



## MONTANDO A “REDE” PARA ALÉM DO VÔLEI: DA LIDERANÇA À GESTÃO DE TALENTOS NO “OLHAR” DE BERNARDINHO

*Building the “Net” Beyond Volleyball: From Leadership to Talent Management Under the “Eyes” of Bernardinho*

*Construyendo la “red” más allá del voleibol: del liderazgo a la gestión del talento bajo la “mirada” de Bernardinho*

**Aurélio Luiz de Oliveira<sup>a</sup>**

FACULDADE SANT'ANA/PG e UTFPR - PPGEP

### Palavras-chave

*Liderança, Gestão, Equipe, Disciplina, Treinamento Extremo*

### Keywords

*Leadership, Management, Team, Discipline, Extreme Training.*

### 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.

### 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.*

### Informações do artigo

Recebido: 06 de setembro de 2025

Aprovado: 12 de setembro de 2025

Publicado: 22 de setembro de 2025

Copyright © 2025 Universidade de Pernambuco (UPE). Todos os direitos reservados.

Autor correspondente:

E-mail: prof.aurelio@iessa.edu.br

End: Rua Sen. Pinheiro Machado, 189  
Ponta Grossa - Paraná

## 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.

O objetivo principal do presente estudo foi o de 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. 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

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.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

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).

### 2.1 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.

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. 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 Pepe Guardiola, Mister Jorge 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.

Desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986), a teoria da perspectiva dinâmica e adaptativa da liderança situacional 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.

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).

relacionada ao conhecimento e habilidade técnica, e maturidade psicológica, ligada à disposição e autoconfiança (Hersey; Blanchard, 1986).

O quadro 1 mostra os quatro estágios distintos de maturidade propostos por Hersey e Blanchard (1986), que são:

<i>Molde</i>	<i>Grau de Ação</i>	<i>Aspectos Teóricos</i>
M1	Baixo	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	Baixo/Moderado	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	Moderado/Alto	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	Alto	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.

**Quadro 1: Estágios de Maturidade de Hersey e Blanchard (1986)**

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.

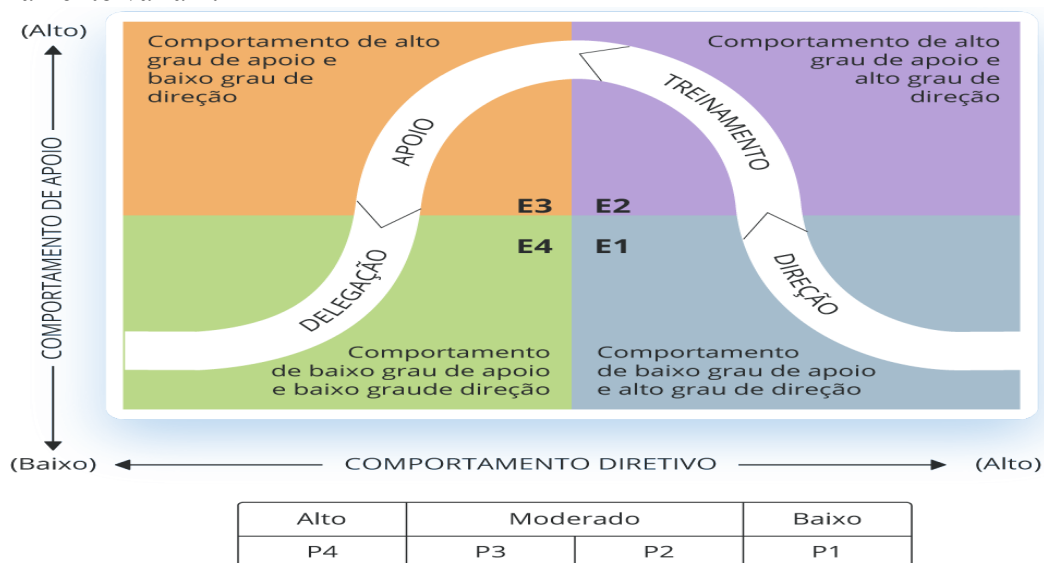
Hersey e Blanchard (1986) sugerem que o líder eficaz deve empregar diferentes estilos de liderança para lidar com os diversos tipos de maturidade. Cada estilo de liderança, em cada nível de maturidade, envolve uma combinação específica de comportamento de tarefa (diretivo) e comportamento de relacionamento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

No quadro 2 se apresentam os quatro estilos de liderança propostos por esses autores:

<i>Estilo</i>	<i>Grau de Estilo</i>	<i>Aspectos Teóricos</i>
E1	Direcionar/Determinar	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.
E2	Treinar/Persuadir	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.
E3	Compartilhar/Apoiar	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.
E4	Delegar	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.

