

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**AURÉLIO LUIZ DE OLIVEIRA**

**MONTANDO A “REDE” PARA ALÉM DO VÔLEI: AS LIÇÕES DE  
LIDERANÇA DE BERNARDINHO**

**PONTA GROSSA**

**2023**

**AURÉLIO LUIZ DE OLIVEIRA**

**MONTANDO A “REDE” PARA ALÉM DO VÔLEI: AS LIÇÕES DE  
LIDERANÇA DE BERNARDINHO**

**Setting Up the Network Beyond Volleyball: Leadership Lessons from  
Bernardino**

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de Concentração: Gestão Industrial.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti

**PONTA GROSSA**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

28/11/2023, 10:01



**Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Ponta Grossa**



AURELIO LUIZ DE OLIVEIRA

### **MONTANDO A "REDE" PARA ALÉM DO VÔLEI: AS LIÇÕES DE LIDERANÇA DE BERNARDINHO**

Trabalho de pesquisa de doutorado apresentado como requisito para obtenção do título de Doutor Em Engenharia De Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).  
Área de concentração: Gestão Industrial.

Data de aprovação: 20 de Outubro de 2023

Dr. Luiz Alberto Pilatti, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Andre Luiz Felix Rodacki, Doutorado - Universidade Federal do Paraná (Ufpr)

Dr. Andre Mendes Capraro, Doutorado - Universidade Federal do Paraná (Ufpr)

Dr. Antonio Carlos De Francisco, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Leandro Martinez Vargas, Doutorado - Universidade Estadual de Ponta Grossa (Uepg)

Dr. Miguel Archanjo De Freitas Junior, Doutorado - Universidade Estadual de Ponta Grossa (Uepg)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 28/11/2023.

[https://sistemas2.utfpr.edu.br/dpls/sistema/alun006/mpCADEDocsAssinar.pcTelaAssinaturaDoc?](https://sistemas2.utfpr.edu.br/dpls/sistema/alun006/mpCADEDocsAssinar.pcTelaAssinaturaDoc?p_pesscodnr=206057&p_cadedocpescodnr=25...)

p\_pesscodnr=206057&p\_cadedocpescodnr=25... 1/1

## DEDICATÓRIA

Dedico esta Tese ao meu avô materno, AFFONSO FREITAS, um Mestre de Obras e Carpinteiro de EXCELÊNCIA, leitor assíduo e detentor da MAIOR coleção da revista *Seleções do Reader's Digest* que eu conheci. Foi ele quem, um dia, “profetizou” que eu me tornaria um DOUTOR. Bem, vô, essa hora, enfim, chegou(!!!) Obrigado por TUDO – o Senhor era de uma inteligência indescritível (!!!).

## AGRADECIMENTOS I

Chegou o momento de expressar minha gratidão ao professor que esteve presente desde o início, como coorientador no meu Mestrado e, nessa segunda etapa de especialização acadêmica, se fez presente, uma vez mais, agora, partindo do meu processo de seleção, até o desfecho desta etapa de doutoramento. Este momento sempre foi aguardado desde o início da minha carreira acadêmica na graduação.

Minha ETERNA GRATIDÃO ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti, que vem me acompanhando há tempos e agora, no Doutorado, em nenhum momento 'desistiu' e deixou de acreditar em mim, mesmo diante de todos os percalços que surgiram na fase crucial de conclusão deste processo, sempre demonstrando atenção, preocupação e me oportunizou o incentivo necessário para superar as dificuldades que ultrapassavam a esfera acadêmica, tumultuando, e muito, minha vida.

Pilatti, lembro-me de suas palavras um dia: "(...) você foi um dos melhores e mais técnicos goleiros com quem eu já joguei". Hoje, sem dúvida, afirmo que você foi e sempre será o MELHOR ORIENTADOR que tive em toda a minha trajetória acadêmica.

**MUITO OBRIGADO** é e **SEMPRE SERÁ POUCO** para expressar toda a gratidão por tudo o que você fez por mim (!!!) ... que Deus conserve em você esse carisma e prestatividade que é inerente em sua pessoa (!!!)

## AGRADECIMENTOS II

Pai (Valdiney) e Mãe (Anésia), o que dizer a vocês nesse momento? Sinceramente, eu NÃO SEI. Nada que eu fale ou escreva vai demonstrar a minha GRATIDÃO pelos seus atos, atitudes, palavras, incentivo, apoio e TUDO mais que me oportunizaram ao longo da minha vida e de mais esse momento de aperfeiçoamento acadêmico. Que Deus continue abençoando cada segundo de suas vidas. AMO incondicionalmente vocês (!!!)

Eloise, minha amada esposa, saiba que esse momento é SEU TAMBÉM. Você chegou num momento crucial e me mostrou que o AMOR supera todas as dificuldades. Realmente, cumpriu uma missão importante no relacionamento, trouxe-me a paz necessária e o estímulo diário para prosseguir, mesmo quando 'o momento não era nada legal'. Você NÃO DESISTIU - mérito TODO seu, meu amor! Obrigado, obrigado, obrigado (...) Amo você (!!!)

Minhas 'crianças' (Luiz Guilherme, Breno Rafael, Ana Livia e Valentina) – TUDO É, e SEMPRE SERÁ por vocês e para vocês (!!!) O 'Papy's' AMA incondicionalmente cada um, à minha maneira e minhas formas de expressão, mas VOCÊS SÃO MEUS VERDADEIROS E MAIS VALIOSOS TESOUROS (!!!) Que Deus os proteja e abençoe, sempre (!!!)

Aos meus professores de todas as disciplinas concretizadas nesse Doutorado; saibam que nessa tese existe um pouquinho de cada um dos senhores. Parecia um tanto 'distante' a correlação entre suas temáticas e minha área de formação acadêmica, porém, com a excelência com que conduziram suas disciplinas, me foi possível compreender e assimilar conceitos e poder descobrir um campo de inserção na Educação Física e nos Esportes. Aos senhores, meu eterno agradecimento e minhas preces para que sigam nessa missão com a dedicação que sempre apresentaram.

Não poderia deixar de expressar minha eterna GRATIDÃO ao professor Dr. Luis Maurício Resende pela maestria com que conduziu TODAS as disciplinas que tive a oportunidade de cursar e aprender, APRENDER MUITO, e, em uma delas em especial, ser o “professor daquele encontro” e mostrar um pouquinho do meu trabalho e pesquisas com a AVALIAÇÃO. Foi “D++++” (!!!)

Tiago, nosso prestativo e eficiente secretário do PPGEP – você é fundamental a todos os mestrandos e doutorandos desse programa. Perdi a conta de quantas

vezes você me ajudou a encontrar e preencher formulários, ajustar os pedidos, inserir Lattes no sistema acadêmico, direcionar mensagens à coordenação do programa, ou seja, você foi 'o cara do help' durante esse processo – Muito Obrigado (!!!)

Meus amados irmãos, André e Alessandra, que se mantêm firmes e presentes na minha vida e no meu dia a dia. Obrigado por compartilharem muitos momentos comigo (!!!)

Tia Sionara é aquela tia que todo mundo quer ter (!!!) Para mim, é e sempre foi MUITO MAIS que uma tia. Saiba que seu apoio e sua resiliência MUITO me ajudaram nessa caminhada. Amo você.

Prof. Dr. Luiz Delmar da Costa Lima (Duda) – impossível não mencioná-lo nesse momento tão importante de minha carreira, pois, se hoje eu digo que “sei um pouquinho” de voleibol e de gestão de equipes, se deve à oportunidade que você me concedeu em fazer parte da Comissão Técnica da Equipe Feminina do Clube da Lagoa (a pioneira do Estado do Paraná a disputar uma Liga Nacional de Voleibol) nas temporadas 92/93, 93/94 e 95/96 – a você, minha eterna gratidão por tamanha oportunidade concedida enquanto ainda acadêmico do Curso de Educação Física.

Deixo aqui registrado também meu reconhecimento e carinho à minha família, meus amigos e meus colegas professores da Faculdade Sant’Ana, pois, acredito que todos, à sua maneira, sempre me apoiaram e incentivaram a vencer esse desafio.

Wal, meu grande amigo que se mantém presente em muitos momentos (bons e não tão bons) da minha vida - amizade como a sua necessita ser considerada e honrada a todo momento. Saiba que a consideração pela pessoa que você é NUNCA irá diminuir, ao contrário, ela “só” CRESCE - muito obrigado por “ser você” (!!!)

Professores Tico, Miguel de Freitas, André Rodacki, André Capraro e Leandro Vargas, a vocês a minha eterna gratidão pela disposição em contribuir nesse momento tão aguardado na minha carreira acadêmica. Tenham certeza que minha admiração e reconhecimento ao notório saber que vocês detêm em suas respectivas áreas é motivo de extremo reconhecimento e consideração (!!!)

Bernardinho, meu ‘objeto de estudo’ e que muito ensina a todos os apaixonados por esportes e gestores de inúmeras áreas e profissões. Suas atitudes e suas ações são inspiradoras, assim como sua atenção destinada a esse pesquisador durante os momentos de encontros e conversas que tivemos. Eternamente GRATO a você, que na concepção da própria gíria utilizada, “(...) é O CARA” (!!!)

“O perfeccionismo, no fundo, é um paradoxo: sou um perfeccionista que sabe que a perfeição jamais será atingida. E, se isso fosse possível, também não gostaria de alcançá-la. Seria o fim dos objetivos e eu não conseguiria viver sem eles.”

(Bernardino *in* Revista **IstoÉ** 23 Jul. 2003)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar as atualizações e novos elementos incorporados por Bernardinho no modelo de gestão de pessoas, apresentado no livro Transformando Suor em Ouro, após sua saída do comando da seleção brasileira de vôlei masculino em 2017. O corpus da pesquisa foi composto oito palestras ministradas por Bernardinho de 2020 até 2022. As palestras foram transcritas na íntegra para a análise. Para a organização e análise dos dados foi empregada a técnica da análise de conteúdo. Constatou-se que Bernardinho incorporou novos temas em suas palestras, como cultura organizacional, metodologia de treinamento e hard skills e soft skills. Os temas centrais de Transformando Suor em Ouro, como equipe, foco, liderança, treinamento extremo, disciplina e o sucesso e suas armadilhas, foram robustecidos e lapidados. A Roda da Excelência e a nova Escala de Valores não foram mencionadas nas palestras e nenhuma nova sistematização foi apresentada. Conclui-se que os principais ensinamentos (atualizados) de Bernardinho para os líderes terem uma equipe vencedora são: escolha as pessoas certas para trabalhar, coloque a equipe sempre em primeiro lugar, foque no que é importante, imponha um trabalho extremo e exija disciplina e se reinvente.

**Palavras-Chave:**- liderança; equipe; disciplina; treinamento extremo; sucesso.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the updates and new elements incorporated by Bernardinho in the people management model presented in the book "Transforming Sweat into Gold" after his departure from the leadership of the Brazilian men's volleyball team in 2017. The research corpus consisted of eight lectures given by Bernardinho from 2020 to 2022. The lectures were transcribed in full for analysis. The content analysis technique was employed for data organization and analysis. It was observed that Bernardinho introduced new themes in his lectures, such as organizational culture, training methodology, and hard skills and soft skills. The central themes of "Transforming Sweat into Gold," such as teamwork, focus, leadership, extreme training, discipline, success, and its pitfalls, were reinforced and refined. The Wheel of Excellence and the new Scale of Values were not mentioned in the lectures, and no new systematization was presented. It is concluded that Bernardinho's main (updated) teachings for leaders to build a winning team are: choose the right people to work with, prioritize the team, focus on what matters, impose extreme work, demand discipline, and reinvent oneself.

**Keywords:-** leadership; team; discipline; extreme training; success.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estilos de liderança.....	46
Figura 2	A Roda da Excelência .....	63
Figura 3	Foco do processo .....	70
Figura 4	Os 5 níveis de liderança por Maxwell .....	72
Figura 5	Perfis dos <i>players</i> considerando as <i>hard</i> e as <i>soft skills</i> .....	77
Figura 6	Localização da equipe ideal no 1º quadrante dos perfis de jogadores considerando as <i>hard</i> e as <i>soft skills</i> .....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Palestras ministradas por Bernardinho que compõem o corpus de pesquisa .....	59
Quadro 2	Síntese dos grupos da Roda da Excelência .....	65
Quadro 3	Síntese dos grupos Escala de Valores .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Principais conquistas de Bernardinho como jogador da seleção brasileira de vôlei .....	55
Tabela 2	Principais conquistas de Bernardinho como treinador da seleção brasileira de vôlei .....	56

## LISTA DE SIGLAS

CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	16
1.1.1	Objetivo geral .....	16
1.1.2	Objetivos específicos .....	16
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	17
<b>1.3</b>	<b>Estrutura da tese</b> .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
<b>2.1</b>	<b>Da linha de montagem à competitividade global: uma análise da evolução dos modelos de produção e estratégias de vantagem competitiva</b> .....	20
<b>2.2</b>	<b>Além da lente: estratégias eficientes na gestão de talentos nas empresas e no esporte</b> .....	35
<b>2.3</b>	<b>A jornada da liderança situacional: do mundo corporativo ao esporte</b> .....	41
<b>2.4</b>	<b>Da geração de prata à era de ouro: a evolução do voleibol no Brasil com Bernardinho</b> .....	50
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	58
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	62
<b>4.1</b>	<b>Transformando suor em ouro</b> .....	62
<b>4.2</b>	<b>Para além de transformando suor em ouro</b> .....	69
<b>4.3</b>	<b>Montando a “rede” para o jogo começar</b> .....	75
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	86
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	90

## 1 INTRODUÇÃO

Os esportes de alto rendimento, embora estejam longe de ser um mundo perfeito, fascinam e revelam os limites humanos sob pressão. Para além dos exemplos, táticas e estratégias utilizadas por treinadores para que atletas atinjam performances excepcionais, podem ensinar importantes lições para o mundo dos negócios. Entre as muitas biografias inspiradoras originadas no esporte que são responsáveis por influenciar executivos, destaca-se a de Bernardo Rocha de Rezende, o Bernardinho.

De obscuro jogador reserva da lendária geração que ficou conhecida como a geração de prata do vôlei brasileiro, Bernardinho transformou-se em um dos treinadores mais vitoriosos da história do vôlei mundial nos 23 (vinte e três) anos em que permaneceu à frente da seleção brasileira. Com o nome marcado na história do esporte, tornou-se mentor, consultor e palestrante, sempre altamente requisitado pelo meio empresarial.

Quando o objetivo é o alto rendimento, o mundo dos negócios ainda tem o que aprender com o dos esportes (Féres; Leante, 2007). O esporte não é uma indústria de ganhar e perder; é uma indústria de desenvolver pessoas (Rezende, 2006). A interseção do mundo esportivo com o corporativo está na busca constante de performances de alto rendimento e resultados expressivos, além da necessidade de criar diferenciais competitivos.

No best-seller *Transformando Suor em Ouro*, Bernardinho compartilhou um pouco dos bastidores dos seus primeiros anos à frente da seleção brasileira de vôlei feminina e masculina (Rezende, 2006). A autobiografia, para além dos bastidores, apresentou estratégias e lições de liderança que o técnico campeoníssimo utilizou para extrair todo o talento de seus comandados e conduzi-los aos títulos mais importantes do esporte mundial. Inspirado em *A pirâmide do sucesso*, construída pelo treinador John Wooden, mito do basquete universitário norte-americano (Wooden; Jamison, 2011), Bernardinho sintetiza suas estratégias com a representação da Roda da Excelência. Nessa representação, são dispostos valores como trabalho em equipe, liderança, motivação, perseverança e outros conceitos comuns a manuais de recursos humanos. Na mesma obra, a Roda da Excelência é atualizada como a nova Escala de Valores (Rezende, 2006).

Depois de sua saída do comando da seleção brasileira de vôlei masculino, em 11 de janeiro de 2017, sua atuação como palestrante foi ampliada. Com o cenário estabelecido pelo surgimento e rápida disseminação do vírus SARS-Cov-2, em conjunto

com o desenvolvimento da doença COVID-19, muitas das palestras ministradas por Bernardinho ganharam as redes sociais. Sempre tentando fazer a transposição do universo esportivo para o empresarial, as palestras trazem elementos repaginados e novos elementos em relação aos apresentados no livro que fala do gestor de pessoas, de como lidar com as pessoas, de como escolher as pessoas. Entre os momentos, há um gap de mais de uma década.

Apesar de Bernardinho ter sido citado centenas de vezes em trabalhos acadêmicos, poucos estudos colocaram o treinador do como objeto de estudo (Barbosa, 2011; Lima, 2012). Nestes meandros, o presente estudo tem seu foco.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

- Analisar as atualizações e novos elementos incorporados por Bernardinho no modelo de gestão de pessoas, apresentado no livro Transformando Suor em Ouro, após sua saída do comando da seleção brasileira de vôlei masculino em 2017.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Investigar as mudanças nas estratégias de liderança adotadas por Bernardinho em suas palestras após sua saída da seleção brasileira de vôlei masculino;
- Analisar como as lições e valores apresentados na Roda da Excelência foram adaptados ou expandidos ao longo do tempo, considerando as novas demandas do ambiente corporativo;
- Identificar práticas e abordagens relacionadas à liderança situacional nas palestras de Bernardinho após sua saída da seleção brasileira de vôlei masculino.
- Investigar a influência das estratégias de gestão de talentos no desenvolvimento e motivação de indivíduos em ambientes diversos.

## 1.2 Justificativa

A realização deste estudo no Projeto de Pesquisa Organizações e Sociedade, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, é justificada pela sinergia entre os objetivos do projeto e a temática abordada na tese. O projeto concentra-se na análise do impacto que as organizações causam ou buscam causar na sociedade, o que se alinha perfeitamente ao objetivo da tese de identificar as atualizações e novos elementos incorporados por Bernardinho em seu modelo de gestão.

A perspectiva conceitual adotada pelo Projeto, que destaca as organizações como entidades sociais que influenciam e são influenciadas pelo ambiente que as cerca, fornece um contexto robusto para a compreensão das práticas de Bernardinho no cenário organizacional. O presente estudo, neste escopo, contribui para o entendimento de como as estratégias de liderança podem influenciar não apenas o ambiente organizacional, mas também a sociedade em um contexto mais amplo.

Em termos acadêmicos, um estudo justifica-se por três critérios essenciais: importância, originalidade e viabilidade (Castro, 2006).

A importância intrínseca deste estudo reside na sua abordagem de uma questão crucial para a sociedade, destacando a liderança como um tema universalmente relevante. Bernardinho, como figura emblemática e líder reconhecido, transcende as fronteiras do esporte, oferecendo lições valiosas que têm o potencial de impactar positivamente diversos setores da sociedade. Ao investigar as adaptações e inovações em suas práticas de liderança, este estudo busca contribuir significativamente para o entendimento de como os princípios fundamentais podem ser aplicados em contextos variados.

No que tange à originalidade, o estudo não busca apenas preencher uma lacuna na literatura existente, mas sim proporcionar uma visão única e inovadora sobre o tema. A originalidade aqui não está restrita à ausência de estudos similares, mas sim na capacidade potencial dos resultados surpreenderem os interlocutores. Ao examinar as nuances e evoluções nas estratégias de liderança de Bernardinho após sua saída da seleção brasileira, este estudo visa trazer à luz aspectos inexplorados que podem desafiar paradigmas preexistentes.

Quanto à viabilidade, o estudo foi plenamente realizável em termos de condições materiais. A disponibilidade de fontes públicas, como palestras online e entrevistas,

ofereceram uma base sólida para a coleta de dados. Além disso, a acessibilidade a essas fontes garante a eficácia da pesquisa, contribuindo para a viabilidade do projeto como um todo.

A combinação desses elementos reforça a robustez deste estudo, tanto em sua execução quanto em seu potencial impacto nos campos de liderança e gestão de pessoas.

### **1.3 Estrutura da tese**

A introdução delinea o escopo do presente trabalho, contextualizando o tema em questão. Neste contexto, são explicitados tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos, oferecendo uma visão clara das metas propostas. A justificativa para a escolha do tema é abordada, destacando não apenas o alinhamento do estudo com o Projeto de Pesquisa no PPGEF da UTFPR, Campus Ponta Grossa, mas também a justificativa acadêmica fundamentada nos critérios de importância, originalidade e viabilidade. Nessa subseção introdutória, é apresentada uma visão panorâmica da estrutura do trabalho, proporcionando ao leitor uma orientação antecipada sobre a organização e sequência dos tópicos abordados.

O segundo capítulo, Referencial teórico, é estruturado em quatro partes, cada uma abordando aspectos específicos do referencial teórico. Na primeira seção, "Da linha de montagem à competitividade global", é examinada a evolução dos modelos de produção, desde o taylorismo até a uberização, destacando a importância contínua do potencial humano na competitividade empresarial. A segunda parte, Além da lente: estratégias eficientes na gestão de talentos nas empresas e no esporte, concentra-se na gestão estratégica de talentos, explorando as funções cruciais nesse processo.

A relação entre desempenho financeiro e diferentes modelos de gestão de talentos é discutida, evidenciando a importância estratégica dessa prática em diversos contextos. A terceira seção, A jornada da liderança situacional: do mundo corporativo ao esporte, aborda a complexidade da liderança, explorando sua evolução e destacando a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). O foco está na adaptação dinâmica do líder aos níveis de maturidade dos liderados em diferentes situações. Finalmente, em Da geração de prata à era de ouro: a evolução do voleibol no Brasil com Bernardinho, é traçada a evolução do voleibol brasileiro, destacando a contribuição fundamental de Bernardinho.

Na seção dedicada ao Método, a terceira parte desta pesquisa, é apresentado o detalhamento das classificações adotadas para a investigação, a composição do corpus de pesquisa, os procedimentos analíticos implementados e as considerações éticas inerentes ao estudo.

A seção 4, intitulada Resultados e Discussão, é subdividida em três partes. Na primeira subseção, Transformando Suor em Ouro, foram explorados os fundamentos das práticas e conceitos apresentados por Bernardinho no contexto de sua obra, que tem o mesmo nome da subseção. A segunda subseção, Para além de Transformando Suor em Ouro, amplia a discussão para além do livro, explorando como as ideias de Bernardinho evoluíram e foram aplicadas em contextos diversos. Por fim, na terceira subseção, Montando a “rede” para o jogo começar, atentou-se as práticas específicas relacionadas à formação e liderança de equipes, considerando a aplicação desses conceitos na construção de times de alta performance, principalmente no âmbito da gestão de pessoas e liderança.

