

ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO COM A ELITE DO VOLEIBOL BRASILEIRO

JACQUES ARAÚJO NETTO; ELZIR MARTINS DE OLIVEIRA; LUCIANA SILVA ABDALAD;
MARIA AUXILIADORA TERRA CUNHA; CARLOS ALBERTO FIGUEIREDO DA SILVA.

Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM/ RJ, Brasil

jacquesanetto@gmail.com

O Esporte abarca dimensões que extrapolam justificativas ligadas apenas à Saúde. De acordo com Barbanti (2000) as descobertas científicas, discussões e métodos relacionados a problemas e manifestações do esporte foram caracterizados pelas chamadas ciências transversais, interdisciplinares e multidisciplinares. Nesse processo Cruz (2003) afirmou que as ciências do esporte devem ser consideradas plurais, pois a repercussão social do fenômeno esportivo expressa uma realidade multifacetada e necessita do auxílio de outras áreas do conhecimento científico.

A Confederação Brasileira de Voleibol, em sua gestão administrativa, dentre os esportes, considera o Voleibol brasileiro, como um exemplo a ser seguido pelas outras confederações esportivas, haja-vista o certificado ISO 9001:2000, recebido em 2003. Desta forma, estudos como os realizados por Araújo Netto e Fernandes Filho (2008) e Araújo Netto, Neves e Santos (2005) descrevem como ocorreu esse processo no Brasil e podem contribuir de maneira significativa para as questões relacionadas à inovação, administração e gestão esportiva, podendo servir de modelo para outras confederações e estudos posteriores

Este artigo oferece análises através do método *SWOT* das falas de atores de elite do Voleibol, em destaque no período de transformação e evolução do Voleibol no Brasil que, segundo Kasznar e Graça Filho (2006a), podem contribuir não somente para a reflexão sobre o esporte brasileiro, mas, principalmente, com o desenvolvimento de Políticas Públicas e direcionamento das atividades relacionadas à educação, o esporte e o lazer da população.

METODOLOGIA DO ESTUDO

Em consideração às particularidades do tema, o estudo se propõe a resolver problemas relacionados à pesquisa, por meio das informações do universo de respostas, de modo que, para Silva (2008), possa refletir as características da realidade, tendo por finalidade evitar as predisposições não fundadas no que se pretende estudar.

Neste caso, a pesquisa qualitativa, no ponto de vista de Thomas, Nelson e Silverman (2007), Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (2002) e Negrine (1999) é a que melhor se adéqua, devido aos procedimentos e a uma visão mais ampla dos aspectos a investigar. Possibilita o aprofundamento das questões abordadas, buscando captar significados comuns e partilhados entre os atores sociais que participaram e/ou participam do processo de evolução do Voleibol no Brasil.

Contexto & Participantes

A amostra foi intencional e composta por sete protagonistas do Voleibol brasileiro, selecionados pela representatividade, reconhecidos e envolvidos diretamente no desenvolvimento desse Esporte, considerando aspectos como função, participação e experiência. No decorrer do processo, os sujeitos escolhidos para compor a amostra foram: o presidente da Federação de Voleibol do Rio de Janeiro - FVR, Sr. Carlos Reynaldo Pereira Souto; o técnico da seleção feminina de Voleibol, Sr. José Roberto Guimarães; o técnico da seleção masculina de Voleibol, Sr. Bernardo Alves de Resende; e o preparador físico José Ignácio Salles Neto; a campeã olímpica e penta-campeã mundial de Voleibol de praia, Sr^a Sandra Tavares Pires "Sandra Pires"; a bicampeã olímpica e penta-campeã do *grand prix* e vice-campeã mundial do Voleibol de quadra, Sr Fabiana Alvim "Fabi"; a bicampeã olímpica e pentacampeã mundial do Voleibol de praia, Sr^a Jackie Silva.

