer contactos com pessoas e organizadores das melhores equipas do mundo, pessoas essas com as quais tenho hoje uma boa relação. E foi assim que comecei a sentir que em Portugal havia ciclistas com potencial para podermos tentar criar mais uma equipa, a juntar às que existem, para ajudar a melhorar o nosso ciclismo.

Nesse sentido, foi mesmo um desafio pessoal que eu na altura o coloquei num papel, num *dossier*, com intuito de o apresentar a empresas, dando um tempo para que esse projeto tivesse viabilidade. Felizmente houve uma empresa que acreditou no projeto e já passaram dois anos desde o seu início.

2. Relate-me o primeiro dia em que assume este projeto. Como se sentia, qual era o seu estado de espírito?

Foi, sem dúvida, um desafio, pois naquele momento havia apenas um *dossier* elaborado. Para além disso, eu não tinha nada, nem uma caixa de ferramentas. E quando recebi a confirmação da equipa da Efapel que seria patrocinador oficial e único, pois foi uma imposição da marca ser patrocinador único, a partir daí foi “pôr mãos à obra” perante tudo o que tinha planeado no *dossier*, pois eu sabia que apenas precisava do apoio financeiro para começar a trabalhar. Comecei a contactar ciclistas, *staff* e depois todas as marcas ligadas ao ciclismo, como as marcas de bicicletas ou marcas dos carros. Mas não foi fácil e foi necessário muito trabalho, pois eu queria montar uma equipa com uma imagem forte, com condições de trabalho únicas em Portugal naquela altura, felizmente hoje o ciclismo português já está noutra patamar. A par disso, formei também uma academia de ciclismo que englobava ciclistas desde os seis anos até aos dezoito anos, ou seja, todos os escalões de formação e ainda uma equipa feminina e uma equipa de paraciclismo, num total de 56 atletas. Montar toda esta estrutura foram muitos meses de trabalho contínuo.

3. Questiono agora quanto à sua experiência anterior na Katusha, equipa do escalão máximo do ciclismo. Como foi essa experiência e o que é que consegue transpor para uma realidade como a Efapel Cycling?

Eu chego à Katusha depois de quatro anos como Diretor Desportivo na RadioShack, onde ganhei muita experiência na parte desportiva, nomeadamente na elaboração de calendário e na gestão de ciclistas. Depois, fruto de um convite aliciante no qual poderia assumir a gestão desportiva, fui para a Katusha onde existiam mais cinco Diretores Desportivos e onde trabalhámos em conjunto pelos melhores resultados possíveis. Esse trabalho na Katusha, onde ganhámos mais de 40 corridas em 2014 e 2015 e onde ficámos em segundo lugar no ranking do *World Tour*, foi um período de muita aprendizagem e de sucesso.

Dois anos mais tarde, a somar a este conhecimento da gestão desportiva, com a função que vim a assumir, em 2017, de Diretor Geral, comecei a conhecer por dentro a realidade orçamental e financeira da equipa. Também não foi fácil, mas o convite foi irrecusável pois se por um lado só há dezoito pessoas naqueles cargos, também sabia que estava a abandonar a gestão desportiva, isto é, a abandonar a possibilidade de estar no terreno, no

treino, na competição e no contacto com o ciclista, passando para um lugar de secretaria e de escritório. Mas isto permitiu-me gerir um orçamento de vários milhões, com mais de 70 pessoas assalariadas à minha responsabilidade, e ao mesmo tempo tive um contacto mais direto com patrocinadores e organizadores nas várias reuniões. Estas relações são de grande utilidade para o futuro, na medida em que, no projeto da Efpapel Cycling, continuando a crescer e a internacionalizar-se, para essas pessoas já não sou um desconhecido, pois sempre passei a imagem de seriedade, o que eu acho que é muito importante.