Na conclusão, foram recapitulados os procedimentos adotados no estudo, sintetizados os principais resultados em direção à consecução dos objetivos e apresentadas sugestões para futuras investigações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda quatro partes principais. A primeira discute a evolução dos modelos de produção, destacando a importância contínua do potencial humano. A segunda explora a gestão estratégica de talentos em diferentes contextos, focando na relação entre desempenho financeiro e modelos de gestão. A terceira parte concentra-se na liderança situacional, evidenciando a adaptação dinâmica do líder aos níveis de maturidade dos liderados. Por fim, a quarta parte traça a evolução do voleibol brasileiro, enfatizando o impacto transcendente da liderança de Bernardinho.

### **2.1 Da linha de montagem à competitividade global: uma análise da evolução dos modelos de produção e estratégias de vantagem competitiva**

A estrutura organizacional de empresas modernas se configura como uma rede intrincada de atividades que abrange desde a gênese de uma ideia até a entrega final de um produto ou serviço ao consumidor (Sima *et al.*, 2020; Xu *et al.*, 2021). Esta complexidade inerente da organização implica em uma série de processos interconectados que devem ser cuidadosamente planejados, executados e monitorados para garantir a viabilidade e o sucesso da empresa, especialmente em um cenário de negócios em constante evolução. No contexto atual, a produtividade e a competitividade são elementos centrais deste processo (Chen; Lin, 2021).

Os mecanismos para melhorar a produtividade têm origem na fabricação de produtos físicos, uma área em que a busca por processos otimizados tem sido uma constante ao longo de décadas (Camillo; Moura, 2021; Wood Jr., 1992). Essa busca por eficiência e produtividade máxima teve seu ponto de partida nas ideias de Taylor (1914), que revolucionou a forma como o trabalho era organizado e executado nas fábricas.

Taylor, no final do século XIX, desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento da gerência científica, também conhecida como taylorismo (Camillo; Moura, 2021; Wood Jr., 1992). Nessa época, as empresas estavam crescendo consideravelmente, com o início da organização monopolista da indústria e uma

abordagem sistemática na aplicação da ciência à produção. A proposta central de Taylor (1914) era a implementação de uma gerência científica do trabalho, que envolvia a aplicação de métodos científicos para resolver problemas complexos na gestão de empresas em rápido crescimento.

A gerência científica era pautada na criação de regras e métodos padronizados de trabalho, obtidos através da otimização da relação entre tempo e movimento. A eficiência tornou-se basilar no modelo, onde a gerência desempenhava um papel central na garantia dessa eficiência (Taylor, 1914).

Uma característica marcante da abordagem de Taylor (1914) era a expropriação do conhecimento dos trabalhadores. O autor defendia que o estudo do trabalho deveria ser realizado pela gerência em favor dela, desconsiderando o conhecimento prático acumulado pelos próprios trabalhadores ao longo do tempo. Essa abordagem visava a intensificar o controle sobre o processo de trabalho (Camillo; Moura, 2021; Wood Jr., 1992).

Taylor (1914) reconhecia que os trabalhadores detinham um conhecimento mais profundo sobre o processo de trabalho do que a gerência, o que poderia levar à resistência dos trabalhadores ou até mesmo à redução de sua produtividade como uma forma de protesto. Taylor (1914) via a vadiagem e o "fazer cera" (trabalhar deliberadamente devagar) como problemas que precisavam ser controlados.

Uma parte essencial da proposta de Taylor era a dissociação entre a concepção e a execução do trabalho, reservando a concepção à gerência e restringindo os trabalhadores a tarefas de execução simplificadas. Essa separação permitia um controle mais efetivo do processo de trabalho e, ao mesmo tempo, reduzia os custos da força de trabalho (Wood Jr., 1992). Para Taylor (1914), o tempo era um valor central, e o seu modelo enfatizava a medição precisa do tempo por meio de cronômetros como um instrumento essencial da gerência científica.

O foco de Taylor (1914) estava na adaptação do trabalho às necessidades do capital, e o modelo condicionava a prosperidade dos trabalhadores à prosperidade da empresa. O trabalho, em sua visão, era considerado um mero instrumento para o crescimento capitalista. A proposta de Taylor, embora rotulada como gerência científica, tinha como objetivo principal atender aos interesses da classe capitalista,

promovendo a eficiência, o controle do trabalho e a maximização da produção (Camillo; Moura, 2021; Wood Jr., 1992).

O taylorismo recebeu críticas importantes ao longo do tempo devido às suas abordagens de gerenciamento e organização do trabalho (Camillo; Moura, 2021; Wood Jr., 1992). Entre as críticas:

- Desumanização do trabalho: O taylorismo frequentemente é acusado de desumanizar o trabalho, transformando os trabalhadores em meros apêndices das máquinas. A ênfase na divisão entre concepção e execução do trabalho despoja os trabalhadores de sua autonomia e criatividade, tornando-os executantes passivos de tarefas repetitivas;
- Expropriação do conhecimento do trabalhador: O modelo taylorista remove o conhecimento e a experiência prática acumulada pelos trabalhadores ao longo do tempo, colocando-o nas mãos da gerência. Essa expropriação pode levar à alienação dos trabalhadores, uma vez que os trabalhadores não têm controle sobre o processo de trabalho;
- Ênfase excessiva na eficiência a curto prazo: O taylorismo é criticado por priorizar a eficiência imediata em detrimento de outros aspectos do trabalho, como a qualidade, segurança e satisfação do trabalhador. Essa ênfase, que se aproxima da desumanização, pode levar a condições de trabalho insalubres e à exploração dos trabalhadores;
- Abordagem mecanicista: A abordagem taylorista é frequentemente vista como mecanicista, tratando os trabalhadores como máquinas. Essa abordagem ignora as necessidades humanas, a complexidade do trabalho e o potencial de contribuições criativas dos trabalhadores;
- Falta de motivação e satisfação dos trabalhadores: A divisão de tarefas e a monotonia do trabalho taylorista podem levar à desmotivação, insatisfação e falta de engajamento por parte dos trabalhadores. Estes aspectos negativos podem resultar em alta rotatividade de pessoal e baixa moral;
- Desconsideração das relações interpessoais: O taylorismo tende a negligenciar as relações interpessoais no local de trabalho, o que pode afetar negativamente o ambiente de trabalho e o trabalho em equipe;
- Falta de adaptação a trabalhos complexos: O modelo taylorista é mais adequado para tarefas repetitivas e simplificadas. Não é eficaz em lidar com

empregos que envolvem tarefas complexas, criatividade, tomada de decisões ou trabalho intelectual;

- Resistência dos trabalhadores: Os trabalhadores muitas vezes resistem a abordagens tayloristas devido à perda de autonomia e controle sobre seu trabalho. A resistência pode resultar em conflitos laborais e insatisfação generalizada;
- Falha em promover a inovação: A abordagem taylorista não incentiva a inovação, pois busca padronizar e racionalizar as operações existentes, em vez de buscar melhorias criativas e novas soluções;
- Contexto em evolução: As críticas ao taylorismo também derivam do fato de que o mundo do trabalho e a economia evoluíram desde a sua concepção. Na atualidade, os trabalhadores são valorizados por suas habilidades, criatividade e contribuições para a inovação, áreas em que o taylorismo aborda de forma ineficaz.

A transição do taylorismo para o fordismo ocorreu quando as empresas começaram a adotar abordagens semelhantes ao taylorismo em suas operações, visando a produção eficiente e a padronização. O fordismo, com seu foco na produção em massa e na linha de montagem, se tornou a síntese das ideias de Taylor, principalmente na indústria automobilística. Esse modelo se espalhou por várias indústrias e desempenhou um papel fundamental na economia dos Estados Unidos e em outros lugares durante o século XX (Watson, 2019).

O fordismo representou uma evolução em relação ao taylorismo no que diz respeito à organização da produção. Introduziu a esteira rolante, que resultou em ganhos significativos de produtividade ao manter as tarefas em uma posição fixa para os trabalhadores. No entanto, essa transição não significou apenas uma reorganização do trabalho, mas também a constituição de um novo modo de vida (Wood Jr., 1992).

Diferentemente do taylorismo, o fordismo não visava apenas dominar a força de trabalho, mas conquistar a adesão dos trabalhadores. A produção em massa foi vinculada ao consumo em massa, uma nova estética e uma nova psicologia, criando um tipo de sociedade democrática. Foi necessário criar um tipo de trabalhador, denominado operário-massa, adequado ao ritmo intenso de trabalho e à automação.

O ritmo, para atender as demandas, passou a exigir um controle rígido do ritmo de trabalho (Theodoro Guedes; Paço Cunha, 2023).

A implementação da esteira rolante intensificou a mecanização do trabalho e exigiu uma qualificação específica para os trabalhadores. No entanto, encontrou resistência entre os trabalhadores devido ao trabalho extenuante. Para conquistar sua adesão, uma das principais estratégias foi a elevação dos salários (Theodoro Guedes; Paço Cunha, 2023).

Adicionalmente, o fordismo promoveu a ética do consumo, incentivando o consumo de bens específicos, como casas e carros. Essa ética do consumo tinha o objetivo de manter altos padrões de consumo para alimentar o crescimento da indústria de massa. O controle moral se estendeu a aspectos como a vida sexual dos trabalhadores e seus hábitos de consumo cotidianos. O fordismo também dependia da participação do Estado, que se tornou um provedor de políticas públicas e sociais, incluindo investimentos em saúde, educação e lazer. O Estado do bem-estar social surgiu como parte integrante do fordismo, contribuindo para sua hegemonia (Antunes, 2019).

O fordismo, apesar de suas inovações e contribuições para a produção em massa, também enfrentou críticas e desafios significativos ao longo de sua existência (Antunes, 2019; Theodoro Guedes; Paço Cunha, 2023; Watson, 2019; Wood Jr., 1992). As principais críticas e desafios ao modelo fordista são:

- **Condições de trabalho:** O fordismo, com sua ênfase na produção em massa e ritmo acelerado, frequentemente resultava em condições de trabalho extenuantes para os operários nas linhas de montagem, levando a questões de saúde e segurança no trabalho, bem como a uma alta taxa de rotatividade de trabalhadores;
- **Alienação:** O trabalho repetitivo e altamente especializado nas linhas de montagem do fordismo frequentemente resultava em uma sensação de alienação entre os trabalhadores. Os trabalhadores se viam como meros operadores de máquinas, executando tarefas monótonas, o que afetava sua satisfação no trabalho;
- **Racionalização extrema:** O fordismo enfatizava a racionalização máxima do trabalho, o que resultava em uma divisão rígida de tarefas. Significava que os

trabalhadores tinham pouca oportunidade de usar sua criatividade ou habilidades intelectuais no trabalho, o que levava à insatisfação;

- Consumismo e materialismo: O modelo fordista promovia um estilo de vida baseado no consumismo, incentivando as pessoas a comprarem bens específicos. Levou a críticas sobre o materialismo excessivo e sobre o impacto ambiental da produção em massa e do descarte de produtos;
- Homogeneização da cultura: O fordismo também foi criticado por sua tendência a homogeneizar a cultura, promovendo valores e comportamentos específicos. Alguns argumentaram que essa homogeneização limitava a diversidade cultural e a expressão individual;
- Crises cíclicas: O fordismo estava sujeito a crises econômicas cíclicas, como a Grande Depressão, devido à ênfase na produção em massa e à dependência de um alto nível de consumo. Essas crises impactaram negativamente a estabilidade econômica;
- Desemprego estrutural: À medida que a automação e a mecanização avançavam, o fordismo resultou em desemprego estrutural em algumas indústrias, à medida que as máquinas substituíam trabalhadores humanos;
- Esgotamento dos recursos naturais: O modelo fordista enfatizava a produção em massa e o consumo rápido, o que levou a preocupações sobre o esgotamento de recursos naturais e questões ambientais.

O fordismo, embora tenha sido uma força dominante que moldou a economia e a sociedade por décadas, impulsionou, por seus limites, a busca por modelos de produção mais inovadores e socialmente responsáveis. A crise do fordismo, conforme interpretada por alguns autores, como Antunes (2019) e Bühr (1998), é considerada de natureza estrutural, uma vez que o modelo de produção fordista está intrinsecamente entrelaçado com os princípios do capitalismo, e sua crise afeta diretamente a acumulação de capital. No entanto, perspectivas alternativas, como a de Harvey (1992), argumentam que a crise pode ser vista como conjuntural e não necessariamente incompatível com os princípios fundamentais do capitalismo.

Uma das respostas mais evidentes à rigidez do fordismo veio da classe trabalhadora, que se viu diante de condições de trabalho cada vez mais desafiadoras. O aumento do absentéismo, a crescente rotatividade, as sabotagens e as greves emergiram como formas de resistência à exploração do trabalho. Paralelamente, os

sindicatos persistiram na busca pela manutenção dos altos salários, mesmo em face da queda da produtividade das empresas capitalistas (Watson, 2019).

A saturação do mercado de bens duráveis e seu impacto negativo nos níveis de lucro e produtividade das empresas foram indicadores inequívocos da crise do fordismo. Adicionalmente, o choque do petróleo em 1973 agravou ainda mais a instabilidade econômica (Antunes, 2019).

A transição para o toyotismo no Japão pode ser explicada por características culturais e históricas únicas. A sociedade japonesa, onde a distinção entre vida familiar e trabalho era menos marcada e a necessidade de reconstrução pós-Segunda Guerra Mundial era imperativa, criou um ambiente favorável para a adoção do toyotismo. Esse novo modelo de produção é importante por suas características distintivas, tais como o emprego vitalício, a produção just-in-time, a busca pela qualidade total, o enfatizado trabalho em equipe e a integração das relações sindicais à gestão do trabalho (Wood Jr., 1992).

A disseminação bem-sucedida do modelo japonês para as indústrias ocidentais resultou na criação da acumulação flexível, envolvendo a implementação de estratégias de flexibilização, terceirização e precarização do trabalho, que se tornaram mais perceptíveis. A flexibilização salarial e a fragmentação da classe trabalhadora foram algumas das consequências notáveis desse novo modelo de produção (Wood Jr., 1992).

A transição para o toyotismo representou desafios não apenas para a classe trabalhadora, mas também para a sociedade em seu conjunto. Questões ambientais, culturais e sociais surgiram, destacando a necessidade premente de repensar as formas de organização sindical e as complexas relações entre trabalho e consumo em um mundo em constante transformação. Esse período de transição e adaptação demandou inovação em diversos aspectos da vida moderna, à medida que as sociedades se ajustavam a novos paradigmas econômicos e sociais (Wood Jr., 1992).

Embora o modelo Toyota, ou toyotismo, tenha sido amplamente elogiado por suas inovações no campo da produção e gestão, também recebeu críticas e desafios ao longo do tempo (Wood Jr., 1992). Alguns dos principais pontos de crítica em relação ao modelo Toyota incluem:

- Condições de trabalho e precarização: A implementação de estratégias de produção enxuta, como a produção just-in-time, pode colocar uma pressão significativa sobre os trabalhadores. A pressão, muitas vezes, resulta em longas horas de trabalho, ritmo acelerado, pressão por metas de produção e precarização das condições de emprego, incluindo contratos temporários e terceirização;
- Pressão por produtividade: O toyotismo é frequentemente associado à busca implacável por eficiência e produtividade. Essa busca pode criar um ambiente de trabalho estressante e produzir problemas de saúde e bem-estar para os trabalhadores;
- Segurança no trabalho: Devido à ênfase na produção contínua e na minimização de estoques, a segurança no local de trabalho pode ser comprometida. Acidentes de trabalho e lesões em algumas indústrias que adotaram o modelo Toyota foram objetivo de ampla crítica;
- Riscos de fadiga: O ritmo acelerado e a natureza repetitiva do trabalho em algumas operações toyotistas podem aumentar o risco de fadiga e esgotamento entre os trabalhadores;
- Relações trabalhistas: Embora o toyotismo tenha elementos de envolvimento dos trabalhadores e relações sindicais integradas, a ênfase na eficiência e na minimização de estoques pode criar tensões nas relações trabalhistas, especialmente quando metas de produção rigorosas precisam ser cumpridas a todo custo;
- Desigualdades e insegurança no emprego: Em alguns casos, a ênfase na flexibilidade da força de trabalho pode resultar em desigualdades e insegurança no emprego, com trabalhadores temporários ou contratados enfrentando menos segurança no emprego em comparação com funcionários efetivos;
- Impacto ambiental: Embora o toyotismo tenha um foco na redução de desperdício, a pressão por eficiência e produção rápida pode contribuir para práticas insustentáveis, como o consumo excessivo de recursos naturais e a produção de resíduos;
- Homogeneização da cultura de trabalho: A ênfase na conformidade e na eficiência pode levar à homogeneização da cultura de trabalho, onde a

criatividade e a diversidade de ideias podem ser restringidas em prol da uniformidade.

Em termos práticos, se do taylorismo ao fordismo, a mudança ocorreu de uma abordagem altamente especializada e controlada para uma produção em massa padronizada, com ênfase na eficiência e hierarquia rígida, do fordismo para o toyotismo, a mudança ocorreu de uma produção em massa para uma produção enxuta, com ênfase na flexibilidade, qualidade e envolvimento dos trabalhadores, resultando em estruturas mais horizontais e processos mais ágeis.

Em contexto e empresas distintas, surge o também o volvismo. O volvismo, surgido na Suécia, focava na qualidade, na segurança, no envolvimento dos trabalhadores e na produção flexível criativa. Embora compartilhem alguns princípios de eficiência e inovação, a ênfase do volvismo na segurança, na qualidade e na participação dos trabalhadores diferenciou-se do modelo Toyota.

O volvismo nasceu no interior da Volvo, e representou uma abordagem importante para a gestão da produção industrial ao introduzir diversas inovações e princípios-chave em uma época em que a indústria automobilística e a manufatura em geral estavam passando por transformações significativas.

Uma das características mais distintivas do volvismo foi a ênfase na qualidade e segurança dos produtos. A Volvo foi pioneira na introdução de medidas de segurança inovadoras em seus carros, como o cinto de segurança de três pontos, estabelecendo padrões elevados para a indústria automobilística em termos de segurança do veículo.

O volvismo promoveu o envolvimento ativo dos trabalhadores no processo de produção e na tomada de decisões. Os funcionários tinham voz nas questões relacionadas ao trabalho, o que levou a um ambiente de trabalho mais participativo e colaborativo.

Outra característica-chave do volvismo foi sua capacidade de adaptação a mudanças na demanda e na variedade de modelos de carros produzidos. Esta característica permitiu que a Volvo respondesse de maneira mais ágil às flutuações do mercado.

A empresa também descentralizou muitas funções e tomadas de decisão para as unidades de produção, resultando em uma maior autonomia e responsabilidade nas operações locais. A descentralização produziu uma maior agilidade e capacidade de resposta.

O *volvismo* reconheceu a importância de equilibrar a produção de alta qualidade com a eficiência operacional, buscando continuamente melhorar a qualidade dos produtos enquanto mantinha a eficiência nos processos de fabricação. Outro avanço importante foi que a Volvo demonstrou um compromisso com a responsabilidade ambiental, adotando práticas sustentáveis em suas operações. Essa preocupação com o meio ambiente antecipou as crescentes demandas por práticas empresariais sustentáveis em todo o mundo.

No entanto, o *volvismo* apresentou algumas limitações. A busca pela qualidade e segurança pode resultar em custos mais altos de produção, o que, por sua vez, pode aumentar o preço final do veículo. A descentralização e o envolvimento dos trabalhadores podem levar a uma complexidade adicional na gestão, exigindo uma coordenação eficaz em várias unidades de produção e níveis de tomada de decisão. A abordagem flexível e descentralizada do *volvismo* pode enfrentar desafios quando se trata de expandir a produção em escala global. As práticas ambientalmente responsáveis podem, às vezes, envolver desafios e custos adicionais, especialmente em um mercado altamente competitivo.

Essa evolução na abordagem de produção, que se estendeu desde o *taylorismo* até o *toyotismo* e *volvismo*, tem uma conexão direta com a competitividade das empresas no mercado global. Nos tempos do *fordismo*, a produção em massa permitiu a produção em larga escala, tornando os produtos mais acessíveis, mas, à medida que a competição se intensificou, a necessidade de se adaptar e produzir de forma mais eficiente se tornou imprescindível (Antunes, 2019). No entanto, foi com a transição para o *toyotismo* que as empresas puderam ganhar uma vantagem competitiva significativa. O *toyotismo* introduziu a produção enxuta, que se concentra na eliminação de desperdícios, na resposta ágil às demandas do mercado e na entrega de produtos de alta qualidade. Além disso, destacou a importância do envolvimento dos trabalhadores em processos mais ágeis e participativos, o que se tornou essencial em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo (Wood Jr., 1992). O *volvismo*, por sua vez, trouxe uma ênfase adicional na qualidade, na

segurança e na participação dos trabalhadores, demonstrando que a competitividade não apenas depende de processos eficientes, mas também da valorização das pessoas, criatividade e inovação (Wood Jr., 1992). Essas transições ao longo das eras da produção refletem a busca constante das empresas por vantagens competitivas em um mercado global dinâmico e destacam a evolução da importância das pessoas no sucesso organizacional.

Mais recentemente passou a falar da uberização. A uberização é um termo que se popularizou para descrever um fenômeno econômico e social em que empresas ou plataformas digitais baseadas em aplicativos conectam prestadores de serviços (como motoristas, entregadores, ou profissionais autônomos) diretamente aos consumidores finais, frequentemente de forma mais flexível, acessível e descentralizada do que os modelos de negócios tradicionais (Franco; Ferraz, 2019).

Esse modelo de negócios se expandiu para várias outras indústrias e setores da economia. A uberização é um fenômeno que tem transformado significativamente a forma como as pessoas interagem com serviços e recursos em diversas áreas (Abílio, 2020). Suas principais características e implicações são distintas e influenciam tanto consumidores quanto prestadores de serviços de maneira significativa.

Uma das características mais marcantes da uberização é a descentralização e a conexão direta (Filgueiras; Antunes, 2020). Plataformas de uberização eliminam intermediários tradicionais, como empresas de táxi ou varejistas, possibilitando que prestadores de serviços e consumidores se conectem diretamente. Essa eliminação muitas vezes resulta em custos mais baixos para os consumidores e em maiores ganhos para os prestadores de serviços. A simplicidade desse modelo atrai tanto os que buscam serviços quanto aqueles que desejam prestar serviços, tornando-o altamente vantajoso (Filgueiras; Antunes, 2020; Franco; Ferraz, 2019).

A flexibilidade é outra característica notória da uberização (Filgueiras; Antunes, 2020; Franco; Ferraz, 2019). Os trabalhadores envolvidos nesse modelo geralmente têm mais liberdade em relação a horários e locais de trabalho. A possibilidade de escolher quando e onde desejam prestar serviços, é particularmente atraente para profissionais autônomos e pessoas em busca de renda extra (Abílio, 2020). A possibilidade faz com que as pessoas aproveitem ao máximo seu tempo e recursos, adaptando-se às suas necessidades pessoais.