Instrumentos & Coleta de Dados

A coleta de dados do estudo se deu por entrevistas semi-estruturadas que para Thomas, Nelson e Silverman (2007) e Negrine (1999), apesar de seguirem um roteiro pré-estabelecido, são desenvolvidas com intuito de oferecer liberdade aos entrevistados para compartilhar e dissertar sobre o tema selecionado. Em consequência, como ferramenta para este processo, foi selecionado no Roteiro de Entrevista da Hélice Tríplice (REHT), organizado por Araujo Netto (2010), as questões que se relacionavam com a análise *SWOT* (*Strengths* – pontos fortes; *Weakness* – pontos fracos; *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças). São elas: no curto, no médio e no longo prazo, o que seria importante para continuar o processo de desenvolvimento do esporte Voleibol?; Quais são os pontos positivos e negativos, as ameaças e oportunidades no processo de desenvolvimento do Voleibol em sua opinião?; O que é invisível para o público, mas de grande impacto na gestão do Voleibol? e, ainda, Quais as “ameaças” ao Voleibol nas diversas áreas (treinamento, gestão, *marketing* etc.) no seu processo de desenvolvimento e evolução?

Desenvolvida com base no referencial teórico devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Humanos e Animais da Universidade Salgado de Oliveira - CEP UNIVERSO (2008) -, sob o parecer nº 131/2009, as entrevistas foram realizadas em encontros previamente agendados e devidamente autorizados pelos participantes através do preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), qualificando- a participarem da pesquisa, bem como a divulgação desses dados através de artigos científicos. Para a gravação das entrevistas foram utilizados equipamentos com a finalidade de multiplicar os meios de reprodução de áudio, além do acompanhamento escrito através dos relatórios. Após a escuta dos áudios, o conteúdo foi transcrito com fidelidade, sem alterações dos vocábulos utilizados, com o objetivo de se evitar a contaminação das falas e preservar a parte verbal intacta para análise posterior.

Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados na pesquisa qualitativa geralmente “é feita durante e após a coleta de dados”, dizem Thomas, Nelson e Silverman (2007, p. 303). E, “pode tomar diferentes formas de acordo com a natureza da investigação e dos propósitos definidos”. Neste sentido, o referencial teórico e a natureza do tema nos remetem ao fornecimento de evidências de confiabilidade para que se possa reunir bons dados e possibilitar conclusões objetivas. Para tanto, foram utilizados no trabalho de análise a descrição rica e densa e a cobrança de verificação do texto produzido por cada um dos seus participantes. No que concerne à descrição rica e densa, continuam os teóricos, ela é percebida no momento em que a Confederação Brasileira de Voleibol - CBV é descrita e se verifica a sinergia entre as unidades de negócios, suas relações e responsabilidades com o todo na busca da excelência em gestão esportiva. Desse modo, a checagem pelos participantes, de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsztnadger (2002), acontece no momento em que o pesquisador busca-os para compartilhar conclusões e observar a concordância dos entrevistados para com suas respostas.

De forma a mapear as representações dos entrevistados, utilizou-se as concepções de Abric (1994, 1998) e Sá (1996) na organização das representações, descrevendo-se o núcleo central e a periferia das mesmas. Utilizou-se esse mapeamento das representações para compor a análise *SWOT*. Visa-se, com esta metodologia, analisar os Ambientes Interno e Externo da CBV. A análise desses ambientes permite verificar o posicionamento da instituição e assim projetar o ponto que o empreendimento deseja atingir.

De acordo com Bechara (2008, p. 261-262) a metodologia *SWOT* deve considerar:

- 1.1. Variáveis controláveis no Ambiente Interno: estrutura organizacional, recursos físicos de infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos e recursos financeiros; Pessoal

selecionado por competências (conhecimento – habilidade – atitude); O evento propriamente dito, considerando todos os agregados de bens e serviços disponibilizados como oferta aos públicos participantes do evento (*Product*); Valor agregado ao “Produto”, que justifica a participação efetiva no evento, de forma ativa e/ou receptiva (*Price*); Local, canal ou meio pelo qual se apresenta e/ou se oferece o produto e como será disponibilizado (*Place*); Todo o processo de comunicação, relacionamento, gestão da informação e gestão do conhecimento, interno e externo, que ocorrerá antes, durante e depois dos eventos (*Promotion*). 1.2. Variáveis monitoráveis no Ambiente Externo: Percepção da população na qual ocorrerá o evento; Fatores ambientais, considerando os seguintes cenários: econômico, político e legal, social, cultural, geográfico e climático, demográfico, tecnológico e ambiental.