4. De que forma o seu percurso de ciclista profissional contribui (ou não) para o exercício das suas funções atuais?

É importante desde que não nos esqueçamos do que é ser ciclista. Por vezes, há pessoas que passam para cargos de Direção e que se esquecem do que é ser ciclista, do que custa, do que se sofre em cima de uma bicicleta. Por outro lado, ajuda a ver o que os ciclistas fazem de errado, tentando corrigir. Eu tento não esquecer os meus tempos de ciclista, essas dificuldades e sacrifícios, passando essas mensagens e conhecimento aos ciclistas, de forma a ajudar ao máximo para que eles evoluam. Os ciclistas comigo têm uma relação de proximidade, podem contar comigo para tudo o que necessitarem, desde que e quando trabalhem e sejam sérios e profissionais, pois eu dou máximo e exijo o máximo.

5. Quais são os valores que o caracterizam enquanto líder num projeto de ciclismo?

Há valores que na vida nunca prescindo, quer seja na minha vida pessoal quer seja na minha vida profissional, mesmo que com isso me possa prejudicar. A sinceridade, a honestidade, a verdade, o profissionalismo e a dedicação são valores dos quais nunca abduco. Se um ciclista for sério, trabalhar arduamente e tiver um ano menos bom, sabe que eu reconheço e valorizo. Depois entra a parte da seriedade. Eu nunca entro num jogo com um ciclista. Num contrato, por exemplo, se eu tenho um valor em mente eu ofereço aquele valor, pois é o valor que eu acho correto. Faço isto em tudo na minha vida, pois se não implementar estes valores na minha vida profissional, quando venho para casa não me vou sentir bem.

6. Que práticas de liderança incorpora enquanto Diretor Geral e Desportivo da Efapel Cycling?

Respeito mútuo. Por exemplo, na equipa há ciclistas e *staff*. Tem de haver respeito entre ambos. Pode haver momentos em que o ciclista acaba a prova e tem uma reação mais intempestiva do momento, mas depois tem de ter a capacidade de pedir desculpa e reconhecer que errou. Também saber dar o exemplo. Eu dentro da equipa tenho de criar regras e métodos, mas eu tenho de ser o primeiro a dar o exemplo. Um dos comportamentos que caracteriza não só nesta equipa como as outras por onde passei é o espírito de grupo unânime e de entreajuda. Vou dar um exemplo: quando eu era Diretor Desportivo na Katusha, numa Volta a França que chegámos ao hotel pelas 20h e os ciclistas ainda tinham de ir para as massagens e o *staff* preparar as bicicletas para o dia seguinte, então eu e os restantes Diretores fomos lavar os carros. Eu sou apenas mais um elemento. A filosofia é ninguém está acima de ninguém, somos todos importantes para que o grupo funcione, sendo que dou sempre abertura para que se exprimam livremente desde que de forma educada.

7. Que importância atribui à comunicação no desempenho das suas funções?

A comunicação está na base do sucesso de um grupo, sendo que esta comunicação só existe se houver capacidade de parte a parte de compreender e aceitar decisões. Naturalmente, no fim prevalece a decisão do Diretor Desportivo ou Diretor Geral da equipa. Mas tem de haver capacidade e liberdade para que as pessoas se possam exprimir, compreendendo que existem personalidades e caráteres diferentes. Por exemplo, havendo nacionalidades diferentes é importante perceber que certas coisas podem ser ofensivas para uns ou para outros.

Por exemplo, quando se passa a estratégia aos corredores, essa estratégia tem de ser explicada quanto ao seu porquê, não é apenas “porque sim”. O atleta tem de compreender para ficar convicto de que vai funcionar, pois no fim do dia é ele quem “dá aos pedais” e eu não me esqueço dos meus tempos de ciclista. Para além disso, faço questão de ouvir os meus atletas pois acho que quando as pessoas sentem que são ouvidas, procuram trazer ideias, muitas vezes melhores do que as que temos, e eu tenho a humildade de aceitar uma ideia melhor do que a minha, pois isso significa também que a pessoa pensa sobre a equipa, gosta da equipa e se preocupa com a equipa.

8. Como lida com o fracasso e com os erros junto dos seus atletas?

Quando eu criei este projeto tentei pôr em prática algo que tinha em mente e que considero faltar em algumas equipas. E assim surgiu o nosso *slogan* que é “Juntos Somos 1”, pois juntos somos uma equipa e o “1” não é de primeiro, mas sim de unidade. Somos uma unidade sempre, quando ganhamos, ganhamos todos e quando perdemos, perdemos todos. Não gosto que nenhum dos meus atletas aponte o dedo a ninguém. Todos somos iguais, não há superioridade. Este *slogan* reflete a identidade desta equipa, mas também a minha forma de estar na vida.