A avaliação e a reputação desempenham um papel crucial na uberização. A maioria das plataformas incorpora sistemas de avaliação, onde tanto prestadores de serviços quanto consumidores podem avaliar uns aos outros. Essas avaliações contribuem para a construção da reputação dos envolvidos e aumentam a confiança nas transações. Os usuários podem tomar decisões mais informadas com base nas experiências de outros, criando um ambiente de maior transparência e responsabilidade (Franco; Ferraz, 2019).

A uberização também está associada à economia compartilhada, um conceito em que recursos subutilizados, como carros particulares ou quartos de residências, são compartilhados para gerar renda adicional (Pochmann, 2016). Plataformas como Airbnb e BlaBlaCar exemplificam essa ideia, possibilitando que as pessoas tirem proveito de ativos ociosos, ao mesmo tempo em que geram receita adicional (Franco; Ferraz, 2019).

Em acréscimo, a uberização tende a impulsionar a concorrência e a inovação em setores que antes eram dominados por poucos players. Esse modelo de negócios promove uma maior competição, o que pode levar a melhorias na qualidade e eficiência dos serviços. Empresas que adotam a uberização são incentivadas a inovar para se destacarem em um mercado mais competitivo, beneficiando, assim, os consumidores com uma variedade maior de opções e uma qualidade aprimorada (Filgueiras; Antunes, 2020; Franco; Ferraz, 2019).

A uberização mesmo redefinindo a maneira como as pessoas interagem com serviços e recursos, promovendo a descentralização, a flexibilidade, a transparência, a economia compartilhada, a concorrência e a inovação em diversos setores, também levanta preocupações e desafios (Abílio, 2020; Filgueiras; Antunes, 2020; Franco; Ferraz, 2019; Pochmann, 2016). Entre estas:

- Supressão de direitos dos trabalhadores: Muitos trabalhadores nas plataformas de uberização são classificados como autônomos, o que pode negar-lhes benefícios e proteções trabalhistas, como salário-mínimo, seguro de saúde e licenças remuneradas;
- Regulamentação: A rápida ascensão da uberização desafiou regulamentações existentes em vários setores, levando a debates sobre como as plataformas

devem ser regulamentadas em termos de segurança, proteção ao consumidor e direitos dos trabalhadores;

- Desigualdade: O modelo de uberização pode aumentar a desigualdade econômica, uma vez que os trabalhadores por conta própria podem enfrentar incerteza financeira, enquanto as plataformas muitas vezes geram lucros substanciais;
- Exclusão Digital: A uberização depende da tecnologia digital e do acesso à internet, o que pode excluir aqueles que não têm acesso a esses recursos;
- Impacto em indústrias tradicionais: A concorrência das empresas de uberização pode prejudicar indústrias tradicionais, levando ao fechamento de empresas e à perda de empregos.

Em termos práticos, a uberização é um fenômeno complexo que está transformando a economia e a sociedade de várias maneiras (Pochmann, 2016). À medida que essa tendência continua a evoluir, governos, empresas e sociedade civil estão sendo obrigadas a abordar os desafios e aproveitar os benefícios desse novo paradigma econômico.

A competitividade, como domínio separado, tem sido principalmente explorada no contexto da vantagem competitiva de empresas (Porter, 1980) e da competitividade global em nível nacional (Porter, 1993). Porter é uma referência importante no campo da estratégia competitiva. Seu trabalho tem desempenhado um papel fundamental na compreensão das complexas dinâmicas de competição nos mercados globais. Uma de suas contribuições mais importantes é a teoria das cinco forças competitivas, que oferece uma estrutura analítica para avaliar o ambiente em que uma empresa opera. As cinco forças competitivas identificadas por Porter (1980) incluem:

1. Poder dos fornecedores: este fator avalia o quão influentes e dominantes são os fornecedores na cadeia de suprimentos de uma empresa. Se os fornecedores têm muito poder, podem ditar termos desfavoráveis, afetando os custos e a competitividade.
2. Poder dos compradores: o poder dos compradores refere-se à capacidade dos clientes de influenciar preços e condições. Se os compradores são poucos e poderosos, podem exigir preços mais baixos e melhor qualidade.

3. Ameaça de produtos substitutos: a ameaça envolve a avaliação de quais outros produtos ou serviços podem substituir o que uma empresa oferece. Quanto maior a ameaça de substituição, mais desafiador é para uma empresa manter sua participação de mercado.
4. Ameaça de novos concorrentes: quanto mais fácil é para novas empresas entrarem em um mercado, maior a ameaça que representam para as empresas estabelecidas. Barreiras à entrada, como economias de escala ou regulamentações rigorosas, podem ajudar a proteger as empresas existentes.
5. Rivalidade entre concorrentes: a intensidade da competição no setor afeta a capacidade das empresas de gerar lucro. Se houver muitas empresas competindo ferozmente, a rivalidade pode levar a margens de lucro mais apertadas.

Porter (1980) argumenta que, compreendendo essas forças e avaliando como afetam a empresa, as organizações podem desenvolver estratégias para melhorar sua posição competitiva. A compreensão pode envolver a identificação de maneiras de reduzir o poder dos fornecedores ou compradores, fortalecer barreiras à entrada ou encontrar oportunidades de inovação e diferenciação que minimizem a ameaça de produtos substitutos.

Porter (1980) também é conhecido por enfatizar a importância da busca por uma vantagem competitiva sustentável. O autor argumenta que uma empresa deve encontrar maneiras de ser única em seu mercado, seja por meio de produtos inovadores, qualidade superior, custos mais baixos ou um foco excepcional no cliente. Essa diferenciação permite que uma empresa mantenha margens de lucro saudáveis e construa uma posição sólida no mercado a longo prazo.

No que diz respeito à competitividade em nível nacional, Porter (1993) também investigou os determinantes-chave que influenciam a prosperidade econômica de um país. O autor destaca fatores como infraestrutura, educação, ambiente de negócios e inovação como elementos críticos na determinação do sucesso econômico de uma nação.

Na convergência dos modelos de produção, desde o taylorismo-fordismo até o toyotismo e volvismo, com a competitividade das empresas, tem-se um cenário de negócios em constante evolução e mais complexo (Krstić; Gawel, 2023). À medida

que as organizações buscam se manter competitivas e relevantes, a importância do indivíduo no processo produtivo se torna evidente, ainda mais na era da uberização.

Desde os primórdios do taylorismo, a ênfase estava na maximização da eficiência, muitas vezes à custa da autonomia e criatividade dos trabalhadores, que eram relegados a meros apêndices das máquinas. No entanto, críticas a esse modelo ressaltavam a importância de reconhecer o conhecimento prático acumulado pelos trabalhadores ao longo do tempo, ressaltando o papel crucial das pessoas. A resistência dos trabalhadores e sua falta de motivação demonstravam que o sucesso de uma empresa estava intrinsecamente ligado à satisfação e à contribuição de seus funcionários, um princípio que permanece válido mesmo no contexto da uberização.

Com a transição para o fordismo, embora houvesse uma ênfase na produção em massa, a concepção e a execução do trabalho foram separadas, permitindo um controle mais efetivo do processo de trabalho, mas a criação do operário-massa evidenciou que os trabalhadores desempenhavam um papel fundamental na adaptação ao novo ritmo de trabalho e à automação, destacando a importância das pessoas. A compreensão do indivíduo como parte essencial do processo produtivo se tornou clara, uma vez que o ritmo de trabalho exigia controle e motivação dos trabalhadores, princípio mantido na era da uberização.

Ao adotar o toyotismo, as empresas colocaram o indivíduo no centro do processo produtivo. Esse novo modelo valorizava a flexibilidade, qualidade e envolvimento dos trabalhadores, princípios que permanecem relevantes na era da uberização. A transição para esse sistema enfatizou a necessidade de trabalhadores motivados e engajados, capazes de tomar decisões e contribuir para melhorias contínuas nos processos de produção, realçando o papel central das pessoas.

A capacidade dos trabalhadores de se adaptarem rapidamente às demandas do mercado e de contribuírem para a inovação tornou-se crucial para a competitividade das empresas, um princípio que persiste na era da uberização. A competitividade, seja no nível da empresa ou da nação, não pode ser alcançada sem reconhecer a importância do indivíduo. Os trabalhadores, com suas habilidades, criatividade e comprometimento, desempenham um papel fundamental na melhoria da produtividade e na busca de vantagens competitivas sustentáveis. A transição dos modelos de produção ao longo do tempo reflete uma crescente conscientização sobre

a importância de equilibrar a eficiência com a satisfação dos trabalhadores, a qualidade dos produtos e a capacidade de adaptação às mudanças.

Para manter a competitividade em um ambiente empresarial globalizado, as empresas devem reconhecer e valorizar o potencial humano em todos os aspectos de sua operação (Krstić; Gawel, 2023), um princípio de gestão particularmente relevante na era da uberização.

## **2.2 Além da lente: estratégias eficientes na gestão de talentos nas empresas e no esporte**

O modelo de gestão é uma espécie de lente que proporciona uma visão abrangente e complexa da realidade. Essa perspectiva revela aspectos anteriormente não perceptíveis, como as relações ou situações subjacentes que muitas vezes só são conhecidas por meio de seus efeitos. A gestão de talentos é uma questão estratégica crítica para as organizações globais (Hassan *et al.*, 2022).

No contexto dessa importância estratégica, o estudo de Yildiz e Esmer (2023) realiza uma revisão sistemática, identificou sete funções essenciais que foram anteriormente abordadas na literatura sobre gestão de talentos, mas que não haviam sido rotuladas e conceituadas como funções específicas dentro desse campo. As sete funções fundamentais de gestão de talentos destacadas neste estudo são: planejamento de talentos, identificação de talentos, atração de talentos, aquisição de talentos, desenvolvimento de talentos, alocação de talentos e retenção de talentos. Essas funções estruturam o sistema de gestão de talentos, influenciando-se mutuamente e operando como um ciclo através de suas respectivas estratégias, desempenhando um papel crucial na identificação, formulação e realização dos objetivos empresariais, tais como o aprimoramento do desempenho da empresa e a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

O planejamento de talentos é vital para auxiliar as empresas na antecipação de suas necessidades futuras de talento e na elaboração de planos para atender a essas demandas em constante evolução, garantindo que possuam indivíduos qualificados com as habilidades necessárias para enfrentar as mudanças no cenário de negócios. Este processo abrange a análise das necessidades presentes e futuras da empresa, a

identificação de lacunas de talento e a formulação de estratégias para preenchê-las. Além disso, o planejamento de talentos engloba a identificação de talentos internos que podem ser desenvolvidos para ocupar essas lacunas, bem como a atração de talentos externos.

A identificação de talentos, por sua vez, é uma função que demanda a exploração de funcionários com alto potencial, visando aprimorar suas habilidades e integrá-los em programas de talentos organizacionais. Esse processo envolve procedimentos rigorosos, como a avaliação de habilidades, conhecimentos, experiência e outras características relevantes para o sucesso na empresa.

A atração de talentos refere-se às práticas específicas utilizadas para atrair potenciais talentos do mercado de trabalho externo, construindo a imagem da empresa como um excelente local para trabalhar. Desenvolver uma reputação atrativa e autêntica como um empregador preferido é apontado como uma estratégia-chave, alcançada através de diversos meios, como a oferta de pacotes de remuneração competitivos, oportunidades de crescimento profissional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e a criação de uma cultura de trabalho positiva e inclusiva.

A aquisição de talentos abrange o processo de identificar, atrair e selecionar candidatos qualificados para preencher vagas de emprego na organização. Isso envolve atividades como análise de trabalho, descrição de cargos, publicação de vagas, triagem de currículos, entrevistas e verificação de referências. O objetivo é garantir que a organização tenha as pessoas certas nas posições certas para alcançar seus objetivos estratégicos.

O desenvolvimento de talentos concentra-se no design, seleção e implementação de práticas de desenvolvimento para toda a força de trabalho, alinhadas aos processos de gestão de talentos organizacionais. Busca-se fornecer à empresa talentos competentes e adequados para atender aos objetivos estratégicos, incentivando o desenvolvimento individual dos funcionários com suporte adequado da organização. Estratégias incluem programas de treinamento e desenvolvimento, coaching, mentoring, rotação de funções, enriquecimento de funções e treinamento multifuncional.

A alocação de talentos foca na distribuição estratégica de talentos pela organização para atender às necessidades de negócios e maximizar o desempenho organizacional. Envolve a identificação de talentos adequados para funções específicas, atribuição de tarefas e responsabilidades, desenvolvimento de planos de carreira personalizados e criação de oportunidades de desenvolvimento para os funcionários. A

alocação de talentos é um processo contínuo, exigindo uma abordagem estratégica e flexível para gerenciar mudanças nas necessidades de negócios e nas habilidades dos funcionários.

Finalmente, a retenção de talentos concentra-se em manter funcionários talentosos e de alto desempenho na organização, criando um ambiente de trabalho positivo, desenvolvendo planos de carreira personalizados, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e implementando políticas que incentivem a lealdade e o comprometimento. A retenção é crucial para evitar a perda de talentos valiosos, impactando negativamente o desempenho organizacional e a capacidade de atingir os objetivos de negócios. Estratégias incluem oferecer salários e benefícios competitivos, criar um ambiente de trabalho positivo, desenvolver planos de carreira personalizados e implementar políticas que incentivem a lealdade e o comprometimento.

Rowshan, Barzegar e Yaghoubi (2020) apresentam um modelo básico para um sistema de gestão de talentos por meio de uma revisão sistemática e crítica dos modelos existentes. A proposta é oferecer um modelo teórico fundamental aplicável a organizações com qualquer estrutura. Os resultados destacam que o sistema de gestão de talentos deve abranger atração e seleção, treinamento e retenção como seus elementos-chave. O estudo ressalta a importância de funcionários talentosos para o sucesso organizacional, enfatizando que a retenção e gestão adequada desses talentos desempenham papéis cruciais na liderança e no desenvolvimento de mercado.

A revisão bibliográfica abrange modelos de gestão de talentos e destaca a falta de consenso na definição de talento e gestão de talentos. O talento é definido como uma pessoa com habilidades específicas comprometida com seu trabalho, contribuindo para os objetivos organizacionais. A gestão de talentos envolve a identificação de postos-chave, análise de lacunas e processos de recrutamento, seleção, treinamento e retenção.

A revisão sistemática realizada nas bases Scopus e ISI destaca as deficiências encontradas nos modelos existentes, incluindo a omissão de dimensões importantes e o foco excessivo em pessoas talentosas, negligenciando outros funcionários. Recomenda-se que as organizações identifiquem posições sensíveis, avaliem talentos internos e externos, formem um banco de talentos e designem as pessoas certas para posições-chave.

Os resultados, ainda, indicam a necessidade de considerar os três componentes-chave do modelo de gestão de talentos (recrutamento e seleção, treinamento e

desenvolvimento, retenção) ao projetar um mapa de sistemas de gestão de talentos para a organização. Rowshan, Barzegar e Yaghoubi (2020) sugerem que organizações de diversos setores se concentrem em proporcionar condições favoráveis e aprimorar esses componentes.

No cenário moderno do esporte, especialmente nos níveis olímpico e profissional, a competitividade atingiu níveis sem precedentes, impulsionando um interesse crescente na identificação e desenvolvimento precoce de talentos atléticos (Till; Baker, 2020). O estudo de Till e Baker (2020) destaca os desafios fundamentais associados a esse processo e apresenta possíveis soluções que pesquisadores e profissionais podem considerar para aprimorar suas abordagens no sistema de identificação e desenvolvimento de talentos.

O primeiro desafio aborda a necessidade premente de esclarecer os propósitos das iniciativas de identificação de talentos. Este esclarecimento envolve a definição com precisão do que constitui talento e compreender como essa definição pode evoluir ao longo do tempo, considerando as complexidades do fenômeno.

O segundo desafio concentra-se nas melhores práticas para identificar, selecionar e desenvolver talentos, incluindo a exploração de diferentes abordagens de identificação, a compreensão profunda do impacto do desenvolvimento e a garantia de recursos adequados no sistema para apoiar o contínuo aprimoramento do conhecimento.

Em adição, Till e Baker (2020) discutem dois desafios relacionados à saudabilidade da identificação e desenvolvimento de talentos. O primeiro questiona se os sistemas de desenvolvimento precoce de talentos atléticos são intrinsecamente saudáveis para os atletas, levantando preocupações sobre os potenciais impactos na saúde física e mental.

O segundo concentra-se em como as partes interessadas no esporte podem agir para desencorajar a tendência à especialização precoce em ambientes esportivos juvenis, visando promover um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável dos talentos.

Ao explorar esses desafios, Till e Baker (2020) propõe uma variedade de soluções que podem ser consideradas por pesquisadores e profissionais. Contudo, a ênfase recai na complexidade e na falta de compreensão abrangente do fenômeno do talento, sugerindo cautela em relação à identificação e seleção de talentos em idades mais jovens.

Hassan *et al.* (2022) estudam a gestão de talentos em organizações esportivas, especialmente em países em desenvolvimento. A pesquisa ressalta a importância da identificação e desenvolvimento de talentos para melhorar o desempenho e a competitividade esportiva. Além disso, destaca a necessidade de uma abordagem estratégica na gestão de talentos, integrando essas práticas em toda a organização. A colaboração entre treinadores, gerentes de equipe e atletas é apontada como crucial para o sucesso da gestão de talentos. Adaptação às condições locais, uma cultura organizacional forte e liderança eficaz são enfatizadas como elementos essenciais.

Comparando práticas entre países emergentes e desenvolvidos, o estudo de Hassan *et al.* (2022) destaca que em países emergentes, a gestão de talentos no esporte visa melhorar o desempenho, enquanto em países desenvolvidos, busca maximizar o retorno do investimento em atletas. Entre as recomendações práticas apresentadas, a adoção de uma abordagem estratégica, identificação abrangente de talentos, desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida e adaptação às condições locais. A colaboração contínua e a avaliação regular das práticas de gestão de talentos são fundamentais para o sucesso a longo prazo.

A pesquisa de Taylor e Collins (2021) concentra-se nas lacunas identificadas no campo do desenvolvimento de talentos, destacando, sobretudo, as falhas práticas associadas a esse processo. Essa abordagem se diferencia de grande parte dos estudos anteriores, que tendem a explorar predominantemente ambientes eficazes de desenvolvimento. O estudo, ao visar compreender as barreiras percebidas pelos treinadores que dificultam a integração de suporte e a otimização da experiência dos atletas durante o desenvolvimento de talentos, empregou grupos focais como método de pesquisa.

Os autores identificaram fatores complexos que atuam como obstáculos para a prática ideal de desenvolvimento de talentos, exercendo um impacto direto na experiência dos atletas. Três temas amplos foram delineados para abordar essas barreiras específicas: (a) o ambiente de alto desempenho, (b) a falta de prática de trabalho integrado e (c) falhas na prática de treinamento. Esses resultados sublinham a complexidade do ambiente global de desenvolvimento de talentos e enfatizam a utilidade de estudos de caso negativos para uma compreensão mais profunda das práticas ideais no contexto da gestão de talentos.

Barbu e Diaconescu (2018), ao propor uma abordagem estratégica para a sucessão e gestão de talentos em organizações esportivas, ressaltam a importância de

alinhar essas práticas aos objetivos estratégicos, ao contexto específico e às necessidades de recursos humanos. A proposta compreende seis etapas fundamentais para o planejamento e implementação eficazes da sucessão na gestão. Na fase inicial, destaca-se a necessidade de a organização definir um sólido caso de negócios para a sucessão na gestão. O segundo passo aborda a importância de uma integração estratégica, considerando a demografia da organização e as implicações das mudanças demográficas. A terceira etapa consiste na avaliação da situação atual, envolvendo uma análise de riscos relacionados à possível saída de profissionais que ocupam papéis críticos. No quarto passo, a ênfase recai sobre a identificação e avaliação de indivíduos talentosos. A quinta etapa concentra-se na implementação do plano, abrangendo o planejamento e execução do programa de desenvolvimento. A última etapa, a avaliação, destaca a importância de analisar os resultados obtidos.

O sucesso da gestão de sucessão é mensurado em termos de redução de riscos organizacionais. Essa avaliação contínua permite ajustes e melhorias, garantindo a eficácia contínua do processo (Barbu; Diaconescu, 2018).

Maqueira, Bruque e Uhrin (2019) conduziram uma análise da relação entre desempenho financeiro e operacional e a aplicação de dois modelos de gestão de talentos distintos: o modelo interno de desenvolvimento de talentos e o modelo externo de captação de talentos. Utilizando estudos de caso comparativos com o Football Club Barcelona e o Real Madrid Football Club como referência, o objetivo era oferecer conclusões embasadas sobre a gestão de talentos em empresas vinculadas à estratégia competitiva.

Os resultados obtidos por Maqueira, Bruque e Uhrin (2019) destacaram uma eficácia semelhante entre os dois modelos de gestão de talentos em termos de desempenho financeiro e operacional. O estudo sugere que o modelo interno de desenvolvimento de talentos é mais apropriado para empresas que buscam vantagem competitiva por meio da diferenciação através do trabalho em equipe. Por outro lado, as empresas que não conseguem diferenciar-se claramente através do trabalho em equipe são aconselhadas a adotar o modelo de captação de talentos externos.

O estudo de Kegelaers e Oudejans (2022) destaca o crescente interesse no uso do treinamento sob pressão em esportes de alto desempenho. Embora revisões anteriores tenham demonstrado a eficácia do treinamento sob pressão na melhoria dos resultados de desempenho, o foco do estudo é direcionado para a aplicação prática do treinamento sob pressão.

A revisão discute as diferentes funções psicológicas ou psicossociais que o treinamento sob pressão pode desempenhar e como tarefas contextualmente relevantes para indução de pressão podem ser projetadas na prática. São apresentadas técnicas e estratégias específicas para incorporar o treinamento sob pressão em esportes de alto desempenho. Entre estas, a exposição a situações estressantes durante o treinamento, simulação de competições, interrupções planejadas, restrições de tarefas, distrações, localização e o uso de recompensas e punições para incentivar o desempenho sob pressão.

O estudo também destaca os riscos associados ao treinamento sob pressão, como aumento do estresse e ansiedade, impactando a saúde mental e física dos atletas. No entanto, ressalta que, quando aplicado corretamente, o treinamento sob pressão pode oferecer benefícios significativos, como o desenvolvimento de habilidades de enfrentamento, melhoria da tomada de decisões e aprimoramento da capacidade de concentração sob pressão (Kegelaersa; Oudejans, 2022).