As recomendações de Bechara indicam que no Ambiente Interno os itens devem ser identificados em um *check-list* e classificados como pontos fortes e pontos fracos. No caso do Ambiente Externo, as recomendações apontam para classificar as variáveis em oportunidades e ameaças.

Limitação do Método

Nas concepções do processo de pesquisa, para Aaker, Kumar e Day (2001), as entrevistas semi-estruturadas oferecem algumas limitações em decorrência do aprofundamento, variabilidade das respostas, capacidade e disposição dos entrevistados. E, em relação ao estudo de caso, Yin (2001) afirmou que as conclusões não permitem generalizações estatísticas, entretanto, possibilita generalizações de ordem conceitual, o que é extremamente relevante em se tratando de pesquisa qualitativa.

ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo debruçou-se sobre um caso: a evolução do Voleibol brasileiro. Mas como analisar essa trajetória? Optou-se por escutar alguns daqueles que tomaram parte diretamente no processo. Foram ouvidos dirigentes, treinadores e atletas. Ainda assim faltava um eixo que auxiliasse na condução das análises. E, neste sentido, foi utilizada a análise *SWOT*.

Os entrevistados indicaram que as leis ainda não conseguem atender aos anseios, principalmente, dos atletas. A falta de visibilidade e adequação às necessidades reais dos atletas foram alguns dos problemas citados. Além disso, houve críticas sobre a educação física escolar e a falta de políticas para o esporte nessa ambiência. A literatura é vasta nesse campo. As reflexões sobre o esporte na escola e o esporte da escola foram temas bem debatidos nos últimos anos. Apesar de a legislação prever também o esporte educacional, ficou evidenciado que os entrevistados têm a percepção de que essa abordagem não tem dado os frutos desejados. Para os entrevistados, a universidade poderia contribuir mais com a reflexão no campo da renovação e da preparação de profissionais que atuassem nas escolas como multiplicadores de novas gerações de esportistas.

Considerada pelos entrevistados como uma dos responsáveis pela transformação do Voleibol amador em Voleibol profissional, a Empresa teve um papel fundamental. A principal responsabilidade social das empresas é com o resultado positivo. Em outras palavras, com o lucro. Sem o lucro as empresas não podem auxiliar o indivíduo e a sociedade na construção de um mundo melhor. O resultado financeiro e a legalidade são parâmetros para se manterem competitivas. Partindo dessa premissa, as Empresas buscam visibilidade nas estratégias de difusão de suas marcas e se utilizam muitas vezes dos esportes, seja na dimensão do lazer, de projetos sociais esportivos, da natureza ou por meio do *marketing* promovido pelos esportes de auto-rendimento.

A participação empresarial, no caso do Voleibol, gerou estruturas organizacionais que contaminaram a gestão desportiva. A participação de algumas outras foi determinante, por exemplo, na construção do Centro de Desenvolvimento do Voleibol - CDV, em Saquarema; nas competições, como o Circuito Nacional de Voleibol de praia, na superliga de Voleibol de

quadra, campeonatos de base e outros; na profissionalização das equipes, gerando empregos diretos e indiretos; na visibilidade, acesso aos meios de comunicação; na geração de ídolos, que contribuíram para democratizar o Voleibol; nos resultados internacionais, promovendo a solidificação da modalidade, entre outros. Em consequência disso, a CBV poderia incrementar consultorias para que um maior número de Empresas pudesse ter acesso ao mecenato esportivo, procurando meios efetivos de mensurar a capacidade de gerar benefícios, seja através do *marketing*, de ações sociais ou, mesmo, de certificados empresariais que as promovam.

Os Clubes, as Federações e as Confederações esportivas de todos os esportes, por sua vez, poderiam manter um intercâmbio com a CBV, de modo a aproveitarem as experiências bem sucedidas. A exemplo do Voleibol, a profissionalização efetiva de outras confederações esportivas facilitaria a aproximação dos empresários, aumentaria a credibilidade do esporte e geraria benefícios capazes de transformá-lo em um meio eficaz para a melhora da Qualidade de Vida, desenvolvimento social sustentável e econômico das regiões.