9. Termine perguntando quais os objetivos para o projeto Efpapel Cycling? O que projeta para a equipa?

Nesta altura estamos perante um projeto já consolidado que ganhou o seu lugar no ciclismo português, com uma imagem de seriedade e credibilidade que me orgulha. A nível internacional, também estamos a começar a ser reconhecidos. Nos últimos dois anos participámos em algumas provas internacionais, sendo que em três de quatro delas colocámos um corredor nos dez primeiros classificados.

O objetivo passa por continuar a lutar pela vitória nas provas nacionais, com o objetivo máximo da Volta a Portugal, procurando que a equipa se internacionalize cada vez mais. A equipa poderá chegar até onde a parte financeira o permitir. Mas estou muito feliz com o meu patrocinador e criámos uma relação muito boa de confiança. Temos mais dois anos de contrato e o futuro dirá até onde podemos ir.

Anexo G – Guião Entrevista para os três ciclistas

1. Ao longo da sua carreira profissional, com quantos Diretores Desportivos já trabalhou?
2. Da sua experiência enquanto ciclista profissional, que importância atribui à figura de um Diretor Desportivo?
3. O que de melhor guarda dessas relações estabelecidas com os Diretores Desportivos?

4. E o pior?
5. Relativamente a José Azevedo, mesmo antes de trabalhar com ele, pergunto que ideia fazia dele enquanto ciclista profissional e Diretor Desportivo e Geral de equipas do *World Tour*?
6. E hoje, que trabalha diariamente com ele, que opinião tem quanto a José Azevedo enquanto líder?
7. Que competências lhe reconhece enquanto líder?
8. Que impacto José Azevedo tem sobre si enquanto pessoa e atleta?
9. Qual é a postura de José Azevedo para convosco, ciclistas, quando ganham?
10. E pelo contrário, na derrota?
11. E quanto aos erros, como são analisados por parte de José Azevedo?
12. Como descreveria José Azevedo como comunicador?
13. Por fim, qual o maior ensinamento que o José Azevedo lhe transmitiu?

Anexo H – Transcrição Entrevista Henrique Casimiro

1. Ao longo da sua carreira profissional, com quantos Diretores Desportivos já trabalhou?

Desde as camadas jovens até agora, uns 7 ou 8 diretores desportivos. Ou seja, como profissional, já uns 5 diretores desportivos.

2. Da sua experiência enquanto ciclista profissional, que importância atribui à figura de um Diretor Desportivo?

Para mim é a peça central, porque parte dele a organização de tudo, desde a equipa, a juntar os atletas, as ideias que tem para o projeto, as suas crenças e ideais, e depois tudo isso é transmitido para a equipa. Para mim é mesmo o cérebro da equipa e a partir daí é que se desenvolve tudo.

3. O que de melhor guarda dessas relações estabelecidas com os Diretores Desportivos?

O que fica, quando as coisas correm bem, acima de tudo é amizade e respeito mútuo, sendo que para mim isso se constrói através da confiança e da comunicação entre os diretores desportivos e os atletas.

4. E o pior?

Felizmente foi só uma e tem mesmo que ver com questões de orçamento. Neste caso, por falta de pagamento e cumprimento do contrato, se bem que aqui já vamos mesmo ao presidente ou ao diretor geral, mas quem contacta diretamente contigo enquanto atleta é mesmo o diretor desportivo. Eu prefiro sempre a sinceridade, e é algo que digo hoje em dia ao José Azevedo, prefiro que me digam “olha, isto vai atrasar” do que me prometam que é amanhã e depois não é. Nós somos profissionais todos os dias, cumprimos, e também esperamos que as outras pessoas assim sejam, daí que eu digo que tem de haver confiança.

5. Relativamente a José Azevedo, mesmo antes de trabalhar com ele, pergunto que ideia fazia dele enquanto ciclista profissional e Diretor Desportivo e Geral de equipas do *World Tour*?