Kegelaersa e Oudejans (2022) definem pressão como qualquer fator que aumente a importância do desempenho do atleta, destacando que não é apenas a importância, mas também a resposta subsequente ao estresse que afeta o desempenho. A conclusão apresentada é de que, embora existam riscos associados ao treinamento sob pressão, é fundamental a pesquisa contínua para compreender melhor o processo e desenvolver programas seguros e eficazes. Em geral, os autores defendem um aumento nos esforços de pesquisa para elucidar abordagens eficazes no design e implementação do treinamento sob pressão.

### **2.3 A jornada da liderança situacional: do mundo corporativo ao esporte**

A liderança é um fenômeno complexo e multifacetado que tem sido objeto de estudo por diversos pesquisadores, embora sem alcançar consensos claros em sua elucidação.

Segundo Blanchard (2019), a liderança foi, por muito tempo, definida como um processo de influência. Nessa perspectiva, qualquer ação voltada a influenciar os pensamentos e as ações de outros para alcançar determinado objetivo configura o exercício da liderança. Posteriormente, Blanchard (2019) atualizou sua definição,

passando a considerar a liderança como a capacidade de influenciar outros a liberarem seu poder e potencial, visando alcançar o bem maior. A análise dos autores sugere que a liderança transcende a mera busca por resultados, não devendo ser exercida com o único propósito de ganho pessoal ou realização de objetivos. Pelo contrário, deve ser orientada por um propósito mais elevado, como indaga Blanchard (2019): o que é melhor para todos os envolvidos? Esta abordagem implica uma vocação e um objetivo superiores, alinhados com missão, visão, propósitos, valores e credibilidade, tanto para colaboradores quanto para clientes.

Essa liderança de nível superior focaliza o exterior, dando prioridade a objetivos de longo prazo e é intrinsecamente honrada. É um processo que une resultados e o bem-estar das pessoas, sustentando-se na obtenção de resultados válidos e agindo simultaneamente com respeito, preocupação e justiça.

Drucker (1996), em suas pesquisas, destaca características-chave dos líderes, incluindo a habilidade de inspirar outros a segui-los, ressaltando que a eficácia do líder está relacionada aos resultados alcançados, independentemente de sua popularidade. Líderes, devido à sua proeminência, servem como exemplos e compreendem que a liderança não se resume a classificações, privilégios, títulos ou dinheiro, mas, sim, a assumir responsabilidades.

Ao explorar o tema da liderança no cenário esportivo, reconhece-se que treinadores esportivos, especialmente aqueles que conquistam resultados internacionalmente reconhecidos e são reverenciados como líderes exemplares, detêm valiosas lições para compartilhar. Esse reconhecimento decorre de uma combinação única de experiências e habilidades que se desenvolvem ao longo de suas carreiras. Esses líderes no esporte são moldados por um ambiente altamente competitivo, onde são encarregados de liderar equipes de alto desempenho, muitas vezes gerenciando egos, enfrentando desafios incessantes e tomando decisões cruciais sob intensa pressão. Entre as competências que contribuem para o contínuo aprendizado desses líderes, destacam-se a experiência prática, a capacidade de formar e liderar equipes, a gestão de talentos, a tomada de decisões em situações de pressão, a superação de adversidades, a comunicação eficaz, o estabelecimento de uma cultura e valores, o gerenciamento eficiente de recursos limitados e o planejamento estratégico com a definição de metas.

No Brasil, uma parcela significativa das obras de amplo acesso trata de treinadores de futebol, como Guardiola, Mister Jesus, Mourinho, Klopp, Ancelotti, Telê Santana, Felipão, Alex Ferguson, Abel Ferreira, Marcelo Bielsa, entre outros. Apesar da predominância do futebol, diversas obras relacionadas a outras modalidades estão disponíveis, destacando-se figuras como Bernardinho, Phil Jackson, Ian O'Connor, Vince Lombardi, John Wooden e Bill Walsh.

Diante da intrincada natureza da liderança, tanto no contexto esportivo quanto em outros domínios, e considerando as numerosas abordagens disponíveis na literatura, emerge a perspectiva dinâmica e adaptativa da liderança situacional. Desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986), a teoria destaca-se como um modelo dinâmico que reconhece a necessidade de adaptar o estilo de liderança às diferentes situações e aos diversos níveis de maturidade dos colaboradores. Não há um estilo único de liderança que seja universalmente eficaz, enfatizando as teorias situacionais que consideram o contexto mais amplo.

O modelo baseia-se em três variáveis cruciais: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação específica encontrada. Essas variáveis interagem de maneira complexa, influenciando diretamente a eficácia da liderança (Hersey; Blanchard, 1986).

Um aspecto fundamental da teoria é a relação intrínseca entre liderança, motivação e poder. O líder, nesse contexto, avalia continuamente o desempenho da equipe, ajustando seu estilo conforme necessário para motivar os colaboradores a atingirem os resultados desejados. A liderança situacional exige flexibilidade e dinamismo por parte do líder. O líder deve ser capaz de se adaptar às diversas situações e aos distintos níveis de maturidade dos liderados, alterando seu estilo conforme as circunstâncias específicas.

A maturidade dos colaboradores é composta por dois elementos: maturidade de trabalho, relacionada ao conhecimento e habilidade técnica, e maturidade psicológica, ligada à disposição e autoconfiança (Hersey; Blanchard, 1986). O líder é encarregado de ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a assumir responsabilidades.

Destaca-se, ainda, a importância de analisar os fatores situacionais para que o líder aja de forma eficaz. A liderança situacional não busca um único estilo

considerado melhor, mas sim o estilo mais eficaz para cada situação específica. Com efeito, o líder pode adotar abordagens diferentes, desde orientação mais direta até uma abordagem mais participativa, dependendo das necessidades específicas dos colaboradores em termos de capacidade e motivação.

Os quatro estágios distintos de maturidade propostos por Hersey e Blanchard (1986) são:

- M1 (baixa): Neste estágio, os colaboradores têm baixa capacidade de execução de tarefas e pouca vontade de assumir responsabilidades. Eles podem precisar de supervisão constante e motivação para realizar suas tarefas.
- M2 (baixa a moderada): Os colaboradores neste estágio ainda têm deficiências na capacidade de execução, mas demonstram boa vontade. Eles são motivados, mas podem precisar desenvolver certas competências para assumir responsabilidades mais elevadas.
- M3 (moderada a alta): Neste estágio, os colaboradores têm uma capacidade significativa de execução de tarefas, mas podem ter instabilidade na motivação. Eles podem não responder consistentemente às solicitações do líder com boa vontade.
- M4 (alta): Colaboradores neste estágio têm uma capacidade elevada e competência para realizar tarefas, além de uma forte vontade de cumprir suas responsabilidades. Eles são considerados altamente maduros e capazes.

Os diversos estilos de liderança presentes no modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986) combinam comportamentos de tarefa, relacionados à produção, e comportamentos de relacionamento, relacionados ao indivíduo.

O comportamento de tarefa está associado à estrutura de trabalho, onde um maior comportamento de tarefa exige do líder um planejamento, controle, organização e direção mais intensos. Em contrapartida, um comportamento de tarefa mais baixo implica em maior delegação de atividades aos colaboradores.

O comportamento de relacionamento, por sua vez, refere-se ao apoio prestado ao liderado. Quanto maior o comportamento de relacionamento, mais o líder deve oferecer apoio socioemocional e canais de comunicação, incluindo ouvir de forma efetiva, estimular e apoiar os esforços dos liderados.

O conceito de níveis de maturidade, aplicável tanto a indivíduos quanto a equipes, destaca a importância de determinar a maturidade através da observação de predominâncias individuais. O líder deve ajustar seu estilo de liderança de acordo com o grau de maturidade do liderado em relação a uma tarefa específica. Uma pessoa ou equipe não é absolutamente madura ou imatura, mas relativamente madura para uma tarefa específica, função ou objetivo.

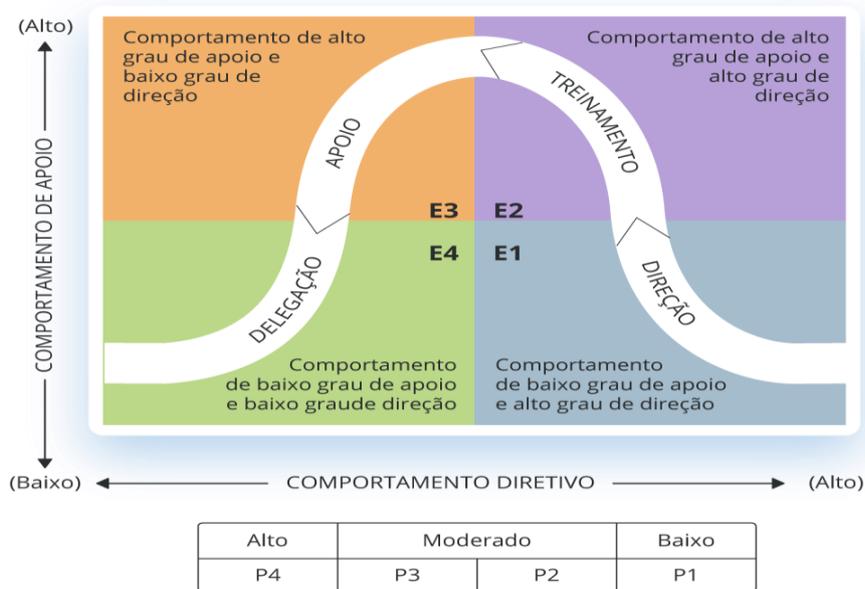
Hersey e Blanchard (1986) sugerem que o líder eficaz deve empregar diferentes estilos de liderança para lidar com os diversos tipos de maturidade. Cada estilo de liderança, em cada nível de maturidade, envolve uma combinação específica de comportamento de tarefa (diretivo) e comportamento de relacionamento (motivacional).

Os quatro estilos de liderança propostos pelos autores são:

- Estilo Direcionar ou Determinar (E1): Adequado para a baixa maturidade (M1), onde os liderados têm baixa capacidade e vontade de assumir responsabilidades. O líder adota um comportamento mais diretivo, definindo funções e especificando tarefas de maneira clara.
- Estilo Treinar ou Persuadir (E2): Indicado para a maturidade baixa a moderada (M2), onde os liderados têm baixa capacidade, mas estão dispostos e confiantes para assumir responsabilidades. O líder adota um comportamento diretivo, oferecendo apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo do liderado.
- Estilo Compartilhar ou Apoiar (E3): Recomendado para a maturidade moderada a alta (M3), onde os liderados têm capacidade, mas não estão muito dispostos. O líder adota um comportamento de apoio, facilitando a comunicação bilateral e a tomada de decisões conjunta.
- Estilo Delegar (E4): Mais apropriado para o alto nível de maturidade (M4), onde os liderados têm competência e disposição para assumir responsabilidades. O líder adota um estilo baseado em pouco apoio e direção, deixando a responsabilidade da execução nas mãos dos liderados.

A Figura 1 representa graficamente esses quatro estilos de liderança em relação aos quatro níveis de maturidade, ilustrando como esses estilos se ajustam conforme a tarefa e o relacionamento variam.

**Figura 1 – Estilos de liderança**



**Fonte: ABZLOCAL (2023)**

As características associadas a cada estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade do liderado, conforme proposto por Hersey e Blanchard (1986) são:

- E1 - Direção: O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas.
- E2 - Treinamento: O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas também explica decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento.
- E3 - Apoio: O líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles as tomadas de decisões.
- E4 - Delegação: O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.

O modelo de liderança situacional parte da premissa de que, para pessoas com baixa capacidade e disposição (M1), são necessários mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa se capacita (M2), o controle deve diminuir e o apoio socioemocional aumentar. Quando a capacidade e a disposição se tornam maiores (M3), o líder deve diminuir ainda mais o controle e, simultaneamente, seu comportamento de relacionamento. Para pessoas com alta maturidade (M4), não é mais necessário o apoio socioemocional, pois valorizam a autonomia e sentem-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas sob suas responsabilidades.

A habilidade do líder em diagnosticar uma situação antes de tomar decisões e aplicar o estilo mais adequado é importante para se tornar eficaz. Cabe ao líder auxiliar os liderados em seu desenvolvimento, ficando atento a situações que possam impactar negativamente o grau de maturidade. Se houver uma regressão nesse aspecto, os líderes são aconselhados a reavaliar o nível de maturidade e ajustar o estilo de liderança conforme necessário. Para Hersey e Blanchard (1986), os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e às situações em constante mudança.

Os estilos de liderança (direção, treinamento, apoio e delegação) representam uma combinação de comportamentos de tarefa e relacionamento. O comportamento adotado pelo líder deve ser proporcional ao nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar. Hersey e Blanchard (1986) ressaltam que o fato de um líder adotar um comportamento de alta tarefa e baixo relacionamento não implica necessariamente em um clima de animosidade na relação com o liderado, mas sim que o líder dedica mais tempo direcionando do que oferecendo apoio socioemocional.

A relação entre o nível de maturidade do liderado e o estilo de liderança mais apropriado, conforme proposto por Hersey e Blanchard (1986), são:

- M1 - Maturidade Baixa: Estilo de Liderança (E1): Direção ou Determinar  
Características: Pessoas neste nível não têm capacidade nem vontade de assumir responsabilidades. O estilo diretivo (E1) é apropriado, onde o líder fornece orientação clara e supervisão específica. O supervisor especifica o que deve ser feito, como, quando e onde as tarefas devem ser executadas.
- M2 - Maturidade Baixa a Moderada: Estilo de Liderança (E2): Treinamento  
Características: Pessoas neste nível têm disposição, mas falta capacidade. O estilo de treinamento (E2) adota um comportamento diretivo, especificando as tarefas, enquanto reforça a disposição e o entusiasmo. O líder busca convencer os liderados a adotarem padrões desejados.
- M3 - Maturidade Moderada a Alta: Estilo de Liderança (E3): Apoio ou Participativo  
Características: Pessoas neste nível têm capacidade, mas estão pouco dispostas. O estilo de apoio (E3) envolve abrir a porta para apoiar os esforços dos liderados, incentivando-os a utilizar sua capacidade e elaborar seus próprios padrões.

- M4 - Maturidade Alta: Estilo de Liderança (E4): Delegar Características: Pessoas neste nível têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. O estilo de liderança é de delegação (E4), onde os liderados têm a responsabilidade de elaborar padrões, embora o supervisor possa determinar quais são esses padrões.

Essa abordagem evidencia a adaptação do líder ao nível de maturidade do liderado, demonstrando a importância de variar os estilos de liderança conforme as necessidades específicas de cada situação.

A liderança situacional, nos termos propostos por Hersey e Blanchard (1986), destaca a importância de uma direção mais rígida quando os liderados não alcançaram o nível de maturidade desejado. Este modelo sugere que, à medida que a maturidade dos liderados aumenta, o controle e o apoio dos líderes sobre suas atividades diminuem.

Equipes compostas por membros mais maduros demandam cada vez mais autonomia. No que tange a essa autonomia, a confiança desempenha um papel crucial; à medida que a equipe se torna mais madura, há uma diminuição na necessidade de intervenção e apoio. Isso não sugere a inexistência de confiança mútua entre líder e membros da equipe, mas sim a redução da exigência de monitoramento à medida que a maturidade do grupo se eleva. Independentemente do nível de maturidade, mudanças podem ocorrer, e se o desempenho começar a regredir, o líder deve reavaliar o grau de maturidade para ajustar o apoio conforme necessário. Hersey e Blanchard (1986) acrescentam a necessidade de considerar a eficácia ao modelo. O estilo de comportamento do líder deve ser adaptado à situação específica.

Na eficácia do comportamento do líder em relação à maturidade do liderado, é essencial considerar quatro estilos distintos. Cada estilo é caracterizado por diferentes níveis de tarefa e relacionamento, influenciando a percepção dos subordinados sobre a liderança. Aqui estão os estilos e sua eficácia ou ineficácia associada:

- Estilo de Direção (Tarefa Alta, Relacionamento Baixo): Eficácia: Visto como alguém com métodos bem definidos para atingir objetivos, úteis aos subordinados. Ineficácia: Percebido como alguém que impõe métodos aos outros, por vezes desagradável e focado apenas em resultados de curto prazo.

- Estilo de Treinamento (Tarefa Alta, Relacionamento Alto): Eficácia: Considerado alguém que satisfaz às necessidades do grupo, estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, oferecendo alto apoio socioemocional. Ineficácia: Visto como alguém que usa mais estruturação do que necessário e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais.
- Estilo de Apoio (Tarefa Baixa, Relacionamento Alto): Eficácia: Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas, interessado principalmente em facilitar a consecução dos objetivos delas. Ineficácia: Percebido como interessado principalmente em harmonia, às vezes relutante em cumprir uma tarefa se implicar em risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma pessoa boa.
- Estilo de Delegação (Tarefa Baixa, Relacionamento Baixo): Eficácia: Considerado alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho, oferecendo pouco apoio socioemocional quando o grupo não precisa muito disso. Ineficácia: Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio socioemocional quando necessário aos membros do grupo.

Cada estilo de liderança é contextual e deve ser aplicado considerando a maturidade específica dos liderados. A eficácia é alcançada quando o líder adapta seu comportamento ao nível de maturidade do grupo ou indivíduo, promovendo assim um ambiente propício ao desenvolvimento e à consecução de objetivos.

Hersey e Blanchard (1986) apresentam uma abordagem distintiva para os estilos de liderança, associando cada estilo a um quadrante específico e destacando a importância de aplicar o estilo apropriado em relação ao nível de maturidade, visando alcançar os resultados desejados. A abordagem evidencia a necessidade crítica de os líderes adaptarem seus estilos para evitar uma liderança ineficaz. Dois exemplos extremos são adequados para ilustrar o mencionado:

- Para o nível de baixo desempenho (M1): Estilo mais adequado: Diretivo (E1)  
Raciocínio: Empregar o estilo de direção é essencial, enquanto o estilo de delegação seria ineficaz. Em situações de baixo desempenho, os liderados precisam de orientação clara e supervisão rigorosa para atingir os objetivos.

- Para o nível de alto desempenho (M4): Estilo mais adequado: Delegar (E4)  
Raciocínio: No caso de alto desempenho, a liderança eficaz envolve a delegação de responsabilidades. O estilo de direção seria ineficaz, pois as pessoas maduras e altamente competentes exigem autonomia e responsabilidade.

Em linhas gerais, a liderança situacional visa levar os indivíduos ao seu mais alto nível de desempenho através da liderança eficaz, buscando combinar o desenvolvimento individual (competência e comprometimento) com o estilo de liderança (comportamento diretivo e motivacional).

#### **2.4 Da geração de prata à era de ouro: a evolução do voleibol no Brasil com Bernardinho**

O ano de 1975, com a eleição de Carlos Arthur Nuzman para a presidência da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), representou um ponto de inflexão na trajetória do voleibol brasileiro. Nuzman acreditava que a fusão entre marketing e esporte poderia elevar a modalidade para um estágio além do amadorismo em que se encontrava (Marchi Júnior, 2003). Sua administração introduziu um novo paradigma na gestão do esporte brasileiro, envolvendo ativamente empresas no processo de contratação de jogadores, que passaram a ser registrados como funcionários, criando um ambiente mais profissional para o voleibol no Brasil e atraindo investimentos significativos (Vlastuin; Almeida; Marchi Júnior, 2008).

Em 1978, devido à escassez de patrocínios, começou a ocorrer um movimento dos principais atletas brasileiros em direção à Itália. O empresário Antônio Carlos Almeida Braga, conhecido como Braguinha, decidiu que sua companhia de seguros, a Atlântica/Boavista, patrocinaria uma equipe de voleibol, com a condição de que o patrocínio fosse visível nos uniformes (Moreira, 2009). Essa imposição resultou em desdobramentos que também alteraram a história recente do voleibol brasileiro.

Para conter essa migração e profissionalizar a modalidade, foram necessárias alterações legais que dependiam da autorização do CND. A empreitada foi complexa e repleta de desafios, mas bem-sucedida. Foi legalizada a publicidade nas camisas das equipes e implantadas profundas alterações nas normativas de transferência de

atletas, incluindo a redução do tempo de estágio obrigatório, facilitando a formação de novas equipes, e a imposição de restrições à transferência de atletas para o exterior (Valporto, 2007). A modalidade passou a ser estruturada como um negócio (Marchi Júnior, 2004; Vlastuin; Almeida; Marchi Júnior, 2008).

A Pirelli de Santo André e o Banespa de São Paulo rapidamente aderiram à iniciativa, trazendo de volta os principais atletas brasileiros que atuavam na Europa (Marchi Júnior, 2004). Essa iniciativa produziu retornos importantes. Na sequência do sucesso da iniciativa, outras empresas começaram a reconhecer o potencial econômico do voleibol por meio da mídia, adquirindo espaços de divulgação nas transmissões televisivas (Marchi Júnior, 2004). Com o apoio da Rede Bandeirante de Televisão, por meio de seu diretor esportivo, Luciano do Valle, carinhosamente chamado de “Luciano do Vôlei”, os jogos de voleibol passaram a ocupar espaços privilegiados na programação da emissora, conquistando uma audiência significativa (Tavares; Mourão, 2016).

A partir de 1982, o voleibol no Brasil experimentou um aumento significativo de popularidade, especialmente na categoria adulta masculina, impulsionado pelo surgimento de diversos ídolos esportivos e pelo apoio da mídia esportiva. Durante esse período, as equipes brasileiras conquistaram uma série de resultados de destaque, incluindo o vice-campeonato mundial da Argentina em 1982, a conquista do Mundialito do Rio de Janeiro no mesmo ano, a vitória no Pan-americano de Caracas em 1983 e a conquista do Mundialito de São Paulo em 1984. Este ciclo culminou com a conquista da medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Los Angeles em 1984, onde o Brasil ficou atrás apenas da equipe da sede, que dominou o cenário do voleibol masculino mundial ao longo da década de oitenta (Marchi Júnior, 2004).

Nessa mesma década, o Brasil surpreendeu o mundo ao implementar estratégias inovadoras, como o ataque do fundo da quadra em alta velocidade com vários jogadores simultaneamente, tática posteriormente adotada pelas principais equipes do mundo. Além disso, o saque em suspensão, conhecido como "viagem ao fundo do mar", tornou-se um ataque fundamental nas partidas. A geração que revolucionou o voleibol sem conquistar uma medalha de ouro olímpica ou em campeonatos mundiais ficou conhecida como a geração de prata (Marchi Júnior, 2004).

Para Marchi Júnior (2003), a transição do amadorismo para uma abordagem profissional no esporte na década de 1980 não veio acompanhada da profissionalização dos dirigentes esportivos. O autor classifica essa mudança como a primeira virada no voleibol brasileiro. Essa transição foi caracterizada pela combinação de uma prática esportiva competitiva com o apoio financeiro de empresas privadas, o que transformou a imagem do esporte, tornando-o competitivo, vitorioso e popular. Esse período inicial foi fundamental para o processo de comercialização do esporte, envolvendo jogadores, competições, clubes, patrocínios, relações comerciais, marketing esportivo e mídia.