As entrevistas consolidaram a ideia de que as universidades brasileiras se encontram distantes dos objetivos do esporte de alto-rendimento. A pesquisa universitária está longe de ter trabalhos aplicados na prática ao campo do esporte. A formação universitária, na visão dos entrevistados, é fundamental para o atleta. Entretanto, não se obteve ainda uma solução para conciliar o treinamento com a formação acadêmica do atleta brasileiro. Isto preocupa muito os envolvidos com o Voleibol, principalmente, pelo curto período de carreira do atleta. As questões com o pós-Voleibol foram destacadas pelos entrevistados. A CBV poderia criar um projeto que envolvesse não apenas o destreinamento, mas, também, a formação acadêmica dos jogadores e o ensino a Distância poderiam solucionar esse problema. Constatou-se uma lacuna entre a Universidade, a Educação Física e os Esportes. É importante ressaltar que a multidisciplinaridade esportiva requer áreas distintas de formação universitária e, mesmo essas áreas, se encontram defasadas em relação às necessidades impostas pelo esporte de alto-rendimento.

A construção de um espaço de consenso, estimulado pela CBV, em parceria com os Governos, as Universidades e as Empresas, de modo a promover encontros científicos, jornadas, congressos, auxiliaria a Academia a encontrar novos caminhos para a pesquisa aplicada. É imprescindível envolver a Educação Física e as áreas multidisciplinares relacionadas aos esportes e, em particular, ao Voleibol brasileiro. Em contrapartida, as Universidades poderiam estabelecer como objetivo o estreitamento das relações, para estabelecer elos formais com a CBV, haja vista a capacidade de as Universidades promoverem estudos, trabalhos e pesquisas. Entretanto, constatou-se que a relação entre Empresa e governo com o esporte brasileiro se deu de forma significativa, estabelecendo redes bilaterais. No entanto, a configuração atual não seria suficiente para explorar e maximizar o potencial dos esportes no Brasil, pois há necessidade da inclusão da Universidade no processo. Neste sentido, os esportes seriam elementos importantes e catalisadores de ações, com o objetivo de inovação, desenvolvimento social sustentável e econômico das regiões. Haja vista que as ações decorrentes desses processos resultam em mecanismos, instituições e organizações que visam à melhora da Qualidade de Vida e evolução das sociedades.

Na fala dos entrevistados, a inovação do nosso Voleibol se deu por meio da entrada das Empresas, que desencadearam um processo de profissionalização, corroborando para o surgimento de novas metodologias de treinamento e administração. A experiência adquirida por meio dos intercâmbios proporcionou uma melhora do Voleibol que é praticado aqui, alçando o Brasil à condição de número um no cenário internacional. Já no âmbito administrativo, a criação de novas metodologias resultou na conquista do certificado do sistema - NBR ISO 9001 -, alcançado em 2003, sendo a CBV a primeira entidade esportiva do mundo a alcançar tal êxito. Dentre as metodologias criadas por ela destacam-se: Modelo de Gestão Estratégico Esportivo Desejado, Arquixelência[®] – GEED; Tecnologia de Construção de Equipes e

Seleções – Vôlei *Team Building* – *Volteams*[®]; Tecnologia de Produção de Supervoleibolistas – *SuperVols*[®].

O desenvolvimento local sustentável apresenta-se como um dos objetivos na construção do CDV em Saquarema, no estado do Rio de Janeiro, considerado o melhor Centro de Treinamento de Voleibol do mundo. Este empreendimento gerou e gera empregos diretos e indiretos para a população da cidade, como, dentre outros, na manutenção do centro, na possibilidade gerada pelas atividades e eventos múltiplos desenvolvidos, na movimentação e sinalização da cidade para o país e para o mundo. De fato, o centro está propiciando um desenvolvimento social e econômico do entorno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados iniciais, de relevância internacional, possibilitaram ações para desenvolvimento da modalidade. Neste contexto, a geração de prata é tida como o primeiro suporte, junto com a competência administrativa de Carlos Artur Nuzman e Ari da Graça Filho. Na sequência, a conquista da medalha de ouro consolidou o Voleibol no cenário nacional como o segundo esporte na preferência dos brasileiros.

No quadro abaixo se encontram relacionados os pontos considerados fortes e fracos pela elite do Voleibol brasileiro.