Para mim o José sempre foi um ídolo, pois teve grande destaque quando eu estava naquela altura de passar a sub-23 e profissional e, portanto, sempre foi a minha grande referência no ciclismo português. Sempre acompanhei o seu percurso enquanto diretor, a par do percurso enquanto atletas pois, para mim, é difícil fazer essa distinção. Aliás, a primeira vez que o José falou comigo disse-lhe logo que tinha

dificuldade em discutir assuntos com ele pois, para mim, a palavra dele é lei. Mas nessa altura ele sempre me disse que eu estava à vontade para dar sempre a minha opinião.

6. E hoje, que trabalha diariamente com ele, que opinião tem quanto a José Azevedo enquanto líder?

Eu daquilo que via do José enquanto atleta e diretor sempre me deu a entender que era uma pessoa muito organizada, muito trabalhadora e correta. Quando é para trabalhar é para trabalhar, quando é para brincar e desconectar também temos esse espaço. Temos momentos para tudo. E hoje vejo que é mesmo assim. Funcionamos muito bem pois eu também sou assim. Quando é a parte do trabalho, eu trabalho, e gosto também de ter as coisas organizadas, sem ficar tudo para fazer “em cima do joelho”. Neste aspeto, o José, em termos de gestão da equipa e de todos os recursos, para mim foi o melhor diretor desportivo. Às vezes até lhe digo que é de mais, ele chega a dar a mesma informação três vezes, por três canais de comunicação diferentes.

7. Que impacto José Azevedo tem sobre si enquanto pessoa e atleta?

Impacta-me de forma positiva, pois deixa-me muito tranquilo saber que ele tem tudo controlado. Só preciso de me preocupar em ser ciclista. Sei que quando chegar ao dia 1 o ordenado está, sei que quando chegar ao dia da corrida tenho o material todo que devo ter, sei que quando estou a treinar recebo em casa tudo o que preciso. Está tudo muito bem organizado. E isso faz-me querer retribuir sempre mais, pois o meio molda-nos.

8. Qual é a postura de José Azevedo para convosco, ciclistas, quando ganham?

O José tens de o conhecer bem para o saberes ler. A postura dele não difere muito. É claro que fica contente na vitória, sorri, mas também não te diz logo. Felicita-te, mas deixa as coisas acalmarem para falarmos, pois há sempre pontos a melhorar; pode haver vitória e termos corrido muito mal e, portanto, temos de melhorar.

9. E pelo contrário, na derrota?

Na derrota fica mais calado e pensativo. Basta olhares para ele. O José fica sempre a pensar. Mas encerra aquele capítulo e abre logo outro.

10. E quanto aos erros, como são analisados por parte de José Azevedo?

Quando é uma derrota motivada por erros, aí sim o José fica mais calado, mais sério, mas deixa sempre passar o momento para depois falarmos disso. Não é aquele diretor que aponta logo o dedo. Ele dá-nos aquele espaço, aquela hora para digerirmos, o que nos permite também pensarmos sobre o que aconteceu, sem nos questionar logo.

11. Como descreveria José Azevedo como comunicador?

O José não é uma pessoa que fale muito, mas quando fala é muito esclarecedor. É uma pessoa mais reservada, mas na sua posição de diretor sabe que tem de comunicar e quando comunica, comunica bem. Não é aquela pessoa que diz mil coisas e depois tens de andar a tentar perceber que mensagem ele quer passar. Quando diz é assertivo e não deixa nada “no ar”, o que facilita muito a tarefa.

12. Por fim, qual o maior ensinamento que o José Azevedo lhe transmitiu e que guardas?

É sem dúvida ao nível da organização do José. Gosto muito. A forma como ele estipula tudo. Para mim é o mais positivo.

Anexo I – Transcrição Entrevista Tiago Antunes

1. Ao longo da sua carreira profissional, com quantos Diretores Desportivos já trabalhou?

Eu diria que pelo menos 10. Eu cada vez que mudei de equipa, tive sempre um diretor desportivo diferente.