Em 1992, o tão sonhado ouro olímpico foi conquistado. Em 1993, a Seleção Brasileira masculina quebrou a hegemonia italiana na Liga Mundial ao vencer a Rússia na final, consolidando ainda mais a popularidade do voleibol no Brasil. A partir desse momento, o Brasil se estabeleceu como uma potência no voleibol internacional masculino. A seleção masculina é tricampeã mundial e possui um histórico olímpico com seis medalhas: três ouros (1992, 2004 e 2016) e três pratas (1984, 2008 e 2012). Além disso, conquistou três Copas do Mundo e é recordista em títulos na Liga Mundial, com nove vitórias (Oliveira; Pilatti, 2023). A geração de prata deu lugar para a geração de ouro.

As notáveis campanhas nas Olimpíadas de Barcelona em 1992 e na Liga Mundial de 1993 se transformaram em marcos históricos que representam o segundo ponto de virada no voleibol brasileiro (Marchi Júnior, 2003). Essa segunda mudança envolveu a profissionalização de dirigentes e outros profissionais do campo esportivo. O esporte se tornou um produto espetacularizado, adaptando-se a uma sociedade focada no consumo e na diferenciação social. Criaram-se espectadores apaixonados, fanáticos e consumidores em potencial dos símbolos e signos sociais que o voleibol passou a ofertar.

No voleibol feminino, seguindo os passos do masculino, a modalidade também se consolidou como um esporte de massa no Brasil. A ascensão do voleibol feminino no país foi marcada não apenas pela conquista de medalhas e títulos em competições internacionais, mas também pela crescente profissionalização das jogadoras e pela transformação do espetáculo em um produto midiático (Moreira, 2009). A modalidade conquistou patrocinadores de peso, que passaram a investir na valorização das

atletas e no desenvolvimento do esporte, elevando o nível de competitividade da seleção brasileira a patamares inéditos (Vlastuin; Almeida; Marchi Júnior, 2008).

Com a base de fãs e consumidores do espetáculo significativamente ampliada, também aumentou a visibilidade das atletas, transformando-as em verdadeiros ídolos para uma nova geração de fãs (Pilatti, 2006). Além do sucesso nas quadras, muitas jogadoras passaram a representar marcas e produtos, capitalizando sua fama e status de celebridades esportivas.

A seleção feminina possui um histórico olímpico com cinco medalhas: dois ouros (2008, 2012), uma prata (2020) e dois bronzes (1996, 2000), além de 12 títulos do Grand Prix. A seleção da modalidade foi a primeira equipe de esporte coletivo a conquistar o bicampeonato olímpico de forma consecutiva no Brasil (Oliveira; Pilatti, 2023).

Os resultados alcançados pelo voleibol no Brasil são fruto de um processo de profissionalização, e seguiram a lógica da chamada Disneyficação ao esporte. A Disneyficação do esporte é um fenômeno em que os envolvidos buscam transformar os ambientes esportivos em espaços simplificados, controlados e seguros, seguindo a lógica dos parques temáticos da Disney (Bryman, 1999; 2004). Esse processo envolve a tematização da experiência do consumidor, a hibridização das áreas de consumo, o merchandising e a teatralização do trabalho, com o objetivo de oferecer uma experiência única e comercialmente atrativa para os fãs e consumidores, buscando transformá-los em prosumidores (Dixon, 2014) e monetizar os produtos oferecidos (Hauser *et al.*, 2019).

O voleibol tornou-se a segunda modalidade preferida dos espectadores brasileiros, e isso se deve ao processo de espetacularização e profissionalização da modalidade com grande investimento no marketing esportivo. A ressignificação do voleibol brasileiro, segundo Marchi Júnior (2004), tem na Superliga um fator determinante na alavancagem do processo.

A espetacularização do esporte impactou significativamente a prática do voleibol no Brasil, transformando-o em um produto mercantilizado e espetacularizado. Na prática, o voleibol passou a ser encarado como um empreendimento, com o objetivo de gerar lucro e atender à demanda do público. A partir da década de 90, o voleibol brasileiro foi oficialmente inserido no contexto da espetacularização do

esporte, após sua profissionalização. Um exemplo notável desse esforço para espetacularizar e comercializar o esporte foi a reformulação da Liga Nacional em Superliga Nacional de Voleibol, na temporada 1994/95 (Marchi Júnior, 2003). De acordo com o autor, essa mudança resultou na criação do que pode ser descrito como a pioneira vitrine comercial do esporte brasileiro.

Em linhas gerais, as transições ocorridas no voleibol brasileiro nas décadas de 70, 80 e 90, denominadas de viradas por Marchi Júnior (2003; 2004), marcaram a mudança do amadorismo para o profissionalismo e, posteriormente, do profissionalismo para a espetacularização da modalidade. Durante a década de 90, ocorreu uma mudança de paradigmas no esporte, com o foco no consumo e no lucro tornando-se mais proeminente do que a popularização. Em 1988, a criação da Liga Nacional de Voleibol reuniu a Confederação Brasileira de Voleibol, federações estaduais, representantes das áreas técnicas e de marketing dos clubes/empresas, além de representantes das principais redes de televisão do Brasil (Marchi Júnior, 2004).

Para além da governança e infraestrutura, o espetáculo do voleibol ganhou vida com os atores, indivíduos que, por meio de suas atuações nas quadras esportivas, se tornaram ídolos associados ao consumo esportivo. No voleibol brasileiro, um desses atores notáveis é Bernardo Rocha de Rezende, amplamente conhecido como Bernardinho. Inicialmente, Bernardinho era um jogador reservado na lendária geração de prata do vôlei brasileiro. No entanto, ele acabou roubando os holofotes fora das quadras, emergindo como um dos treinadores mais vitoriosos na história do voleibol mundial.

Bernardinho, nascido em 25 de agosto de 1959, formou-se em economia pela PUC-Rio e jogou vôlei de 1979 até 1986, representando equipes do Rio de Janeiro e a Seleção Brasileira (Rezende, 2006). Sua transição para a carreira de treinador teve início em 1988, quando atuou como assistente-técnico da seleção nas Olimpíadas de Seul, em um período já marcado pela espetacularização do voleibol brasileiro.

Dois anos mais tarde, Bernardinho partiu para a Itália, onde treinou a equipe feminina do Perugia, permanecendo lá até 1992. Em seguida, dirigiu a equipe masculina do Modena. Retornou ao Brasil em 1994 e assumiu o comando da Seleção Brasileira adulta, permanecendo até 2000. Sua estreia como treinador principal ocorreu em 4 de maio de 2001, em um amistoso contra a Noruega, em Portugal, em preparação para a Liga Mundial daquele ano. Nessa competição, ele conquistou o

primeiro de seus diversos títulos ao longo de uma carreira vencedora (Rezende, 2006).

Em 11 de janeiro de 2017, foi anunciada a saída de Bernardinho da Seleção Brasileira de voleibol masculino após um ciclo de 16 anos, somando a marca de 200 meses à frente da equipe. Durante sua carreira como técnico da Seleção Brasileira, Bernardinho dirigiu a equipe em cerca de 550 jogos. Nos primeiros 10 anos, até 18 de agosto de 2010, ele somava 331 partidas, com 299 vitórias e 32 derrotas, uma marca sem paralelo em qualquer modalidade esportiva em termos de resultados de um técnico (Oliveira; Pilatti, 2023).

Em março de 2005, após a conquista do ouro nos Jogos Olímpicos de Verão de 2004, Bernardinho foi admitido pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva à Ordem do Mérito Militar no grau de Cavaleiro especial (Brasil, 2005). Fora das quadras, Bernardinho é autor dos livros: *Cartas a um jovem atleta: determinação e talento: O Caminho da Vitória* (Rezende, 2007); e *Transformando Suor em Ouro* (Rezende, 2006), este último sendo um best-seller.

Como treinador, Bernardinho acumula mais de 30 títulos importantes em pouco mais de duas décadas de carreira, dirigindo as seleções brasileiras feminina e masculina. Entre 1994 e 2000, foi o técnico da seleção brasileira feminina, enquanto entre 2001 e 2017, foi o técnico da Seleção Brasileira de Voleibol Masculino. Sob sua liderança, conquistou dois ouros olímpicos (2004 e 2016), três Campeonatos Mundiais, duas Copas do Mundo, três Copas dos Campeões e oito Ligas Mundiais (Oliveira; Pilatti, 2023). As Tabelas 1 e 2 apresentam os títulos conquistados por Bernardinho como jogador e técnico da seleção brasileira de vôlei.

**Tabela 1 – Principais conquistas de Bernardinho como jogador da seleção brasileira de vôlei**

Competição	Equipe masculina		
	Ouro	Prata	Bronze
Jogos Olímpicos	0	1	0
Campeonato Mundial	0	1	0
Copa do Mundo	0	0	1
Mundialito	1	0	0
Sul-Americano	4	0	0
Jogos Pan-Americanos	1	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**Fonte: A autoria própria (2023)**

**Tabela 2 – Principais conquistas de Bernardinho como treinador da seleção brasileira de vôlei**

<b>Equipe masculina</b>			
<b>Competição</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>
Jogos Olímpicos	2	2	0
Campeonato Mundial	3	1	0
Copa dos Campeões	3	1	0
Copa do Mundo	2	0	1
Liga Mundial	8	5	0
Sul-Americano	8	0	0
Jogos Pan-Americanos	2	1	1
Copa América	1	2	0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>2</b>
<b>Equipe feminina</b>			
<b>Competição</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>
Jogos Olímpicos	0	0	2
Campeonato Mundial	0	1	0
Copa dos Campeões	0	0	1
Copa do Mundo de Voleibol	0	0	1
Gran Prix	3	1	1
Sul-Americano	3	0	0
Jogos Pan-Americanos	1	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Além de uma extensa galeria de medalhas, muitos títulos em clubes e a exigência máxima de seus comandados, Bernardinho é conhecido por suas características marcantes à beira da quadra. Próximo das linhas laterais da quadra, não hesita em expressar suas emoções, seja gritando, xingando, batendo palmas, pulando, se agachando, dando chutes no banco de reservas ou até mesmo quase partindo para a briga em algumas situações.

Conhecido por ser um líder inspirador e disciplinado, que valoriza muito o trabalho em equipe e a cultura de excelência, Bernardinho construiu um vasto currículo de conquistas. Além de seus feitos no esporte, Bernardinho se tornou um conferencista requisitado, compartilhando sua experiência em liderança e gestão de equipes em diversos setores.

Inspirado pela Pirâmide do Sucesso, uma criação do treinador John Wooden, um ícone do basquete universitário norte-americano, que utiliza uma figura geométrica para descrever minuciosamente o caminho para o sucesso, Bernardinho desenvolveu sua própria abordagem: a Roda da Excelência (Rezende, 2006). Nessa criação, Bernardinho desdobrou um conjunto de valores essenciais, tais como trabalho em equipe, liderança, motivação, perseverança, entre outros conceitos fundamentais comuns a manuais de recursos humanos. Sua Roda da Excelência se tornou um

modelo valioso para orientar e inspirar indivíduos e equipes a alcançar seu máximo potencial, transcendendo fronteiras e inspirando mudanças positivas em diversos setores.

Além de suas realizações no esporte, Bernardinho é um empreendedor bem-sucedido, com diversos empreendimentos, incluindo a maior rede de academias da América Latina, projetos sociais, como o Instituto Compartilhar, que visa desenvolver jovens de comunidades carentes por meio do esporte, e a eduK, que promove o empreendedorismo através de cursos on-line.

Bernardinho inspirou uma geração com suas características marcantes, que se apaixonou pelo voleibol e buscou nas suas experiências lições em liderança e gestão. Associado a ideia de transformar suor em ouro, Bernardinho, por vezes polêmico, é muito mais do que um ícone esportivo, é uma lenda do esporte brasileiro, um exemplo inspirador de determinação e excelência. Sua contribuição inegável ao voleibol e à sociedade continua influenciando novas gerações, garantindo que seu legado perdure.

### 3 MÉTODO

O estudo em questão, adotando uma abordagem predominantemente qualitativa, configura-se como uma pesquisa documental, concentrando-se na análise de documentos relacionados aos procedimentos técnicos empregados em sua condução. A natureza exploratória do estudo destaca-se, especialmente, no que tange aos objetivos delineados para a pesquisa.

Para Gil (2008), a pesquisa documental, ainda que semelhante a pesquisa bibliográfica, vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser novamente elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa; as fontes são diversificadas e dispersas.

Esse autor destaca que a pesquisa documental se vale de documentos “de primeira mão” e que ainda não receberam nenhum tratamento analítico. Gil (2008) ainda ressalta que:

Esses documentos podem estar conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas. Outros documentos, tais como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, etc., podem, igualmente, serem utilizados nesse tipo de pesquisa; além disso, documentos de “segunda mão” e que, de alguma forma já foram utilizados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, também podem receber o mesmo tratamento. (GIL, 2008 p.46)

Nem sempre é clara a distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental a partir de documentos outros que não aqueles localizados em bibliotecas. Pode-se identificar pesquisas elaboradas a partir de fontes documentais das mais diversas formas, tais como: correspondência pessoal, documentos cartoriais, registros de batismo, cursos e palestras gravadas, etc.

As vantagens desse tipo de pesquisa é que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como subsistem ao longo do tempo, torna-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica, e, além disso, o custo da pesquisa é significativamente baixo, pois a análise dos documentos, geralmente, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo; não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

O contato com sujeitos em muitos casos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

No que concerne às limitações dessa estratégia metodológica quando utilizada em pesquisas, as críticas mais frequentes se referem à não representatividade e à subjetividade dos documentos.

Para garantir a representatividade, muitos pesquisadores consideram um grande número de documentos e selecionam certo número pelo critério de aleatoriedade. Porém, o problema da objetividade é mais crítico e, por isso, o investigador deve considerar as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de tecer suas considerações finais.

O corpus de pesquisa, elemento central para a coleta de dados e análise, é composto por oito palestras proferidas por Bernardinho após sua saída da seleção brasileira de vôlei em 2017, conforme apresentado de forma organizada no Quadro 1. Essas palestras representam uma fonte abundante de informações, possibilitando captar de forma organizada a visão, experiências e conhecimentos do renomado treinador, contribuindo significativamente para a compreensão de sua abordagem pós-seleção e seu papel como líder e palestrante motivacional.

**Quadro 1 – Palestras ministradas por Bernardinho que compõem o corpus de pesquisa**

<b>TÍTULO</b>	<b>DATA</b>	<b>DURAÇÃO</b>
Bernardinho: aprenda a ser um líder vencedor	18 fev. 2020	00:56:23
Liderança, segundo Bernardinho	26 maio 2020	00:55:25
A disciplina das pequenas coisas do dia, com Bernardinho	27 maio 2020	00:55:30
Grandes lições de liderança com Bernardinho	9 dez. 2020	00:12:47
Cultura da excelência – palestra Bernardinho	19 jan. 2022	01:41:00
Gestão e liderança de equipes (Bernardinho)	5 abr. 2022	01:26:49
O técnico de vôlei Bernardinho impressiona o público com palestra no Museu do Amanhã	22 maio 2022	00:43:19
Como montar times campeões feat. Bernardinho	20 jun. 2022	01:19:47

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Ao explorar essas palestras, espera-se não apenas obter uma compreensão aprofundada dos temas abordados por Bernardinho, mas também identificar padrões recorrentes, conceitos-chave e princípios que possam contribuir para a construção de conhecimento na área de liderança, gestão de equipes e motivação. Este estudo documental pretende, assim, lançar luz sobre as práticas e ideias disseminadas por

Bernardinho em seu papel de palestrante, destacando possíveis conexões com seu legado no voleibol e seu impacto em contextos mais amplos.

Antecedendo o processo de análise, foi realizada a transcrição completa das palestras, visando uma compreensão abrangente do conteúdo. A determinação do fechamento amostral, guiada pelo conceito de ponto de saturação, foi um marco crucial nesse procedimento. Conforme proposto por Fontanella, Ricas e Turato (2008), o encerramento do processo de coleta de dados ocorreu quando os dados obtidos alcançaram um nível de redundância significativo.

A escolha estratégica recaiu sobre as palestras mais recentes durante o processo de seleção, priorizando uma abordagem que contemplasse o tempo mais atual. Essa decisão foi tomada em consonância com o objetivo de capturar não apenas a evolução das ideias de Bernardinho ao longo do tempo, mas também garantir que as informações obtidas refletissem as nuances e contextos contemporâneos.

A saturação, como critério orientador, atua como um indicador de que a quantidade de dados coletados se tornou suficiente para abranger a diversidade e a profundidade do fenômeno em estudo. Dessa forma, a análise aprofundada das palestras mais recentes foi conduzida até que se atingisse esse ponto, assegurando que os insights extraídos dessas fontes estivessem robustamente fundamentados em dados diversos e representativos. Este enfoque metodológico fortalece a validade e a confiabilidade do estudo, contribuindo para a riqueza e a densidade das conclusões obtidas.

O método analítico utilizado para examinar os dados coletados nas palestras foi a análise de conteúdo, fundamentada nos princípios delineados por Bardin (1977) no contexto do campo lógico-semântico. Este método, reconhecido por sua eficácia na interpretação de materiais extensos e complexos, foi implementado em diversas etapas estruturadas para garantir uma análise abrangente e criteriosa.

O caminho percorrido na análise de conteúdo foi dividido em três fases distintas.

Na primeira fase, denominada pré-análise, ocorreu a organização do trabalho, a escolha criteriosa dos documentos analisados e a leitura flutuante para familiarização com os temas. Nesse estágio, também foram estabelecidos o universo de análise, a pergunta de pesquisa, objetivos e elaborados indicadores que nortearam a interpretação final dos resultados. Em pesquisas exploratórias, as hipóteses podem

ser substituídas por questões de pesquisa. Essas questões, em sua especificidade, devem refletir o trabalho conceitual realizado pelo pesquisador e, quando formuladas de maneira clara, possibilitam interpretações adequadas (Contandriopoulos *et al.*, 1999).

Na segunda fase, exploração do material, foi realizada a leitura integral dos textos, identificando unidades de registro. Na organização dos dados, utilizaram-se fichas, possibilitando a contagem e enumeração das unidades de registro. Essa etapa culminou na categorização, empregando técnicas específicas de análise de conteúdo.

A terceira e última fase, tratamento dos resultados e interpretação, compreendeu uma análise minuciosa da coerência interna do conteúdo transcrito das palestras. Realizaram-se comparações entre objetivos, delineamento, técnicas e dados obtidos, bem como uma avaliação crítica da relação entre embasamento teórico e elementos do método. Os resultados foram sintetizados para análise mais aprofundada, culminando em conclusões que abordam limitações e contribuições do estudo. Na etapa foram estabelecidas duas categorias: Transformando suor em ouro e Para além de transformando suor em ouro. Adicionalmente, os achados presentes nestas duas categorias foram confrontados com o referencial teórico na subseção Montando a “rede” para o jogo começar.

Respaldado pela Resolução CNS 510/2016, o presente estudo não foi submetido à avaliação pelo CEP/CONEP. A decisão de não submissão fundamenta-se na natureza específica da pesquisa, que utiliza material de domínio público como base. De acordo com as diretrizes estabelecidas por essa resolução, pesquisas que se baseiam em informações de domínio público estão isentas do processo de avaliação pelo sistema CEP/CONEP. Essa abordagem alinha-se às normativas éticas vigentes, garantindo a adequada condução do estudo dentro dos parâmetros estabelecidos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A presente seção é dividida em três partes distintas. A primeira subseção, "Transformando Suor em Ouro", examina os princípios fundamentais das práticas e conceitos de Bernardinho, destacados em sua obra homônima. A segunda subseção, Para Além de Transformando Suor em Ouro, amplia a análise para além do livro, explorando a evolução e aplicação das ideias de Bernardinho em diversos contextos. Por fim, na terceira subseção, Montando a "Rede" para o Jogo Começar, os achados das duas primeiras subseções são confrontados com o referencial teórico do presente estudo.

### **4.1 Transformando suor em ouro**

A autobiografia Transformando Suor em Ouro, lançada em 2006, narra, em ordem cronológica, parte da história de Bernardinho, um dos maiores vencedores na história do esporte mundial, dentro e fora das quadras de vôlei. O livro funciona também como um relatório repleto de ensinamentos, abordando um ciclo praticamente perfeito do voleibol brasileiro. Destacam-se, em dois capítulos específicos, a sistematização das lições aprendidas: A Roda da Excelência e A Nova Escala de Valores. O objetivo desta subseção é compreender o conteúdo desses capítulos.

Com o sucesso alcançado na seleção brasileira feminina, Bernardinho passou a ser frequentemente convidado para abordar a relação entre o esporte e os desafios do mundo corporativo. Segundo o treinador, durante suas palestras, a busca pela excelência aplicada no cotidiano das quadras fazia sentido para executivos em busca de modelos de liderança e gestão. Como mencionado anteriormente, foi inspirado na Pirâmide do Sucesso de John Wooden que Bernardinho sistematizou os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ciclo de trabalho na seleção feminina, resultando na criação da Roda da Excelência.

A Roda da Excelência é visualizada como um corpo em movimento que, ao girar, descreve círculos, evolui e se dirige a uma meta ao longo da estrada do planejamento. A representação gráfica proposta tem como eixo central a busca

constante pela excelência. Ao redor desse eixo, encontram-se seis grupos de fundamentos que impulsionam a roda em direção à meta: trabalho em equipe;

- a) liderança;
- b) motivação;
- c) perseverança/obstinação/superação;
- d) comprometimento/cumplicidade;
- e) disciplina/ética/hábitos positivos de trabalho.

A Figura 2 demonstra esses grupos de fundamentos.

**Figura 2 - A Roda da Excelência**



**Fonte: Adaptado de Rezende (2006)**

A busca incessante pela excelência, a busca por realizar da melhor maneira possível aquilo que se almeja, é fundamentada na dedicação e no esforço. A ideia subjacente é aprimorar-se constantemente, aspirando ser melhor hoje do que se foi ontem. Tentar melhorar é o motor que impulsiona a Roda, e o trabalho em equipe é um elemento determinante.

Ao detalhar o movimento da roda, Bernardinho posiciona o trabalho em equipe como o primeiro grupo ao redor do eixo (Rezende, 2006). Para o treinador, uma equipe requer talentos complementares e cooperação. Mesmo um talento excepcional, se essencialmente individualista, pode ser prejudicial ao grupo. Vaidade e egocentrismo são características prejudiciais para jogadores que não conseguem atuar em equipe. O individualismo é necessário em algumas situações, mas não deve sobrepujar o coletivo. Quando o “eu” prevalece sobre os outros, tem-se o chamado talento negativo. O ego, quando canalizado corretamente, pode servir como fonte motivadora e mecanismo de evolução. Analogamente, o ego da equipe (*team-ego*), sua autoconfiança, é positivo, desde que não seja sinônimo de autossuficiência.