**Quadro 2: Estilos de liderança propostos por Hersey e Blanchard (1986)**

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**

O quadro 3 traz características associadas a cada estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade do liderado, conforme proposto por Hersey e Blanchard (1986) são:

<i>Estilo</i>	<i>Grau de Ação</i>	<i>Aspectos Teóricos</i>
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.

**Quadro 3: Estilos de liderança e nível de maturidade de Hersey e Blanchard (1986)**

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.

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 quadro resumo 4 mostra a relação entre o nível de maturidade do liderado e o estilo de liderança mais apropriado, conforme proposto por Hersey e Blanchard (1986).

<i>Nível</i>	<i>Aspectos Teóricos</i>
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:

	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.

**Quadro 4: Relações entre o nível de maturidade do liderado X estilo de liderança de Hersey e Blanchard (1986)**

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.

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. 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.

A abordagem evidencia a necessidade crítica de os líderes adaptarem seus estilos para evitar uma liderança ineficaz.

No quadro 5, estão representados dois exemplos extremos para ilustrar o mencionado:

<i>Nível</i>	<i>Aspectos Teóricos</i>
M1	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.
M4	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.

**Quadro 5: Relações distintas de estilos de liderança segundo Hersey e Blanchard (1986)**

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).

### 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.

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 6.

Essas palestras representam uma fonte abundante de informações, possibilitando o acesso de

significativamente para a compreensão de sua abordagem pós-seleção e seu papel como líder e palestrante motivacional.

TÍTULO	DATA	DURAÇÃO
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

#### **Quadro 6 – Palestras ministradas por Bernardinho que compõem o corpus de pesquisa**

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.

Respaldaado 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.

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 duas partes distintas. A primeira subseção, "Transformando Suor em Ouro", examina os princípios fundamentais das práticas e conceitos de Bernardinho, destacados em sua obra homônima, na segunda subseção, "Montando a 'Rede' para o Jogo Começar", apresentam-se os achados pertinentes às situações proclamadas por Bernardinho em contraponto ao 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.



**Figura 2 - A Roda da Excelência**

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

pode ser prejudicial ao grupo. Vaidade e egocentrismo são características prejudiciais para jogadores que não conseguem atuar em equipe.

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 7 conecta os grupos às frases de maneira explícita.

<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)

**Quadro 7 – Síntese dos grupos da Roda da Excelência**

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.

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.

#### **4.2 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.

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.

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.

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

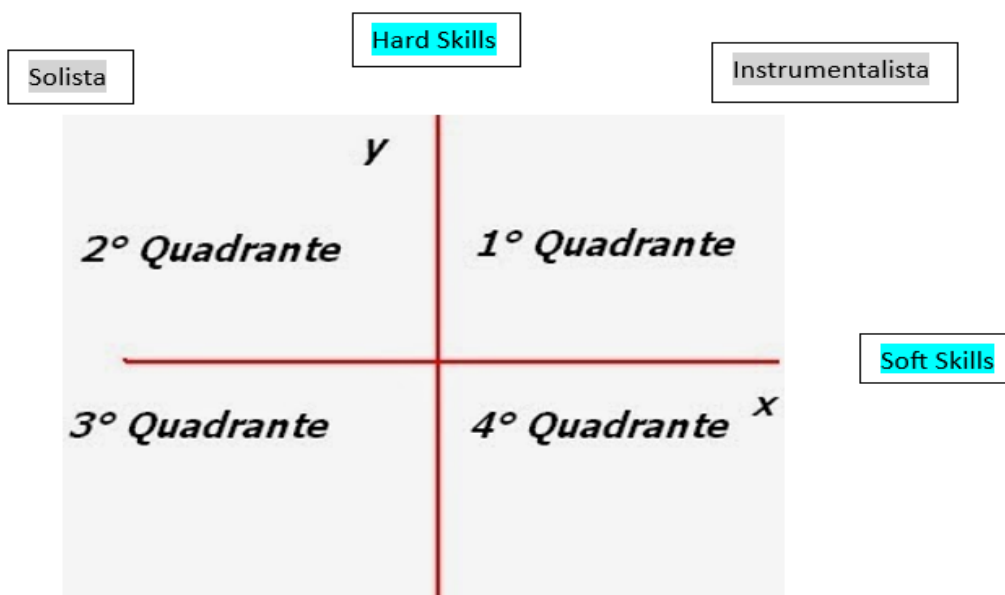
mostrando como lidar com o sucesso. A lógica em tudo é sempre a mesma: foco no que é importante e controlável. A liderança que Bernardinho acredita e que o tornou vencedor é concentrada e do tipo autocrática. Em última instância, ao falar de liderança, temos Bernardinho falando de Bernardinho.