2. Da sua experiência enquanto ciclista profissional, que importância atribui à figura de um Diretor Desportivo?

É uma figura extremamente importante. Todos são diferentes e aprendi com todos, pois cada um teve sempre algo para ensinar e se conseguirmos retirar o melhor de cada um, é isso que nos torna melhores. Por isso é que eu digo que é bom mudar de vez em quando, pois alguém que tenha outros conhecimentos ou ideias e se nós conseguirmos absorver parte de cada um, isso é sempre para o nosso bem.

3. O que de melhor guarda dessas relações estabelecidas com os Diretores Desportivos?

Apanhei diretores muito bons taticamente que me ensinaram que é possível ganhar sem ser o mais forte, ou seja, com grande atenção ao nível tático e de leitura de corrida. Depois tive outros mais focados no treino ou na nutrição, do que propriamente na corrida. São duas formas diferentes, mas que são muito importantes para mim.

4. E o pior?

Apesar do nível de exigência dos diretores que é necessário, é importante dar os parabéns não só na vitória, mas mesmo na derrota quando se fizeram as coisas bem. Ou seja, saber “dar a mão à palmatória” pois fizeste tudo o que podias, não ganhaste, mas fizeste os possíveis. Nesta lógica, há diretores muito críticos. Tudo o que não seja ganhar é mau, mas isso não pode ser assim pois numa corrida só pode ganhar um, portanto, há sempre muitos que perdem. É importante saber valorizar o esforço, para criar amizade e não ódio por estar sempre a “levar na cabeça”.

5. Relativamente a José Azevedo, mesmo antes de trabalhar com ele, pergunto que ideia fazia dele enquanto ciclista profissional e Diretor Desportivo e Geral de equipas do *World Tour*?

A ideia que tinha é que seria um grande profissional. Para estar tantos anos nas melhores equipas ao lado de grandes atletas tinha de ser alguém extremamente profissional. O facto de atingir cargos de chefia dessas equipas não é fácil e o facto

de ser português torna-o uma grande referência. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar com ele foi logo algo que me motivou pensar em todo o *background* e experiência acumulada que me pode transmitir.

6. E hoje, que trabalha diariamente com ele, que opinião tem quanto a José Azevedo enquanto líder?

Enquanto líder é alguém que tem ideias fixas, tem uma tática, tem algo muito planeado e traz isso de fazer muito bem “o trabalho de casa”. Estuda muito bem a corrida e tudo o que esta envolve.

7. Que impacto José Azevedo tem sobre si enquanto pessoa e atleta?

Aquilo que o José diz, por ser uma pessoa tão experiente, tem um grande impacto. Se fosse outra pessoa, sem toda esta experiência, não seria a mesma coisa e não teria o mesmo impacto em mim. Mesmo sendo crítico, é uma pessoa que diz as coisas na cara e eu acho isso muito positivo.

8. Qual é a postura de José Azevedo para convosco, ciclistas, quando ganham?

A postura do José é sempre calma. Nunca reage de “cabeça quente”, pensa sempre antes de dizer as coisas. E esta é uma postura comum aos vários momentos, mas na vitória, o José fica muito contente por saber que as coisas correram bem e é sempre o primeiro a dar os parabéns.

9. E pelo contrário, na derrota e nos erros?

Na derrota, se houver adversários mais fortes, corrige-nos, mas sempre apoiando. Ele está sempre a apoiar-nos e quer sempre o nosso sucesso. Sabe corrigir e identificar os momentos concretos onde ocorreram erros. Tudo isto mantendo sempre a sua postura calma, para que consigamos perceber a mensagem.

10. Como descreveria José Azevedo como comunicador?

O José sabe comunicar muito bem, sem magoar ninguém. Mesmo olhando a todas as entrevistas e notícias sobre ele, é uma pessoa que sabe delinear muito bem aquilo que está a dizer. Mas no contexto do nosso autocarro e da nossa equipa, acho que devia ser mais direto, sem ter medo de dizer as coisas como são. Às vezes comento isso com colegas meus, que tem algum receio de dizer as coisas para não nos magoar.