O segundo impulsionador, segundo Bernardinho, é a liderança. Para o treinador, a diferença entre um bom e um grande jogador está na capacidade de compartilhar o talento para elevar o desempenho da equipe como um todo. Ser líder é dar exemplo com ações, inspirar as pessoas a fazerem o certo e a alcançarem o máximo, idealmente de forma entusiasmada e visando à meta coletiva. Tornar-se a referência de uma equipe não é uma escolha individual; a liderança positiva é ao mesmo tempo natural (*When the going gets tough, the tough get going*) e uma escolha coletiva.

A motivação, outro elemento crucial para alcançar a excelência, é intrínseca. Ter pessoas motivadas na equipe começa com uma seleção criteriosa. Bernardinho (Rezende, 2006) fundamenta a motivação em dois pilares: necessidade e paixão. Quem não precisa e não gosta dificilmente buscará constantemente o melhor. Apesar de refutar a ideia de que é impossível motivar alguns jogadores, os pilares da motivação identificados por Bernardinho sustentam a possibilidade de motivar diferentes indivíduos.

Ao falar do quarto grupo de elementos da Roda da Excelência, a perseverança e superação, Bernardinho parte da premissa contida no título do livro de Michael Jordan (2004), que também aborda a busca pela excelência: *I can't accept not trying* (Não posso aceitar não tentar). A dedicação com perseverança e a capacidade de superação foram os mecanismos utilizados por grandes atletas para superar as amarguras de derrotas difíceis.

O quinto grupo de elementos projetados é composto pelo comprometimento e cumplicidade. Comprometimento com o projeto coletivo implica na divisão de responsabilidades na equipe. A cumplicidade está relacionada ao “eu” fazendo parte do “nós” e é alcançada quando egos e vaidades estão sob controle. Para Bernardinho (Rezende, 2006), esses elementos são interdependentes e necessários para a existência de cobranças internas no grupo.

O último grupo de elementos da Roda da Excelência é composto por disciplina, ética e hábitos positivos de trabalho. Esse conjunto está relacionado à dedicação ao processo de implementação do que foi estabelecido, pautado na correção de gestos e atitudes. Disciplina vai além de seguir regras rígidas. Na visão de Bernardinho (Rezende, 2006), está ligada ao envolvimento de todos em uma mesma dinâmica de trabalho. Dois são os vetores que impulsionam a Roda: o técnico (capacidade profissional) e o ético (integridade moral).

Ao final do capítulo A Roda da Excelência, intitulado No Vôlei como na Vida, Bernardinho apresenta em um quadro seis frases. Essas frases, isoladas, funcionam como uma síntese do capítulo e, implicitamente, revelam o que o autor entende como seu papel em cada um dos grupos que se alinham com o eixo da busca constante pela excelência. O Quadro 2 conecta os grupos às frases de maneira explícita.

**Quadro 2 – Síntese dos grupos da Roda da Excelência**

<b>Grupo</b>	<b>Frase</b>
Trabalho em equipe	Entender a importância do trabalho em equipe ( <i>team work</i> )
Liderança	Incentivar lideranças
Motivação	Manter a motivação sempre elevada.
Perseverança, obstinação, superação	Perseverar e buscar se superar constantemente
Comprometimento, cumplicidade	Trabalhar o comprometimento e a cumplicidade entre as peças da <b>grande engrenagem</b>
Disciplina, ética, hábitos positivos de trabalho	Disciplina e ética são hábitos que perpetuam os bons resultados. ( <b>disciplina é o cimento moral que de um caos faz um bloco</b> . Mal. Leitão de Carvalho)

**Fonte: Rezende (2006)**

Na prática, após uma competição, Bernardinho utiliza a Roda da Excelência para avaliar o desempenho de sua equipe em cada grupo de elementos e como esses componentes impulsionaram a roda na estrada do planejamento.

Após mais um ciclo vitorioso à frente da seleção brasileira de vôlei e inúmeras palestras ministradas no ambiente empresarial, Bernardinho redesenhou a Roda da Excelência. A nova configuração, sem representação gráfica, foi denominada Escala de Valores. Essa formatação inclui a adição de seis etapas: escolha de talentos; espírito de equipe; definição e fomento de lideranças dentro do grupo; treinamento extremo; fatores externos; e sucesso e suas armadilhas.

Entre as lições aprendidas por Bernardinho para chegar à Escala de Valores, destaca-se a ideia de que o foco nos resultados exige uma reinvenção contínua e a busca por algum diferencial para sustentar a liderança e permitir um desempenho com crescimento constante a cada novo ciclo.

Os fatores que sustentam diferenciais competitivos são: capital financeiro, inovações tecnológicas e capital humano. Embora o capital financeiro seja fundamental, nem sempre garante bons resultados. Inovações tecnológicas, apesar de constantes, têm uma difusão cada vez mais instantânea, tornando efêmero o diferencial competitivo gerado. Esses fatores são estruturantes, mas o capital humano é condição *sine qua non* para o diferencial competitivo.

Na Escala de Valores, o primeiro degrau é abordado com a escolha de talentos. A escolha certa envolve encontrar pessoas comprometidas, talentosas, capazes de realizar e complementar a equipe. A escolha de um talento começa com a observação, valorizando a genialidade (capacidade técnica, virtuosismo) e o histórico de resultados (*track record*). O nível de determinação do atleta também é crucial: a disposição para se dedicar ao processo de preparação e contribuir para o crescimento da equipe.

Para Bernardinho (Rezende, 2006), o sucesso resulta da combinação de talento e determinação. Da equação, tem-se: Talento médio + determinação alta = Bom profissional; Talento alto + determinação alta = Superprofissional; Talento alto + determinação baixa = Frustração. Há ainda um quarto elemento subjetivo, mas fundamental para a capacidade de superação: a paixão, que potencializa a equação do talento e da determinação.

O espírito de equipe constitui o segundo degrau na Escala de Valores. A ideia central é buscar na seleção indivíduos focados no trabalho em equipe (*team player*). Adicionalmente, são desejadas qualidades como capacidade de enfrentar obstáculos, lidar com a adversidade, franqueza e humildade. A franqueza e a humildade servem como mecanismos de controle do ego e da vaidade, que, quando inflados, são grandes obstáculos à formação de uma verdadeira equipe. Encontrar equilíbrio entre ego e autoestima é fundamental, mantendo esse equilíbrio abaixo do comprometimento com o projeto coletivo.

O terceiro passo no processo de seleção de competências é a definição e fomento de lideranças dentro do grupo. A transparência e integridade são atributos fundamentais, garantindo que as intenções de um líder não sejam motivo de dúvidas por parte da equipe. Outros atributos, como motivação, espírito de equipe e determinação, também são altamente desejados. É desejável que o perfil de um líder não seja extremo, nem muito calmo e nem muito agitado. Bernardinho destaca que a única liderança sustentável é aquela baseada no exemplo.

Outro desafio da liderança é a responsabilidade. Liderar implica autocrítica, inconformismo, reconhecimento de limitações e avaliação do próprio desempenho, preferencialmente de forma mais rigorosa consigo mesmo do que com os outros. O aprendizado com as derrotas é essencial; a possibilidade de tentar novamente mantém uma equipe unida. O líder é um membro da equipe que luta, sofre, ganha e perde junto. A preocupação deve ser constante, pois alcançar um objetivo implica na definição de um novo desafio.

O quarto degrau na Escala de Valores proposta por Bernardinho é a preparação extrema. O papel do gestor é provocar, desafiar, buscar nada menos que o máximo de seus comandados, apesar dos riscos inerentes a tentar alcançar o melhor. A complacência ou autocomplacência diminuem a grandeza.

Trabalhar nos limites extremos é uma imposição do alto rendimento, com consequências. Um planejamento bem estabelecido pode minimizar alguns riscos, mas nem todas as variáveis podem ser controladas. A preparação extrema sustenta a vontade de fazer mais e melhor (Rezende, 2006). Grandes campeões têm a disposição de se preparar permanentemente, de se sentirem confortáveis com o desconforto da preparação. A excelência tem um preço alto. Apenas com situações

de desconforto é possível extrair o melhor das pessoas. A preparação requer esmero e senso de urgência.

O ambiente externo constitui o quinto passo identificado por Bernardinho. Esse ambiente é um equilíbrio entre exigências elevadas e condições adequadas (*work-life balance*). Em termos práticos, significa proporcionar as melhores condições para quem está realizando a tarefa. Condições precárias ou desfavoráveis podem ser usadas a favor da equipe, como desafio e fonte de motivação, mas não devem ser a regra.

O sexto e último degrau é o sucesso e suas armadilhas. Partindo do pressuposto de que o sucesso do passado não garante nada no futuro, Bernardinho argumenta que o sucesso traz apenas grandes expectativas e mais responsabilidade. A receita para evitar as armadilhas do sucesso é ser uma verdadeira equipe, uma equipe focada na preparação extrema. A intensidade nunca deve ser menor do que a dos adversários. Cada nova competição recomeça do zero.

Procedimento análogo ao realizado no capítulo A Roda da Excelência é empregado na A Nova Escala de Valores. No entanto, na síntese, também intitulada No Vôlei como na Vida, além das frases relativas aos grupos identificados, foi incluída uma sétima frase que pode ser interpretada como uma síntese geral: buscar constantemente a excelência. O Quadro 3 apresenta a síntese da Escala de Valores.

**Quadro 3 – Síntese dos grupos Escala de valores**

<b>Grupo</b>	<b>Frase</b>
Escolha de talentos	Optar pelas pessoas certas e não pelas pessoas mais talentosas
Espírito de equipe	Focar no trabalho em equipe
Definição e fomento de lideranças dentro do grupo	Fomentar as lideranças no grupo
Treinamento extremo	Treinamento extremo. (nada substitui o treinamento extremo)
Fatores externos	Buscar o equilíbrio entre cobranças e condições externas
O sucesso e suas armadilhas	Atenção ao sucesso e suas armadilhas

**Fonte: Adaptado de Rezende (2006)**

De maneira análoga à Roda da Excelência, cada um dos degraus da Escala de Valores tem o propósito de ser contrastado com os resultados alcançados. No confronto dos resultados com a meta, nunca devemos esquecer que a busca pela excelência é sempre a grande missão.

#### **4.2 Para além de transformando suor em ouro**

Após sua saída da seleção brasileira de vôlei, e mais de uma década depois de escrever Transformando Suor em Ouro, Bernardinho, em suas palestras, reforçou a maioria dos elementos presentes na obra de 2006, com ênfases distintas. Alguns elementos foram omitidos, enquanto outros foram adicionados. A Roda da Excelência e a nova Escala de Valores não foram mencionadas nas palestras, e nenhuma nova sistematização foi apresentada. O foco principal dessas apresentações sempre foi a gestão de pessoas em equipe.

Entre os elementos de Transformando Suor em Ouro que ganharam ênfase nas palestras ministradas por Bernardinho estão: equipe, foco, liderança, treinamento extremo, disciplina e o sucesso e suas armadilhas. Esses temas, centrais em 2006, foram robustecidos e lapidados. Novos tópicos foram incorporados, tais como: cultura organizacional, metodologia de treinamento e *hard skills* e *soft skills*. Além destes, outros temas, de maneira periférica, também foram abordados.

No âmbito individual, Bernardinho acredita firmemente na vitória por esforço. Não é por acaso que uma de suas referências é o discurso do ex-primeiro-ministro inglês Winston Churchill, na Segunda Guerra Mundial, que proclamou não ter nada a oferecer além de sangue, suor e lágrimas. Para alcançar esse tipo de vitória, Bernardinho utiliza o que chama de treinamento extremo.

Esse treinamento, sempre que possível, tem sua duração aumentada e não pode deixar de ocorrer em nenhum dia, visando alcançar a capacitação máxima. Estar preparado requer disciplina na execução e esforço no treinamento diário para o desenvolvimento da capacidade. Com essa lógica, para avançar sempre, o treinador entende que a vontade de se preparar deve ser maior do que a vontade de vencer. O resultado é uma consequência natural da preparação.

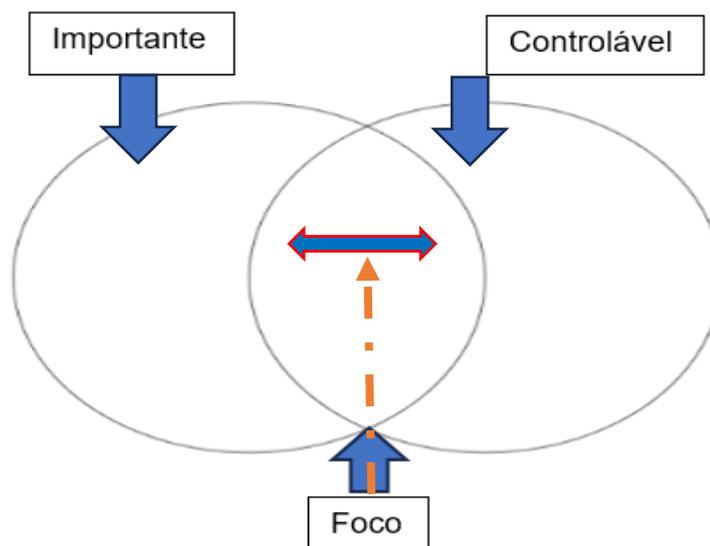
Na base de tudo está a equipe. Alinhado com esse pressuposto, uma representação frequentemente utilizada por Bernardinho é a de que o mais importante

está na frente da camisa – o nome da equipe – e não atrás, onde está o nome do atleta. O “nós” sempre deve prevalecer sobre o eu. Com essa priorização, Bernardinho enxerga a equipe como uma orquestra, e não como um espaço para solistas.

Para que isso aconteça, um propósito comum que deve ser perseguido permanentemente, estabelecendo alinhamento com os valores organizacionais, complementaridade, sinergia, planejamento, comprometimento e disciplina. Para a execução, é preciso ter as pessoas certas, com vontade de aprender, que não necessariamente são os maiores talentos. Bernardinho chama essas pessoas certas de talentos virtuosos, são indivíduos que contribuem para o resultado/propósito da equipe. Na escolha, a integridade é uma exigência e um valor inalienável. Para Bernardinho, a escolha correta das pessoas, com o mesmo propósito e congruência de valores, possibilita a construção de equipes vencedoras.

Com as pessoas certas, é necessário ter foco. A ideia de foco, de forma ampla, está no processo, no planejamento e na meta. De forma estrita, nas prioridades que devem ser estabelecidas no processo. Bernardinho entende que a priorização deve estar nas pessoas, o ativo mais importante das organizações, e naquilo que é importante e se controla. A representação utilizada para identificar onde deve estar o foco são dois círculos interligados, o do que é importante e o do que se controla. Para Bernardinho, o foco deve estar na interseção (Figura 3).

**Figura 3 - Foco do processo**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Para manter o foco, a liderança é essencial, sendo este o tema mais recorrente nas palestras de Bernardinho. Sua obsessão pela excelência é evidente, refletindo o cuidado meticuloso em transmitir os ensinamentos adquiridos nas quadras.

Alinhado à metáfora da orquestra, utilizada para representar uma equipe, Bernardinho enxerga o treinador (ou gestor) como um maestro. Para reger sua orquestra, o líder deve dar as costas à multidão, adotando uma atitude isolada, concentrada no que faz e assumindo a responsabilidade individualmente. A atenção deve estar nas poucas pessoas que estão sendo regidas, não no espectador. O propósito primordial nunca deve ser receber aplausos, mas sim reger a orquestra com perfeição. O aplauso deve ser uma consequência, não o objetivo.

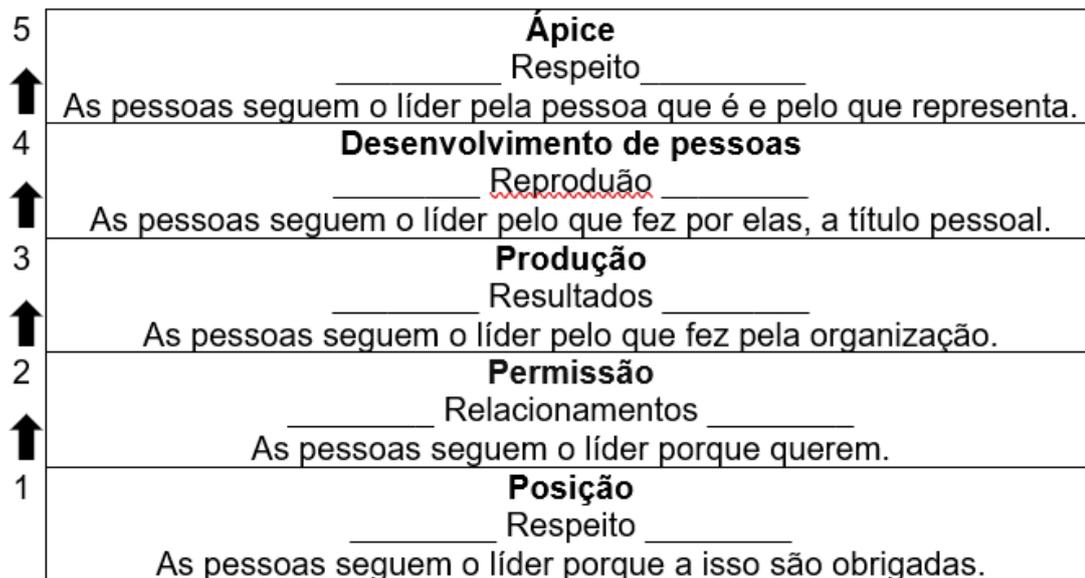
A liderança impõe um ônus elevado, com responsabilidades e a exigência de o líder estar junto de seus liderados, especialmente nos momentos difíceis. Entre as responsabilidades do treinador estão a escolha das pessoas certas para a equipe, a realização de treinamentos de alta qualidade, o estabelecimento e promoção de lideranças intragrupo, o cuidado abrangente da equipe, a habilidade de ouvir, o desenvolvimento das pessoas, a promoção do inconformismo e a tomada de decisões.

Tomar decisões muitas vezes implica sair da zona de conforto e agir com transparência, ética, correção e justiça. Valores e princípios são inegociáveis, enfatiza sempre Bernardinho. Ser líder também exige a defesa dos valores da equipe, seja um clube, uma seleção ou uma empresa, atuando como um guardião desses valores.

Uma referência constante nas palestras é o livro *Feitas para Durar* de Collins e Porras (2020). Do livro, Bernardinho destaca duas características de um líder de nível 5, o nível da excelência, conforme identificado por Collins: a energia de realização inabalável e a capacidade de perder com humildade. Segundo Bernardinho, essas duas características coexistem no líder de nível 5.

Para Bernardinho, um líder é verdadeiramente um líder quando os liderados acreditam em sua liderança. Um crachá confere autoridade formal, mas não transforma ninguém em líder. A liderança só é crível quando se acredita na autenticidade do líder, na liderança pelo exemplo. Muitas das ideias, incluindo essa, estão alinhadas com os princípios preconizados por John C. Maxwell nos cinco níveis da liderança (Figura 4).

Figura 4 - Os 5 níveis de liderança por Maxwell



Fonte: Adaptado de Maxwell (2013)

A liderança proposta por Bernardinho é caracterizada pela concentração do poder, sendo classificada como autocrática. A metáfora empregada para ilustrar essa liderança é a ideia de que os líderes são como pais exigentes, pois exigir e cobrar são formas de expressar crença. Apesar dos traços marcantes de uma liderança autocrática, as declarações de Bernardinho revelam uma espécie de aproximação com o modelo contingencial, permeadas de elementos da liderança servidora.

Dois temas presentes em 2006 continuam basilares e interconectados: treinamento extremo e disciplina. A lógica de Bernardinho é que esses elementos são importantes e controláveis, tornando-os o foco principal. Para uma entrega consistente, é necessário dedicação, pontualidade, esforço, disciplina, até alcançar a capacitação máxima. Bernardinho assegura que os adversários podem ter mais talento, mas não podem estar mais preparados. Não se deve aceitar menos que o máximo. Não é por acaso que Bernardinho retrabalha a definição de sucesso. Para o treinador, sucesso é alcançar o desenvolvimento pleno do potencial.

De maneira mais ampla, a noção de motivação também é reformulada. Sustentado no fato de que a motivação é intrínseca, Bernardinho se afasta das teorias convencionais ao identificar dois fatores determinantes: a paixão e a necessidade. A capacidade de motivação de um treinador se esvai rapidamente. Agora, a motivação de quem é apaixonado e/ou necessita resiste por muito mais tempo. Em medida importante, a ideia de motivação é substituída por disciplina. Nessa direção, a

disciplina é a ponte para se alcançar os sonhos. Referenciando de forma recorrente Willian H. McGraver e seu livro *Arrume a sua Cama* (McGraver, 2017), Bernardinho infere que o treinador não vai motivar pessoas, vai disciplinar. E acrescenta que no ambiente profissional existem dois tipos de dor relacionados ao merecimento: a da disciplina e do arrependimento.

Outro tema bastante enfatizado por Bernardinho é o sucesso e suas armadilhas. Apesar de ser muito difícil chegar ao topo, manter-se é ainda mais desafiador. O topo produz uma zona de conforto, e quando se tem conforto, o crescimento não existe. O remédio prescrito por Bernardinho é o desconforto para os campeões. Segundo Bernardinho, quando uma meta é cumprida, tudo volta ao zero. O passado serve apenas para aumentar as expectativas e as cobranças.

A manutenção no topo exige aprendizado e crescimento contínuo, humildade, trabalho e disciplina. A excelência é um alvo móvel que deve ser perseguido permanentemente. As derrotas, frustrações e os erros fazem parte do processo e fornecem importantes lições. Quando as derrotas ensinam, pode-se partir de um ponto melhor e tem-se o entendimento de que é preciso se preparar melhor. Bernardinho fala muito em erros que não podem ser repetidos. Pode-se errar, mas que sejam erros novos, e isso só acontece com um permanente espírito do aspirante, de alguém que tem a mesma vontade de quando não era campeão.

A adaptação ao desconforto leva a uma nova zona de conforto maior. O pressuposto deve ser sempre que aquilo que foi feito para chegar ao topo não é mais suficiente. Certamente, existem outros jogadores fazendo mais. É preciso buscar sempre um delta de crescimento e manter ligado o que Bernardinho denomina de modo crise (guarda alta).