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Centro de Desenvolvimento de Voleibol; Preparação dos selecionados brasileiros; Patrocínio do Banco do Brasil; Intercâmbios via patrocínio; Competência dos profissionais; Profissionalização da Gestão; Credibilidade junto às Empresas; Capacidade dos treinadores; Transparência administrativa; Trabalho dos Clubes; Desenvolvimento do Voleibol de quadra; Planejamento; Estilo de Jogo (habilidade natural); Multidisciplinaridade; Pesquisas científicas (CBV); Encontros de preparadores físicos; Investimento em pesquisas; Sistema de premiação (praia); Massificação ocasionada pelos ídolos; Exemplo internacional; Popularização do Voleibol;	Distanciamento das Universidades; Formação intelectual do atleta; Voleibol escolar e universitário; Apoio às entidades formadoras; Altas cargas de treinamento; Organização das categorias de base; Descontinuidade das equipes; Desconhecimento da capacidade da CBV; Destreinamento dos atletas; Comprometimento social do atleta; Centralização da modalidade; Competições internas; Conhecimento circunscrito; Discernimento, personalidade do atleta.

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Elaboração de novas leis; Novas Políticas Públicas; Transmissão do Jogo na TV aberta; Adequação das regras; Modificações radicais no Jogo; Inserção e parcerias com Universidades; Olimpíadas de 2016.	Leis inadequadas; Políticas Públicas inadequadas; O desinteresse dos jovens pelo esporte; Exigências da televisão; Modificações radicais no Jogo; Mercado de trabalho; Organização de outras modalidades; Situação econômica do país; Acomodação em decorrência dos resultados.
--	---

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRIC, J. C. *L'étude expérimentale des représentations sociales*. In: JODELET, D. **Les représentations sociales**. 4. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.
- _____. A abordagem estrutural das representações sociais. Tradução de Pedro Humberto Faria Campos. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. **Estudos interdisciplinares de representação social**. Goiânia: AB, 1998.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2002.
- ARAUJO NETTO, J. **A evolução do voleibol brasileiro: um estudo de caso na perspectiva da Hélice Tríplice**. Tese de Mestrado em Ciências da Atividade Física – Universidade Salgado de Oliveira, 2010.
- _____.; FERNANDES FILHO, J. Treinamento de diferentes alturas do salto em profundidade. **Lecturas**. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd116/treinamento-de-diferentes-alturas-do-salto-em-profundidade.htm>>, Buenos Aires, a. 12, n. 116, jan. 2008. Acesso em: 01/05/2008.
- _____.; NEVES, C. E. B.; SANTOS, E. L. Desempenho de impulsão vertical em salto em profundidade In: **XXVIII Simpósio Internacional do Esporte**, São Paulo, v. 1, p. 33-53, 2005.
- BARBANTI, V. J. **Teoria e prática do treinamento esportivo**. 2. ed. São Paulo: Plucher, 2000.
- BECHARA, M. (2008). Modelo M4 para gestão de legados de megaeventos esportivos com foco na responsabilidade social e políticas públicas. In: DaCOSTA, Lamartine *et al.* **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.
- CEP/UNIVERSO. **Comitê de Ética em Pesquisa em Humanos e Animais da Universidade Salgado de Oliveira**. Disponível em: <<http://www.universo.edu.br/site/pagina.php?loc=2&page=m601>>. Acesso em: 15/8/2008.
- CRUZ, E. M. **Estudo do salto vertical: uma análise de relações de forças aplicadas**. 2003. Tese de Mestrado em Ciências de Desporto – Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas, 2003.
- KASZNAR, I. K.; GRAÇA FILHO, A. S. **Estratégia empresarial - modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006a.
- NEGRINE, A. Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa. In: M. NETO, V.; TRIVIÑUS, A. N. S. (orgs). **A pesquisa qualitativa na educação física**. Porto Alegre: Universidade Sulina, 1999.
- SÁ, C. P. **Núcleo central das representações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.
- SILVA, J. E. **Religião, educação física e folclore: relações e interferências**. Niterói: Tese de Mestrado em Ciências da Atividade Física - Universidade Salgado de Oliveira. 2008. THOMAS, J. R.; NELSON J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamentos e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SWOT ANALYSIS: A CASE STUDY WITH BRAZILIAN ELITE OF VOLLEYBALL