11. Por fim, qual o maior ensinamento que o José Azevedo lhe transmitiu e guardas?

Acima de tudo guardo algo que o José comenta várias vezes que é independentemente do que se passa à nossa volta, não nos devemos desviar do nosso caminho. Ou seja, temos algo delineado desde o início do ano e devemos seguir esse plano sem pensar tanto nos adversários e no que os outros fazem.

Anexo J – Transcrição Entrevista Joaquim Silva

1. Ao longo da sua carreira profissional, com quantos Diretores Desportivos já trabalhou?

Já trabalhei com entre 5 e 10 diretores desportivos, pois eu não costumo mudar muito de equipa.

2. Da sua experiência enquanto ciclista profissional, que importância atribui à figura de um Diretor Desportivo?

Eu tinha 7 anos quando comecei a andar de bicicleta. Uma parte da minha educação, entre os 7 e os 18 anos, veio de dois diretores desportivos. Passámos muitos fins de semana juntos e o peso que tiveram na minha educação foi muito grande. Olhavam para nós não só a pensar nos resultados desportivos, mas também a pensar em nós enquanto pessoas. Ficámos com eles muito fortes e é difícil encontrar alguém semelhante numa fase de ciclista profissional. Eu com o José Azevedo encontrei esse elo. E é por isso que eu troco pouco de equipa. Se eu gosto de estar ali, não é por mais

mil ou dois mil euros que eu vou mudar, é pela confiança de quem está à frente, pela relação que temos e pelo ser humano.

3. O que de melhor guarda dessas relações estabelecidas com os Diretores Desportivos?

Eu dos 7 aos 18 guardo muito boas memórias de riso e de experiências em Espanha. Ainda hoje essa equipa organiza todos os anos uma ida a Fátima de bicicleta e eu faço sempre questão de participar, pois foram anos mesmo muito bons em que criámos elos muito fortes que me educaram para eu ser quem sou hoje. Depois dessa fase, tive a sorte de apanhar das melhores pessoas que passou na minha vida – infelizmente já faleceu. Foi dos meus 18 aos 22. Essa pessoa ralhava muito comigo, mais que os meus pais, mas ensinou-me muita coisa, principalmente a ser duro e a nunca vergar perante as adversidades.

4. E o pior?

Quando passas para o panorama profissional, com 22 ou 23 anos, muitas vezes passas de teres uma pessoa que está preocupada contigo para uma realidade em que “és apenas mais um”, és um número. Cumpres o que te mandam, mas “és apenas mais um”. Foi o que me aconteceu na minha passagem para profissional. Senti essa falta de contacto, de valorização.

5. Relativamente a José Azevedo, mesmo antes de trabalhar com ele, pergunto que ideia fazia dele enquanto ciclista profissional e Diretor Desportivo e Geral de equipas do *World Tour*?

A minha história com o José vem de há muitos anos. Sempre foi para mim um ídolo por ser português e por fazer um top 5 numa Volta a França. Eu, enquanto ciclista que gostava de subir e fazer contrarrelógios, olhava para ele como um exemplo a seguir. Mas fruto desta experiência, parecia inatingível, nunca pensei poder trabalhar com ele. Mas foi o José que me ligou em 2015, enquanto ainda estava na Katusha, sem me conhecer pessoalmente, a dar os parabéns pelo excelente ano desportivo que tive. Depois nada aconteceu nesse ano, mas de vez em quando ele falava comigo, até que

surgiu a oportunidade quando ele quis formar a equipa em Portugal, tendo começado a dar-me planos de treino em 2020, sem ter essa obrigação, simplesmente porque me quis ajudar. Ficou desde logo uma grande amizade e mesmo que eu acabe o ciclismo agora, isso ficará sem dúvida nenhuma.

6. E hoje, que trabalha diariamente com ele, que opinião tem quanto a José Azevedo enquanto líder?

O José nunca espera nada de volta, faz o que faz para ajudar o outro porque tem um bom coração. Como líder é excelente na organização. Está sempre tudo certinho, e fica preocupado quando falta alguma coisa. Está sempre disponível para procurar soluções, apesar de ter muito que fazer. O que o diferencia dos demais diretores que eu conheço e que eu aprecio tem que ver com a pressão: quando vê que somos aplicados nos treinos, mas chegamos às corridas e as coisas não correm bem, ele não exige mais. Ele sabe que estamos a trabalhar bem e que daqui para a frente tudo correrá melhor. Há diretores que exigem e nem dão condições. O José dá-nos todas as condições e quando temos algum problema – de saúde ou pessoal – é o primeiro a dizer para ficarmos em casa, para descansarmos e não ficarmos stressados.