Pensando na liderança, Bernardinho fala da humildade, usando a alegoria da janela e do espelho, para chegar e se manter no topo. Para Bernardinho, quando se vence, quando se atinge uma meta, o líder precisa olhar pela janela e ver todos que contribuíram para o objetivo alcançado. Quando se perde, o líder deve olhar no espelho para se auto responsabilizar. A humildade gera autoconfiança e mantém ligado o modo aprendizagem.

Entre os novos temas ou reformatados, tem-se a cultura organizacional. Em *Transformando Suor em Ouro* (Rezende, 2006), um elemento bastante presente era a cultura da excelência. A busca pela excelência tem ligação com o movimento

produzido pela disposição de se aprender permanentemente. Nas palestras, a cultura organizacional, antes marginal, tornou-se tema recorrente.

Para Bernardinho, a cultura organizacional e sua missão são basilares e garantem a perenidade. Em uma organização com uma cultura forte, ótima gestão e governança, os resultados acontecem. Sem uma cultura e valores, não se tem uma equipe e nem se constrói um legado. Um atleta desalinhado não serve para o time. A cultura atrai e expulsa. O líder deve ser sempre o guardião dos valores organizacionais, e sua missão é colocar a camisa de sua equipe num patamar superior ao que recebeu. Mesmo na sua ausência, as coisas devem acontecer do mesmo jeito.

Em relação à metodologia de treinamento, Bernardinho marca o ano de 2015 como ponto de referência. Neste ano, durante a concentração para um jogo, seu filho e capitão da seleção brasileira de vôlei, o levantador Bruninho, foi até seu quarto para uma conversa. Bernardinho relata que Bruninho cobrou mudanças no tratamento com os jogadores. A metodologia utilizada consistia em desafiar, pressionar, aumentar o nível de exigência, mais um pouco, mais um pouco (...) acordar mais cedo, dormir mais tarde, acordar ainda mais cedo (...). Bernardinho argumenta que essa metodologia sempre havia funcionado, principalmente com a primeira geração de ouro do vôlei brasileiro, onde a recompensa era natural. Bruninho argumentou que esse *modus operandi* não era mais adequado com a nova geração.

Bernardinho defende que as reivindicações eram corretas. A reivindicação não estava relacionada à qualidade da geração, que não era nem melhor nem pior, mas sim diferente. A nova geração precisa de mais conexão, entendimento, cuidado e até mesmo um pouco menos de cobrança. A velocidade de mudança é muito grande. Lidera-se conhecendo as pessoas. Os princípios são os mesmos, mas as pessoas devem ser tratadas de outra forma. A lição do episódio, segundo Bernardinho, é que existe a necessidade de transformação permanente. É sempre preciso estar preparado para trabalhar com os novos tempos e pessoas, incorporando novas ferramentas que gerem melhores resultados.

O terceiro e último tema identificado como novo na análise de conteúdo realizada foi *hard skills* e *soft skills*. A argumentação apresentada, bastante difundida, é a de que muitas pessoas são contratadas por suas *hard skills* (habilidades técnicas) e demitidas por suas *soft skills* (habilidades comportamentais). Apesar de não aprofundar a temática, Bernardinho sempre fala do coeficiente de inteligência emocional (QE) e do coeficiente de adaptação (QA), destacando que todas as *skills*

são treináveis. No âmago destas falas, há a necessidade de que essas capacidades sejam consideradas pelo gestor na seleção de talentos.

Entre os temas tratados de forma periférica, inovação, mercado e fatores externos e gestão de conflitos. A inovação é colocada como uma condição necessária, sem perspectiva de algo disruptivo. Bernardinho destaca que pequenas mudanças podem gerar gaps de crescimento e as ferramentas novas não podem ser simplesmente desconsideradas.

Quanto ao mercado, é destacada quase como uma imposição a necessidade de conhecê-lo profundamente e ouvi-lo. Dados abundantes são necessários para ter conhecimento e condições de analisar a concorrência. Em relação aos fatores externos, apesar da menção nas palestras, pouco se avançou para além da indicação de sua relevância. Outros temas, de forma não recorrente, foram levantados, incluindo a gestão de conflitos, a saúde mental e a valorização dos bastidores de uma equipe.

Em direção oposta às metas estabelecidas, Bernardinho apresenta um conjunto de elementos disruptivos: transgressão de valores; permissividade; conforto; conveniência; egos; vaidades fora de controle; e relaxamento/acomodação. Em termos práticos, são elementos que precisam ser banidos do cotidiano de uma equipe de alta performance.

### **4.3 Montando a “rede” para o jogo começar**

Evidentemente, não se deve exigir de uma obra algo fora do seu escopo. Bernardinho, apesar de construir um modelo empiricamente testável, não fez uso do método científico em sua construção. Fora do comando da seleção brasileira, em alguma medida, parece ter esquecido a sistematização apresentada em 2006. Suas contribuições devem ser lidas dentro desse limite.

A representação da Roda da Excelência é equivocada. Se o planejamento, na ótica de Bernardinho, é a ponte para os sonhos, ele tem finitude, com ou sem a meta alcançada. Após isso, um novo ciclo tem início, marcando o retorno ao zero, como proclamado por Bernardinho. Além disso, o processo é multidimensional, envolvendo forças antagônicas e opostas, bem como forças convergentes e complementares. É equivocado pensar que apenas fazendo a roda girar na direção da meta se alcança o planejamento e a conquista da meta. A Nova Escala de Valores, mesmo não sendo

representada, sugere a ideia de uma escada. Bernardinho fala em degraus, o que gera a percepção de sequenciamento, aspecto também questionável.

Transformando Suor em Ouro, na sequência dos capítulos, apresenta implicitamente uma cronologia. Essa cronologia pode explicar a sistematização da Roda da Excelência e o avanço para uma nova Escala de Valores. Ambas as representações são retratos de momentos específicos, mas é possível enxergar na Roda da Excelência uma sistematização predominantemente conceitual e na nova Escala de Valores algo muito mais operacional. No entanto, esses critérios não foram utilizados por Bernardinho, e tanto em uma representação como na outra, o conceitual e o operacional estão amalgamados.

A análise de conteúdo empregada nas transcrições das palestras ministradas por Bernardinho após sua saída da seleção brasileira de vôlei revelou os termos mais recorrentes. Os seguintes termos foram encontrados: equipe, foco, liderança, treinamento extremo, disciplina, sucesso e suas armadilhas. Desses, equipe, liderança, treinamento extremo, sucesso e suas armadilhas faziam parte da Roda da Excelência e/ou da nova Escala de Valores. Apesar de não fazerem parte, foco e disciplina foram elementos transversais amplamente utilizados em Transformando Suor em Ouro. As falas nas palestras revelam o amadurecimento do profissional Bernardinho. Nas lições aprendidas, as derrotas, frustrações e erros são perspectivados como uma escola. Destaque também para a centralidade invariante das ideias de treinamento extremo e disciplina.

A liderança é, indiscutivelmente, o tema principal abordado por Bernardinho. Tendo como pano de fundo a equipe e a organização, seu livro e suas palestras detalham os papéis inerentes à gestão de pessoas. Trata-se de um trânsito que vai desde a seleção de talentos até depois da meta, mostrando como lidar com o sucesso. A lógica em tudo é sempre a mesma: foco no que é importante e controlável. A liderança que Bernardinho acredita e que o tornou vencedor é concentrada e do tipo autocrática. Em última instância, ao falar de liderança, temos Bernardinho falando de Bernardinho.

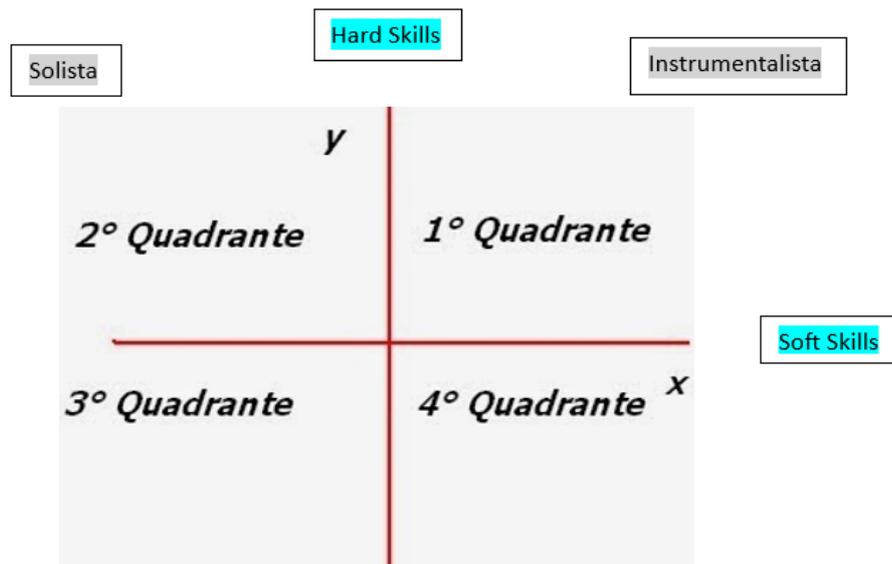
Entre os temas que deixaram de ser periféricos no momento pós-seleção de Bernardinho estão a cultura organizacional, a metodologia de treinamento e as *hard skills* e *soft skills*. Em relação à cultura organizacional, Bernardinho se revelou um defensor intransigente. Na sua ótica, participar de uma equipe exige alinhamento com os valores e missão da organização, cabendo ao líder o papel de guardião desses

valores e missão. Na metodologia de treinamento, há a indicação de que a adaptação aos novos tempos é condição *sine qua non*. Os modelos do passado precisam ser atualizados pensando nas novas gerações. As *hard skills* e *soft skills* são quase que um capítulo à parte. Pode-se inferir, com base na análise de conteúdo, que Bernardinho superdimensiona as falas relativas aos *soft skills*, o QE, o QA, em detrimento das *hard skills*. O superdimensionamento não significa, absolutamente, diminuir a atenção nas *hard skills*, mas revela um diferencial necessário para performances elevadas.

Mesmo sem Bernardinho fazer uso da categorização do par complementar *hard* e *soft skills*, nota-se nas falas do seu momento pós-seleção que muitas das qualidades demandadas, expostas de forma isolada na Roda da Excelência principalmente, foram incorporadas às categorias. Essa categorização, mesmo que implícita, representa um avanço no modelo dedutível.

Das falas de Bernardinho, é possível extrair um modelo empiricamente testável adequado para a seleção de talentos e avaliação de equipes. O modelo projetado é delineado sobre um plano cartesiano, tendo no eixo das abscissas as *soft skills* e no eixo das ordenadas as *hard skills*. Pensando com a lógica de Bernardinho, de forma ideal, tem-se no extremo superior à esquerda do segundo quadrante o jogador solista; no extremo superior à direita do primeiro quadrante, o jogador instrumentista, perfil desejável para como predominante na formação de equipes vencedoras (Figura 5).

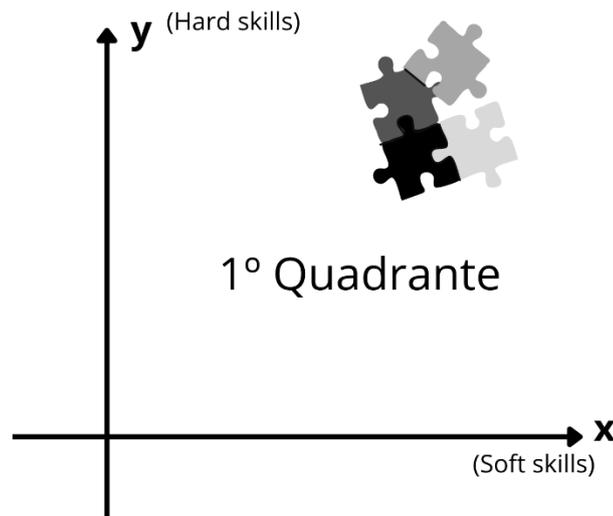
**Figura 5 - Perfis dos *players* considerando as *hard* e as *soft skills***



Fonte: Autoria própria (2023)

Avançando nesse modelo e considerando a complementaridade, é possível representar os diferentes perfis necessários em uma equipe (orquestra) como peças de um quebra-cabeça. Assim como em uma orquestra, uma equipe é dividida em diferentes funções. Nessa representação ideal, uma equipe é composta por instrumentistas que se complementam (Figura 6).

**Figura 6 - Localização da equipe ideal no 1º quadrante dos perfis de jogadores considerando as *hard* e as *soft skills***



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Ao analisar o modelo parcialmente formalizado por Bernardinho, percebe-se uma abordagem de liderança que, em alguns aspectos, pode ser associada a modelos de produção tradicionais, como o taylorismo e o fordismo (sistemas fechados). Apesar das diferenças entre o ambiente esportivo e o cenário industrial, há elementos comuns que demandam uma análise mais aprofundada.

O taylorismo, conhecido por sua ênfase na especialização, padronização e otimização do trabalho, encontra eco na abordagem disciplinada de Bernardinho. Sua busca incessante pela excelência, treinamento rigoroso e atenção aos detalhes refletem a busca pela eficiência característica do taylorismo. Cada jogador em sua equipe é moldado por um treinamento especializado, o que se assemelha à divisão de tarefas presente no modelo taylorista.

Já o fordismo, ao introduzir a produção em massa, linhas de montagem e a padronização de produtos, compartilha semelhanças com a abordagem de

Bernardino. Assim como o fordismo visava à eficiência e uniformidade na produção, o técnico de voleibol busca disciplina, padronização nos processos de treinamento e uma busca constante pela melhoria. Nesse contexto, a equipe é moldada como um conjunto coeso, onde cada membro desempenha um papel padronizado em direção ao objetivo comum.

Contudo, é crucial destacar que essas analogias têm suas limitações. O contexto do esporte, com seus aspectos emocionais, motivacionais e de trabalho em equipe, é intrinsecamente diferente do ambiente industrial. Bernardino incorpora esses elementos tradicionais, mas sua abordagem transcende, reconhecendo a importância de fatores como motivação intrínseca, gestão de pessoas e a necessidade de adaptação contínua.

Enquanto Bernardino se inspira em aspectos dos modelos de produção tradicionais, sua liderança evolui para atender às demandas dinâmicas do esporte e da gestão de equipes. As abordagens mais recentes de Bernardino, produzidas na liderança de equipes de voleibol, sugere uma busca pela humanização dentro de modelos de trabalho que, teoricamente, podem ser associados a ambientes mais mecanicistas.

A humanização nesse contexto emerge na atenção dedicada às necessidades individuais dos jogadores, no reconhecimento das particularidades da nova geração e na valorização das relações interpessoais. Enquanto o taylorismo e o fordismo historicamente enfatizavam a eficiência da produção em massa, muitas vezes em detrimento do bem-estar e da individualidade dos trabalhadores, Bernardino parece incorporar uma visão mais holística. Sua abordagem reconhece a importância de entender e se adaptar às demandas emocionais e comportamentais dos membros da equipe.

A humanização no modelo de trabalho de Bernardino é evidenciada pelo diálogo aberto com os jogadores, como exemplificado pela conversa com seu filho Bruninho em 2015. A percepção de que a nova geração necessita de mais conexão, compreensão e cuidado reflete uma abordagem que vai além das estritas métricas de desempenho, considerando aspectos emocionais e psicológicos.

Além disso, ao mencionar a importância dos princípios fundamentais, Bernardino reconhece que, embora as estratégias possam ser padronizadas, a

singularidade das pessoas demanda uma abordagem flexível e adaptativa. Nesse sentido, Bernardinho destaca a necessidade de uma transformação permanente e a incorporação de novas ferramentas para lidar com os desafios dos tempos e das pessoas em constante mudança.

A humanização no modelo de trabalho de Bernardinho se manifesta na consideração das dimensões emocionais, nas relações interpessoais e na flexibilidade para se ajustar às necessidades individuais. Essa abordagem reflete um reconhecimento da complexidade e diversidade dos seres humanos dentro do contexto de uma equipe de alto desempenho.

Na perspectiva da gestão de talentos, o trabalho de Bernardinho pode ser situado como uma questão estratégica. Sua abordagem na liderança de equipes de voleibol reflete a compreensão da importância dos talentos individuais para o desempenho global da equipe.

Ao longo dos anos, Bernardinho destacou a necessidade de escolher as pessoas certas para a equipe, desenvolver lideranças intragrupo e cuidar amplamente do grupo como um todo. No âmbito dos desafios na identificação e desenvolvimento de talentos no esporte, Bernardinho enfatiza a importância da clareza nos propósitos, demonstrando uma abordagem que vai além do simples desenvolvimento técnico. Sua ênfase em práticas saudáveis e desenvolvimento equilibrado sugere uma preocupação com o bem-estar dos jogadores além do campo de jogo.

No que tange às Lacunas no desenvolvimento de talentos, Bernardinho reconhece os obstáculos, como o ambiente de alto desempenho e falhas no treinamento. Sua busca pela excelência e adaptação contínua indica uma abordagem proativa para superar essas lacunas.

No que diz respeito à gestão de sucessão e redução de riscos organizacionais, Bernardinho destaca a importância da avaliação contínua e ajustes para melhorias. A abordagem de liderança sugere que não se deve concentrar apenas no presente, mas também na preparação para o futuro, garantindo uma sucessão eficaz.

A relação entre desempenho financeiro e modelos de gestão de talentos é evidente na abordagem de Bernardinho. Sua ênfase na busca pela excelência e na construção de uma cultura organizacional sólida sugere uma compreensão da

interconexão entre desempenho individual e coletivo e o impacto resultante no sucesso da equipe.

Quanto ao treinamento sob pressão em esportes de alto desempenho, Bernardinho, ao longo de sua carreira, demonstrou interesse em técnicas específicas de treinamento sob pressão. Seu reconhecimento dos benefícios e riscos associados a essa abordagem destaca sua busca constante por métodos eficazes e seguros.

O trabalho de Bernardinho se alinha com muitos dos tópicos destacados no referencial teórico deste estudo, enfatizando a importância estratégica da gestão de talentos, abordando desafios, superando lacunas e implementando práticas eficazes em diversos contextos.

No contexto da liderança situacional, o trabalho de Bernardinho pode ser situado como uma abordagem dinâmica e adaptativa que se alinha com a complexidade da liderança contemporânea.

A evolução da definição de liderança, nos termos propostos por Blanchard (2019), encontra eco nas práticas de Bernardinho. Sua liderança vai além da mera autoridade, incorporando características-chave identificadas por Drucker (1996), como visão estratégica e capacidade de inspirar.

Ao explorar as lições de liderança de treinadores exemplares, Bernardinho destaca-se como um líder que compreende as nuances da liderança no contexto esportivo, onde ambientes altamente competitivos se tornam fontes ricas de aprendizado.

O modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) é particularmente relevante para entender a abordagem de Bernardinho. Este modelo dinâmico preconiza a adaptação do estilo de liderança com base em variáveis cruciais: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação específica.

Os estágios de maturidade (M1 a M4) e os estilos de liderança (E1 a E4) são detalhadamente abordados por Bernardinho em sua prática. O treinador reconhece os quatro estágios de maturidade dos atletas e ajusta seu estilo de liderança de acordo, buscando sempre uma adaptação eficaz para otimizar o desempenho. A relação entre comportamentos de tarefa e relacionamento é enfatizada por

Bernardinho, destacando a importância de adaptar o estilo de liderança ao desenvolvimento do liderado.

Sua liderança situacional visa criar ambientes propícios ao desenvolvimento pessoal e alcance de objetivos específicos. A confiança e autonomia são aspectos essenciais no trabalho de Bernardinho. Ele entende que o aumento da confiança e autonomia dos liderados está intrinsecamente ligado ao nível de maturidade. Sua abordagem visa potencializar esses elementos à medida que os atletas progridem em suas jornadas. A aplicação prática com exemplos extremos, destacada por Bernardinho, ilustra a eficácia da liderança situacional. Bernardinho ajusta seu estilo conforme as demandas específicas de cada situação, evidenciando como a abordagem adaptativa pode gerar resultados excepcionais.

Analisando a liderança de Bernardinho com base no modelo de Hersey e Blanchard (1986), é possível classificá-lo em diferentes estilos de liderança de acordo com o nível de maturidade dos liderados:

- E1 - Direção: Aspectos da liderança de Bernardinho remetem a esse estilo, especialmente quando se destaca a ênfase na disciplina, na exigência de esforço e no estabelecimento de padrões elevados. Em períodos como o início de seu trabalho ou em momentos de desafios intensos, é possível que ele adote uma postura mais diretiva.
- E2 - Treinamento: Considerando a necessidade de adaptação à nova geração de atletas, Bernardinho mostra traços do estilo de treinamento. A abertura para ouvir e entender as demandas de Bruninho, seu filho e capitão da seleção brasileira de vôlei, sugere uma liderança que vai além da direção, incorporando elementos de treinamento.
- E3 - Apoio: A ênfase de Bernardinho na importância da humildade, no reconhecimento dos esforços da equipe e na criação de uma cultura organizacional sugere uma abordagem de apoio. Esse estilo é percebido quando ele destaca a importância de olhar pela janela quando se vence, reconhecendo as contribuições da equipe.
- E4 - Delegação: Embora a natureza do esporte de alto rendimento e a pressão por resultados imponham limites à total delegação, há momentos em que Bernardinho confia na maturidade e autonomia dos atletas, especialmente ao

destacar a importância da disciplina intrínseca. Isso indica uma inclinação para a delegação em certos aspectos.

A dinâmica da liderança situacional é evidente no trabalho de Bernardinho, que busca a excelência no desempenho individual e grupal. Sua abordagem combina o desenvolvimento pessoal contínuo com a aplicação adequada de estilos de liderança conforme as demandas e o nível de maturidade de seus liderados.

Essa versatilidade contribuiu para o sucesso duradouro e a resiliência de sua abordagem como treinador. Bernardinho tem um lugar na história do vôlei brasileiro, principalmente fora das linhas da quadra, apesar de seu legado ainda estar em construção. Seu impacto vai além da transformação de suor em ouro com inúmeras conquistas, Bernardinho ajudou a moldar a trajetória e o colocou do voleibol nacional no patamar mais elevado da modalidade em termos globais.

Recentemente, Bernardinho enfrentou um desafio considerável em sua passagem pela seleção da França, que foi marcada por resultados considerados aquém do esperado. O “fracasso” permite levantar questionamentos sobre a adequação de seus métodos, que por vezes foram vistos como datados em relação às demandas contemporâneas do esporte.

Entretanto, ao observar a longevidade e a consistência da carreira de Bernardinho, torna-se evidente que seu legado vai além de resultados pontuais. Embora as críticas direcionadas aos métodos de Bernardinho possam ter alguma validade em contextos específicos e mais recentes, é correto reconhecer o extraordinário histórico de acertos que acompanhou sua trajetória.