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 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 3).

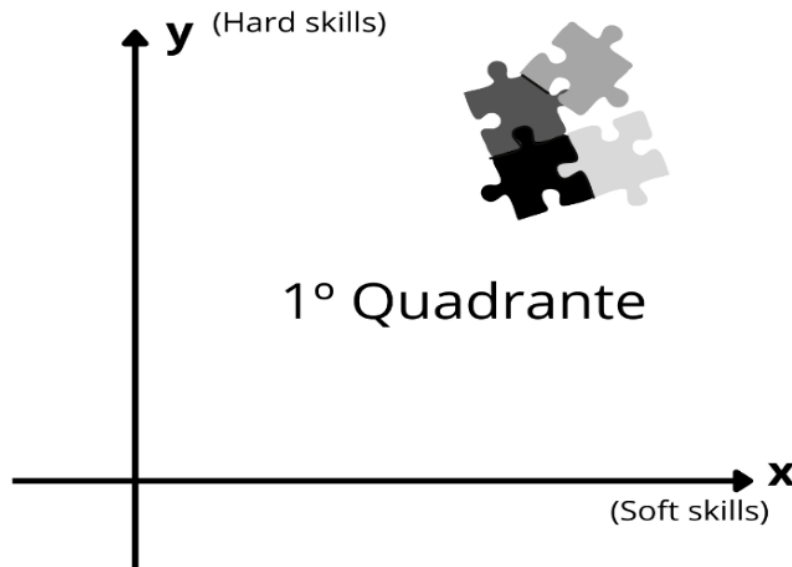
**Figura 3 - Perfis dos *players* considerando as *hard* e as *soft skills***



**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 4).

**Figura 4 - 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 Bernardinho. 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. Bernardinho 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 Bernardinho 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 Bernardinho, 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.

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. 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 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

garantindo uma sucessão eficaz. 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 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 – quadro 1) e os estilos de liderança (E1 a E4 – quadro 8) 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.

O quadro 8 analisa 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.

<b>Estágio</b>	<b>Ação</b>
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.

**Quadro 8 – Nível de maturidade dos liderados**

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.

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.

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,

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.

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. 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.

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. 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 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

Bernardino 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.

## REFERÊNCIAS

- OLIVEIRA, A. L. de; PILATTI, L. A. Management and leadership: relevant notes on Bernardino'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: 7/09/2025.
- 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: 7/09/2025.
- REZENDE, B. R. **A disciplina das pequenas coisas do dia, com Bernardino**. Moldalmals. 27 maio 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=A0B7UHQL31Q> . Acesso em: 5/09/2022.
- REZENDE, B. R. **Bernardino**: aprenda a ser um líder vencedor. MBA Fora de Hora 001. 18 fev. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XT5dpvMmUCM> Acesso em: 5/09/2022.
- REZENDE, B. R. **Como montar times campeões**. (feat Bernardino). FodCast. 20 jun. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nQdG09Zt0G4> Acesso em: 5/09/2022.
- REZENDE, B. R. **Cultura da excelência – palestra Bernardino**. Fecomércio MT. 19 jan. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=chTU33FKvVU&t=5s>. Acesso em: 5/09/2022.
- REZENDE, B. R. **Gestão e liderança de equipes (Bernardino)**. Jota podcast #68. 5 abr. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=07GOHDyeV-M>. Acesso em: 5/09/2022.
- REZENDE, B. R. **Grandes lições de liderança com Bernardino**. Link Circle. 9 dez. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=knKxcSwUztM>. Acesso em: 5/09/2020.
- REZENDE, B. R. **Liderança, segundo Bernardino**. Portal Administradores. 26 maio 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Sszv-sWWcZo>. Acesso em: 4/09/2022.
- REZENDE, B. R. **O técnico de vôlei Bernardino 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: 5/09/2022.**
- REZENDE, B. R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- WOODEN, J. R.; JAMISON, S. **A Pirâmide do sucesso para a excelência na liderança**. São Paulo: Évora, 2011.