7. Qual é a postura de José Azevedo para convosco, ciclistas, nestas várias vertentes: numa vitória, na derrota e nos erros?

O José tanto na vitória como na derrota é muito semelhante. Se ele sabe que demos tudo, que cumprimos nos treinos e chegamos ao dia e fazemos segundo lugar – como aconteceu no último ano que fizemos 25 ou 30 segundos lugares – ele nunca desespera. A reação mais dura que o José tem é quando erramos, quer sejamos nós ciclistas ou eles diretores e *staff* no carro. Nestes casos, falamos no dia a seguir; se for um erro do carro, eles admitem; se for um ciclista, falamos todos juntos, como equipa sempre, pois o individualizar pode criar conflitos.

8. Que impacto José Azevedo tem sobre si enquanto pessoa e atleta?

Para mim é uma segurança, faz-me sentir que se estou bem aqui, não quero mudar. Não é só o dinheiro que conta, o bem-estar psicológico é algo muito importante que

até trazes para casa. Eu sob a liderança do José sinto paz, tranquilidade e mesmo quando corre mal, não trago esses problemas para casa pois ele não coloca aquela pressão de que “hoje não ganhaste, para a semana tens de ganhar”.

9. Como descreveria José Azevedo como comunicador?

O José comunica muito bem com a equipa, consegue incentivar nos momentos menos bons e transparece bem o que ele pensa. O que ele pensa corresponde bem ao que ele diz e faz. Percebemos que as coisas surgem com naturalidade e sinto-me galvanizado com o que ele diz e motivado a dar mais um bocadinho. Na última Volta a Portugal [2023] foi muito engraçado pois, nos últimos três dias estávamos na disputa da vitória na geral com o Henrique Casimiro, e o José disse uma coisa que vai ficar para sempre: comparou a época desportiva a um livro; nós agora estamos nas últimas páginas do livro; vocês têm de ir às últimas páginas, nem que as tenham de rasgar, mas temos de estar a 100% com o Henrique para chegarmos à vitória coletiva.

10. Por fim, qual o maior ensinamento que o José Azevedo lhe transmitiu e guardas?

Eu não sei precisar a data ao certo, mas algures num mês de março o José começou a passar-me planos de treino só a rolar em terreno plano. E eu sou trepador. Eu em abril questioneei o porquê de não fazer séries a subir, que é onde eu gosto. O José disse então que eu não iria perder capacidade a subir e que iria estar bem. Eu confiei, e no Campeonato Nacional de Contrarrelógio desse ano alcancei o terceiro lugar. Só o José acreditava nesta medalha. Mais ninguém acreditava, nem eu, mas ele na cabeça dele sabia que seu eu treinasse assim ia conseguir. Esse é um momento que me marcará sempre, pois acreditou mesmo sem eu perceber e sem eu acreditar.

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO
PARTICIPAÇÃO EM DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aluno: Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Orientador: Professor Doutor José Manuel Seruya

Serve o presente formulário de consentimento para participação numa entrevista no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança – pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Trata-se de uma dissertação sobre a temática da **Liderança nos Desportos de Alta Competição, com enfoque no Ciclismo Profissional de Estrada em Portugal**.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio), sendo que os dados recolhidos serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação e que está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

Assinatura do formulário de consentimento informado:

Eu, _____,
declaro que li este formulário de consentimento e que, voluntariamente, aceito participar enquanto entrevistado na presente dissertação de mestrado.