Durante mais de uma década, Bernardinho foi uma figura central na transformação do voleibol brasileiro, guiando equipes para conquistas inéditas e estabelecendo padrões de excelência. A lenda em que Bernardinho se transformou não é facilmente diminuída por um episódio menos bem-sucedido. Seu legado é construído sobre uma base sólida de vitórias, liderança inspiradora e inovações no esporte.

O impacto positivo que Bernardinho teve na cultura esportiva brasileira é inegável, e sua influência transcende as fronteiras do voleibol. A capacidade de

Bernardinho de se manter relevante ao longo de diferentes eras esportivas é um testemunho de sua adaptabilidade e habilidade para evoluir.

Sua liderança soube transitar entre modelos tradicionais e inovações, mantendo convicções fundamentais. Essa habilidade de incorporar mudanças, sem comprometer princípios, é distintiva. Bernardinho ajustou estratégias de liderança e treinamento, reconhecendo a dinâmica esportiva e as peculiaridades de cada geração.

Apesar de compartilhar elementos com modelos tradicionais, delimitou fronteiras móveis, indicando que o velho pode evoluir para o novo. A capacidade de transitar entre abordagens, desafiando paradigmas, reflete comprometimento com o aprendizado. Sua disposição para absorver conhecimento, inclusive de jovens talentosos, revela uma mentalidade aberta às mudanças.

O fenômeno de ensinar e aprender, caracterizado pelo trânsito contínuo entre o velho e o novo, é evidenciado na relação com jovens talentos, cujos esforços suados são recompensados com conquistas expressivas. Bernardinho personifica a transformação e evolução no esporte, contribuindo para seu legado como um dos grandes treinadores do voleibol mundial de todos os tempos.

Por fim, mantendo a premissa de que não se deve extrapolar as expectativas de uma obra além de seu escopo, algumas limitações notáveis emergem na contribuição de Bernardinho.

A centralidade construída em torno da seleção brasileira de vôlei representa o principal limite, dada a disparidade entre a dinâmica desse cenário e a realidade encontrada em clubes ou empresas. Enquanto o treinador de uma seleção desfruta de um amplo espectro de escolhas, o contexto clubístico varia em diferentes graus, tornando a aplicabilidade direta das abordagens de Bernardinho uma questão a ser ponderada.

A ênfase reduzida nos aspectos econômicos, com uma priorização do capital humano em detrimento do capital financeiro e das inovações tecnológicas como diferenciais competitivos, reflete uma perspectiva bastante questionável no contexto esportivo de alto desempenho.

Outra limitação a ser considerada é a falta de uma abordagem mais abrangente sobre a aplicabilidade do modelo para além do contexto de uma seleção nacional extremamente vencedora.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou investigar as atualizações e novos elementos incorporados por Bernardinho em seu modelo de gestão de pessoas, conforme apresentado no livro *Transformando Suor em Ouro*, após sua saída do comando da seleção brasileira de vôlei masculino em 2017.

O estudo adotou uma abordagem qualitativa e documental, analisando oito palestras de Bernardinho pós-saída da seleção de vôlei. As palestras foram transcritas, e o fechamento amostral seguiu o ponto de saturação. A análise de conteúdo, baseada em Bardin (1977), teve três fases. O estudo não passou por avaliação do CEP/CONEP por utilizar informações de domínio público, alinhando-se às diretrizes éticas.

O livro *Transformando Suor em Ouro* de Bernardinho apresenta uma narrativa que transcende as quadras de vôlei. Dois capítulos específicos, *A Roda da Excelência* e *A Nova Escala de Valores*, destacam-se como elementos fundamentais dessa contribuição.

*A Roda da Excelência* é visualizada como um corpo em movimento que descreve círculos em direção a uma meta ao longo da estrada do planejamento. Seis grupos de fundamentos, como trabalho em equipe, liderança, motivação e disciplina, impulsionam essa roda. Destaca-se a importância do trabalho em equipe como elemento determinante, enquanto liderança, motivação, perseverança, comprometimento e disciplina são reconhecidos como fundamentais para o sucesso.

Após um ciclo vitorioso à frente da seleção brasileira de vôlei, Bernardinho redesenhou essa abordagem, resultando na *Escala de Valores*. Esta nova configuração, sem representação gráfica, abrange seis etapas: escolha de talentos, espírito de equipe, liderança, treinamento extremo, fatores externos e sucesso e suas armadilhas. Destaca-se a importância da escolha criteriosa de talentos, do espírito de equipe, da liderança transparente, do treinamento extremo e da atenção às armadilhas do sucesso.

Esses achados ressaltam não apenas a aplicabilidade prática do modelo proposto por Bernardinho, mas também a sua adaptabilidade a diferentes contextos.

A busca pela excelência é fundamentada na dedicação, esforço e na melhoria constante, e as lições aprendidas com a Roda da Excelência e a Escala de Valores são ferramentas de avaliação do desempenho da equipe.

A obra de Bernardinho destaca também a necessidade de reinvenção contínua, diferenciais para sustentar a liderança e a busca constante por aprimoramento, enfatizando a importância do capital humano como o diferencial competitivo primordial.

Os principais achados relacionados às palestras proferidas por Bernardinho após sua saída da seleção brasileira de vôlei, comparados ao conteúdo de sua obra de 2006, tem foco na gestão de pessoas em equipe. Elementos anteriores como a Roda da Excelência e a Escala de Valores passaram a ser omitidos.

Elementos-chave do livro, como equipe, foco, liderança, treinamento extremo, disciplina e sucesso, foram robustecidos e lapidados, enquanto novos temas, como cultura organizacional, metodologia de treinamento, e hard skills e soft skills, foram incorporados. A vitória por esforço é um princípio fundamental, respaldado pelo conceito de treinamento extremo, que requer disciplina diária e esforço contínuo para atingir a capacitação máxima.

Bernardinho destaca a importância da equipe, visualizando-a como uma orquestra em que o “nós” sempre deve prevalecer sobre o eu. O propósito comum, alinhado aos valores organizacionais, é determinante para construir equipes vencedoras.

Outros aspectos também têm relevo na análise, o foco no processo, planejamento e meta, com liderança sendo equiparada à função de um maestro que toma decisões difíceis e promove a excelência. Destaca-se a mudança na metodologia de treinamento em 2015, evidenciando a necessidade de adaptação às demandas da nova geração, mais conectada e necessitada de compreensão.

O sucesso e suas armadilhas são explorados, destacando a importância do desconforto para o crescimento contínuo. Bernardinho enfatiza a humildade como uma qualidade essencial, olhando pela janela nas vitórias e no espelho nas derrotas. A cultura organizacional emerge como um tema recorrente, sendo fundamental para a perenidade e os resultados da organização. Bernardinho ressalta a importância das

hard skills e soft skills, argumentando que ambas são treináveis e devem ser consideradas na seleção de talentos.

Outros tópicos, como inovação, mercado, fatores externos, gestão de conflitos, saúde mental e valorização dos bastidores, são mencionados de forma periférica. Falando dos elementos disruptivos, Bernardinho professa que devem ser evitados em equipes de alta performance, incluindo transgressão de valores, permissividade, egos descontrolados e relaxamento.

Em uma aprofunda das contribuições e nuances na abordagem de Bernardinho, especialmente após sua saída da seleção brasileira, destaca-se uma aparente desconexão entre suas palestras pós-seleção e a sistematização anterior apresentada em *Transformando Suor em Ouro* (Rezende, 2006), questionando a representação conceitual da Roda da Excelência e da Nova Escala de Valores.

A análise de conteúdo das palestras revela termos recorrentes, muitos dos quais alinhados com os princípios anteriores de Bernardinho. Seu amadurecimento profissional é evidente, onde derrotas e erros são percebidos como oportunidades de aprendizado. A liderança emerge como tema central, com uma abordagem autocrática concentrada no “eu” e uma ênfase contínua na disciplina, foco e sucesso.

Pós-seleção, Bernardinho explora temas como cultura organizacional, metodologia de treinamento e a interconexão entre *hard* e *soft skills*. Derivado das ideias de Bernardinho, sem o mesmo ter feito esta construção, é possível identificar um modelo empírico testável para seleção de talentos, delineado em um plano cartesiano, incorporando uma abordagem adaptativa de liderança situacional.

O estudo identifica analogias entre a abordagem de Bernardinho e modelos de produção tradicionais, como taylorismo e fordismo, destacando, no entanto, as limitações dessas comparações devido à natureza emocional e motivacional do esporte.

A humanização na liderança é destacada pela atenção às necessidades individuais e pela compreensão das dimensões emocionais. Na gestão de talentos, Bernardinho enfatiza a escolha cuidadosa das pessoas certas, o desenvolvimento equilibrado e a preparação para o futuro.

O modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) é aplicado, classificando Bernardinho em diferentes estilos conforme o nível de maturidade dos liderados.

O estudo também reconhece críticas, como a centralidade na seleção brasileira, e aponta limitações, como a falta de ênfase nos aspectos econômicos. No entanto, ressalta que o legado de Bernardinho vai além de resultados pontuais, destacando sua capacidade de se adaptar, desafiar paradigmas e contribuir significativamente para a cultura esportiva brasileira.

Bernardinho é caracterizado como uma figura que transcendeu expectativas, ajustando-se a diferentes eras e desafiando paradigmas sem comprometer seus princípios fundamentais. Seu impacto duradouro na cultura esportiva, seu reconhecimento da importância da humanização na liderança e sua busca constante por excelência solidificam seu lugar como um dos grandes treinadores de voleibol de todos os tempos.

Embora este estudo tenha proporcionado uma compreensão aprofundada das palestras de Bernardinho após sua saída da seleção brasileira de vôlei, existem várias áreas que merecem investigação adicional. Uma direção promissora para futuras pesquisas seria a realização de estudos longitudinais para analisar a evolução contínua das ideias de Bernardinho ao longo do tempo, incluindo suas experiências mais recentes, como sua passagem pela seleção da França. Além disso, investigações sobre a aplicabilidade prática das abordagens de liderança em diferentes contextos, principalmente o clubístico, comparações com outros líderes do esporte e de fora do esporte e uma análise aprofundada sobre o impacto das práticas de liderança de Bernardinho no bem-estar emocional de sua equipe representam direções promissoras para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, L. C. Uberização: a era do trabalhador just-in-time? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n. 98, p. 111-126, jan./abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3498.008>.
- ABZLOCAL: <https://abzlocal.mx/total-85-imagen-modelo-hersey-blanchard/>. Acesso em: 15 set. 2023.
- ANTUNES, R. Da educação utilitária fordista à da multifuncionalidade liofilizada. In: SILVA JÚNIOR, J. dos R. *et al.* **Das crises do capital às crises da educação superior no Brasil** - novos e renovados desafios em perspectiva. Uberlândia: Navegando Publicações, 2019.
- BARBOSA, A. O. *et al.* Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro transformando suor em ouro, do líder Bernardinho. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 4-21, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/index>. Acesso em: 17 nov. 2023.
- BARBU, M. C. R.; DIACONESCU, D. L. Talent management in sport organizations. **Journal of Sport and Kinetic Movement**, v. 1, n. 31, p. 62-65, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Mihai-Barbu-3/publication/329787101\\_Talent\\_management\\_in\\_sport\\_organizations/links/5c1ac177a6fdccfc705ac733/Talent-management-in-sport-organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mihai-Barbu-3/publication/329787101_Talent_management_in_sport_organizations/links/5c1ac177a6fdccfc705ac733/Talent-management-in-sport-organizations.pdf). Acesso em: 14 nov. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BIHR, A. **Da grande noite à alternativa**: movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo, 1998.
- BLANCHARD, K. H. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Decreto de 22 de março de 2005. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 56, p. 2, 23 mar. 2005. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/03/2005&jornal=1&pagina=2>. Acesso em: 7 nov. 2023.
- BRYMAN, A. **The Disneyization of society**. London: SAGE, 2004.
- BRYMAN, A. The Disneyization of society. **The Sociological Review**, v. 47, n. 1, p. 25–47, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00161>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-954X.00161#tab-contributors>. Acesso em: 7 nov. 2023.
- CAMILLO, E. J.; MOURA, D. H. Trabalho, capitalismo e classe trabalhadora: do taylorismo-fordismo ao toyotismo uberizado. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.30, n.1, p.17-31, set./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.35699/2238-037X.2021.29157>. Disponível em:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/29157>. Acesso em: 30 out. 2023.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHEN, S.; LIN, N. Cross Culture, productivity and competitiveness: disentangling the concepts. **Cultural & Strategic Management**, v. 28, n. 1, p. 52-75, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-0030>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCSM-02-2020-0030/full/pdf?title=culture-productivity-and-competitiveness-disentangling-the-concepts>. Acesso em: 30 out. 2023.

COLLINS, J., PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P. *et al.* **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura, financiamento**. 3. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

DIXON, K. Football fandom and Disneyization in late-modern life. **Leisure Studies**, v. 33, n. 1, p. 1–21, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2012.667819>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02614367.2012.667819>. Acesso em: 7 nov. 2023.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

FÉRES, L.; LEANTE, A. A liderança do tipo coaching. **HSM Management**, n. 62, maio/jun. 2007.

FILGUEIRAS, V.; ANTUNES, R. Plataformas digitais, uberização do trabalho e regulação no capitalismo contemporâneo. **Contracampo**, v. 39, n. 1, p. 27-43, abr./jul. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38901>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/38901/pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17–27, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FRANCO, D. S.; FERRAZ, D. L. D. S. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. spe., p. 844–856, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395176936>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/9NJd8xMhZD3qJVwqsG4WV3c/?lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1992.

- HASSAN, Y. *et al.* Understanding talent management for sports organizations - Evidence from an emerging country. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 11, p. 2192–2225, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1971736>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2021.1971736?needAccess=true>. Acesso em: 14 nov. 2023.
- HAUSER, M. *et al.* Potential and challenges of the smart stadium as a test field for the smart city. **Nachspielzeit – Die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing**, v. 2019, n. 3, 2019. <http://dx.doi.org/10.15496/publikation-33535>. Disponível em: <https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/92154>. Acesso em: 7 nov. 2023.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- JORDAN, M. **I can't accept not trying**. San Francisco: Harper San Francisco, 1994.
- KEGELAERSA, J.; OUDEJANS, R. R. D. Pressure makes diamonds? A narrative review on the application of pressure training in high-performance sports. **International Journal of Sport and Exercise Psychology**, 1285, Oct. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/1612197X.2022.2134436>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/1612197X.2022.2134436?needAccess=true>. Acesso em: 14 nov. 2023.
- KRSTIĆ, M.; GAWEL, A. Improving the competitiveness – determinants and solutions for quality of local business conditions. **International Journal for Quality Research**, v. 17, n. 2, p. 529–554, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR17.02-15>. Disponível em: <http://ijqr.net/journal/v17-n2/15.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.
- LIMA, D. A. de S. **Técnico-Mestre e Atleta-Herói: uma leitura simbólica dos mitos de Quíron e do Herói entre técnicos de voleibol**. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação Física e Esporte) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39134/tde-28052012-101145/publico/Dissertacao\\_David\\_Alves\\_Lima.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39134/tde-28052012-101145/publico/Dissertacao_David_Alves_Lima.pdf). Acesso em: 18 nov. 2023.
- MAQUEIRA, J. M., BRUQUE, S.; UHRIN, Á. Talent management: Two pathways to glory? Lessons from the sports arena, **Employee Relations**, v. 41, n. 1, p. 34-51, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0271>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-11-2017-0271/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 14 nov. 2023.
- MARCHI JÚNIOR, W. **“Sacando” o voleibol**. São Paulo: Hucitec; Ijuí: Unijuí, 2004.
- MARCHI JÚNIOR, W. Três décadas de história do voleibol brasileiro. In: ANPUH – SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 22., 2003, João Pessoa. **Anais...** São Paulo: ANPUH, 2003. Disponível em: [https://anpuh.org.br/uploads/anais-simposios/pdf/2019-01/1548177541\\_53fe01bf9c2df3a8b07f921daefcd16d.pdf](https://anpuh.org.br/uploads/anais-simposios/pdf/2019-01/1548177541_53fe01bf9c2df3a8b07f921daefcd16d.pdf). Acesso em: 7 nov. 2023.

MAXWELL, J. C. **The 5 Levels of Leadership: Proven steps to maximize your potential.** New York: Hachette Book Group, 2013.

MCGRAVER, W. H. **Arrume a sua cama.** São Paulo: Planeta do Brasil, 2017.

MOREIRA, T. S. **O voleibol feminino no Brasil: do amadorismo à profissionalização.** 2009. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/18761>. Acesso em: 7 nov. 2023.

OLIVEIRA, A. L. de; PILATTI, L. A. Management and leadership: relevant notes on Bernardinho's work and actions. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 8061-8082, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2181>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2181/1146>. Acesso em: 7 nov. 2023.

PILATTI, L. A. A lógica da produção do espetáculo: o esporte inserido na indústria do entretenimento. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, Aracaju, v. VIII, n. 2, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/eptic/article/view/278>. Acesso em: 7 nov. 2023.

POCHMANN, M. Terceirização, competitividade e uberização do trabalho no Brasil. In: TEIXEIRA, M. O.; ANDRADE, H. R. de; COELHO E. D'Á. (orgs.). **Precarização e terceirização: faces da mesma realidade.** São Paulo: Sindicato dos Químicos – SP, 2016. p. 59-66.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive strategy.** New York: Free Press, 1980.

REZENDE, B. R. **A disciplina das pequenas coisas do dia, com Bernardinho.** Moldalmais. 27 maio 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=A0B7UHQL31Q>. Acesso em: 5 set. 2022.

REZENDE, B. R. **Bernardinho: aprenda a ser um líder vencedor.** MBA Fora de Hora 001. 18 fev. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XT5dppvMmUCM>. Acesso em: 5 set. 2022.

REZENDE, B. R. **Cartas a um jovem atleta: determinação e talento: o caminho da vitória.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

REZENDE, B. R. **Como montar times campeões.** (feat Bernardinho). FodCast. 20 jun. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nQdG09Zt0G4>. Acesso em: 5 set. 2022.

REZENDE, B. R. **Cultura da excelência – palestra Bernardinho.** Fecomércio MT. 19 jan. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=chTU33FKvVU&t=5s>. Acesso em: 5 set. 2022.

REZENDE, B. R. **Gestão e liderança de equipes (Bernardinho)**. Jota podcast #68. 5 abr. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=07GOHDyeV-M>. Acesso em: 5 set. 2022.

REZENDE, B. R. **Grandes lições de liderança com Bernardinho**. Link Circle. 9 dez. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=knKxcSwUztM>. Acesso em: 5 set. 2020.

REZENDE, B. R. **Liderança, segundo Bernardinho**. Portal Administradores. 26 maio 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Sszv-sWWcZo>. Acesso em: 4 set. 2022.

REZENDE, B. R. **O técnico de vôlei Bernardinho impressiona o público com palestra no Museu do Amanhã**. Pensar Brasil. 22 maio 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pNupdsd98pA>. Acesso em: 5 set. 2022.

REZENDE, B. R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROWSHAN, S. A.; BARZEGAR, K.; YAGHOUBI, M. Designing a basic model for talent management system. **Public Management Researches**, v. 13, n. 47, p. 161-188, June 2020. DOI: <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.29665.4569>. Disponível em: [https://jmr.usb.ac.ir/article\\_5490.html](https://jmr.usb.ac.ir/article_5490.html). Acesso em: 14 nov. 2023.

SIMA, V. *et al.* Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. **Sustainability**, v. 12, n. 10, 4035, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12104035>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/4035>. Acesso em: 30 out. 2023.

TAVARES, M. L. R. S.; MOURÃO, L. **Mulheres em manchete**: a potência da geração de voleibol dos anos 1980. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2016.

TAYLOR, F. W. Scientific Management: Reply from Mr. F. W. Taylor. **The Sociological Review**, v. a7, n. 3, p. 266-269, 1914. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x?journalCode=sora>. Acesso em: 30 out. 2023.

TAYLOR, J.; COLLINS, D. Getting in the way: Investigating barriers to optimizing talent development experience. **Journal of Expertise**, v. 4, n. 3, p. 315-332, Sep. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jamie-Taylor-13/publication/355094702\\_Getting\\_in\\_the\\_Way\\_Investigating\\_Barriers\\_to\\_Optimizing\\_Talent\\_Development\\_Experience/links/61fad0e74393577abe088068/Getting-in-the-Way-Investigating-Barriers-to-Optimizing-Talent-Development-Experience.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jamie-Taylor-13/publication/355094702_Getting_in_the_Way_Investigating_Barriers_to_Optimizing_Talent_Development_Experience/links/61fad0e74393577abe088068/Getting-in-the-Way-Investigating-Barriers-to-Optimizing-Talent-Development-Experience.pdf). Acesso em: 14 nov. 2023.

THEODORO GUEDES, L.; PAÇO CUNHA, E. As restrições históricas ao fordismo no desenvolvimento desigual e combinado entre manufatura e sistema de máquinas do setor metalmeccânico brasileiro (1920-2015). **História Econômica & História de Empresas**, v. 26, n. 1, p. p. 38-69, 11 abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.29182/hehe.v26i1.826>. Disponível em: <https://www.hehe.org.br/index.php/rabphe/article/view/826>. Acesso em: 30 out. 2023.

TILL, K.; BAKER, J. Challenges and [possible] solutions to optimizing talent identification and development in sport. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 664, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00664>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00664/full>. Acesso em: 14 nov. 2023.

VALPORTO, O. **Vôlei no Brasil**: uma história de grandes manchetes. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2007.

VLASTUIN, J.; ALMEIDA, B. S. de; MARCHI JÚNIOR, W. O marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro: fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 29, n. 3, p. 9-24, maio 2008. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5156843/mod\\_resource/content/0/Texto\\_Vol\\_ey\\_Vlastuin.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5156843/mod_resource/content/0/Texto_Vol_ey_Vlastuin.pdf). Acesso em: 7 nov. 2023.

WATSON, D. Fordism: a review essay. **Labor History**, v. 60, n. 2, p.144-159, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/0023656X.2019.1537031>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/0023656X.2019.1537031?needAccess=true>. Acesso em: 2023.

WOOD JR., T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out. 1992. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/nYfcsD8bM6xQtCMFztp9ZDz/>. Acesso em: 30 out. 2023.

WOODEN, J. R.; JAMISON, S. **A Pirâmide do sucesso para a excelência na liderança**. São Paulo: Évora, 2011.

XU, X. *et al.* Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. **Journal of Manufacturing Systems**, v 61, p. 530-535, Oct. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278612521002119>. Acesso em: 30 out. 2023.

YILDIZ, R. O.; ESMER, S. Talent management strategies and functions: a systematic review. **Industrial and Commercial Training**, v. 55, n. 1, p. 93-111, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-01-2022-0007/full/html>. Acesso em: 14 nov. 2023.