Data: ____ / ____ / ____

Anexo M – Consentimentos Informados Assinados

Delmino Pereira

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO PARTICIPAÇÃO EM DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aluno: Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Orientador: Professor Doutor José Manuel Seruya

Serve o presente formulário de consentimento para participação numa entrevista no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança – pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Trata-se de uma dissertação sobre a temática da **Liderança nos Desportos de Alta Competição, com enfoque no Ciclismo Profissional de Estrada em Portugal**.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio), sendo que os dados recolhidos serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação e que está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

Assinatura do formulário de consentimento informado:

Eu, Delmino Almeida Magalhães Pereira,
declaro que li este formulário de consentimento e que, voluntariamente, aceito participar enquanto entrevistado na presente dissertação de mestrado.

Data: 2 11 2023

**FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO
PARTICIPAÇÃO EM DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Aluno: Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Orientador: Professor Doutor José Manuel Seruya

Serve o presente formulário de consentimento para participação numa entrevista no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança – pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Trata-se de uma dissertação sobre a temática da **Liderança nos Desportos de Alta Competição, com enfoque no Ciclismo Profissional de Estrada em Portugal**.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio), sendo que os dados recolhidos serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação e que está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

Assinatura do formulário de consentimento informado:

Eu, *Gonçalo Alexandre Machado Avelar*,
declaro que li este formulário de consentimento e que, voluntariamente, aceito participar enquanto entrevistado na presente dissertação de mestrado.

Data: 09 / 11 / 2023

**FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO
PARTICIPAÇÃO EM DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Aluno: Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Orientador: Professor Doutor José Manuel Seruya

Serve o presente formulário de consentimento para participação numa entrevista no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança – pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Trata-se de uma dissertação sobre a temática da **Liderança nos Desportos de Alta Competição, com enfoque no Ciclismo Profissional de Estrada em Portugal**.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio), sendo que os dados recolhidos serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação e que está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

Assinatura do formulário de consentimento informado:

Eu, Jose Bento Carvalho Azevedo

declaro que li este formulário de consentimento e que, voluntariamente, aceito participar enquanto entrevistado na presente dissertação de mestrado.

Data: 31 / 10 / 2023

Jose Bento Carvalho Azevedo

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO
PARTICIPAÇÃO EM DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aluno: Gonçalo Alexandre Machado Avelar
Orientador: Professor Doutor José Manuel Seruya

Serve o presente formulário de consentimento para participação numa entrevista no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança – pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Trata-se de uma dissertação sobre a temática da **Liderança nos Desportos de Alta Competição, com enfoque no Ciclismo Profissional de Estrada em Portugal**.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio), sendo que os dados recolhidos serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação e que está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

Assinatura do formulário de consentimento informado:

Eu, Henrique Madeira Casimiro,
declaro que li este formulário de consentimento e que, voluntariamente, aceito participar enquanto entrevistado na presente dissertação de mestrado.

H Casimiro

Data: 03 / 01 / 2024

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO
PARTICIPAÇÃO EM DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aluno: Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Orientador: Professor Doutor José Manuel Seruya

Serve o presente formulário de consentimento para participação numa entrevista no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança – pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Trata-se de uma dissertação sobre a temática da **Liderança nos Desportos de Alta Competição, com enfoque no Ciclismo Profissional de Estrada em Portugal**.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio), sendo que os dados recolhidos serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação e que está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

Assinatura do formulário de consentimento informado:

Eu, Tiago Alexandre Antunes ,
declaro que li este formulário de consentimento e que, voluntariamente, aceito participar enquanto entrevistado na presente dissertação de mestrado.

Data: 8 / 01 / 2024

**FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO
PARTICIPAÇÃO EM DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Aluno: Gonçalo Alexandre Machado Avelar

Orientador: Professor Doutor José Manuel Seruya

Serve o presente formulário de consentimento para participação numa entrevista no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança – pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Trata-se de uma dissertação sobre a temática da **Liderança nos Desportos de Alta Competição, com enfoque no Ciclismo Profissional de Estrada em Portugal**.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio), sendo que os dados recolhidos serão utilizados apenas para estes fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação e que está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

Assinatura do formulário de consentimento informado:

Eu, Joaquim Paulo Sousa de Silva,
declaro que li este formulário de consentimento e que, voluntariamente, aceito participar enquanto entrevistado na presente dissertação de mestrado.

Data: 11/03/2024