Abstract: In Brazil, some actions in the field of Sports Management have proven effective, both in the aspect of the results of the competitive teams, but mainly on the promotion of democratization of access and development of the sport in all regions of the country. Volleyball Participation in the growth of national sport is undeniable. This success is due in large part to the management provided by the Brazilian Volleyball Confederation. This study aims to identify the innovation of this sport, particularly in relation to strengths and weaknesses, threats and opportunities in the process of development and evolution in Brazil. This is a case study with a qualitative approach, seeking a thick description of the phenomenon by analyzing the speeches of elite volleyball players, highlighted in the period of its transformation and evolution, contributing to a discussion on this and Sport primarily with the development of public policy and directing related to education, sport and leisure activities population. The instrument used for data collection was a semi-structured interview as a tool with the Interview Guide Triple Helix (REHT) and analysis of issues that related to the *SWOT* analysis. The purposive sample consisted of seven Brazilian players who participated actively in the growth of this sport practice process. Several findings lead us, prays to the contributions of the Government, the Company and the University in its growth, now the gaps that still need to be completed to the consolidation of this sport.

Keywords: Brazilian Volleyball. Interview Guide Triple Helix (REHT). *SWOT* analysis.

ANALYSE DAFO ("SWOT"): UNE ÉTUDE DE CAS AVEC L'ÉLITE VOLLEY-BALL BRÉSILIEN

Résumé: Il y a quelques actions dans le domaine de la gestion sportive au Brésil qui sont efficaces, soit l'aspect des résultats des équipes compétitives, soit la promotion de la démocratisation de l'accès et du développement du sport dans toutes les régions du pays. La contribution du volley-ball en ce que concerne à la croissance du sport national est indéniable. Ce succès est dû en grande partie à la gestion adoptée par la Confédération brésilienne de volley-ball. Cette étude vise à identifier l'innovation de ce sport, en particulier en ce qui concerne les points forts et les faiblesses, menaces et opportunités dans le procès de développement et l'évolution au Brésil. Il s'agit d'une étude de cas avec un biais qualitative dont l'objectif est obtenir une description épaisse du phénomène en analysant les discours des joueurs d'élite du volley-ball, surtout dans sa période de transformation et d'évolution. Il peut contribuer à une réflexion sur le sport et, principalement, au développement de la politique publique et à l'orientation les activités liés à l'éducation, au sport et au loisir de la population. Une interview semi-structurée a été l'instrument de la collecte de données utilisé. L'outil adopté était le Guide d'entrevue triple hélice (REHT) et l'analyse des questions concernant à l'analyse DAFO ("SWOT"). L'échantillon intentionnelle a été composé par sept joueurs brésiliens qui ont participé activement du procès de croissance de cette pratique sportive. Plusieurs constatations nous amènent, d'une part aux contributions du gouvernement, de la Société et de l'Université dans sa croissance, d'autre part aux lacunes qui ont encore besoin d'être remplies afin d'atteindre la consolidation de ce sport.

Mots-clés: Brésilienne de volleyball. Guide d'interview triple hélice (REHT). Analyse DAFO ("SWOT").

ANÁLISIS SWOT: UN ESTUDIO DE CASO CON LA ÉLITE DEL VOLEIBOL BRASILEÑO

Resumen: En Brasil, algunas de las acciones en el ámbito de gestión del deporte se ha demostrado su eficacia, tanto en términos de los resultados de los equipos, pero, sobre todo, la promoción de la democratización del acceso y desarrollo del deporte en todas las regiones del país. La participación de equipos de voleibol en el crecimiento del deporte nacional es sin duda. Este éxito se debe, en gran parte, la Administración de Confederación Brasileña de voleibol. Este estudio pretende identificar la innovación de este deporte, y en particular en relación con aspectos positivos y negativos, las amenazas y las oportunidades en el proceso de desarrollo y evolución en el Brasil. Este es un caso de estudio, con un enfoque cualitativo, en busca de una densa descripción del fenómeno a través del análisis de los discursos de los actores de la elite Voleibol, destacó en el período de su transformación y evolución, y pueden contribuir a una reflexión sobre la práctica de este deporte y, sobre todo, con el desarrollo de las políticas públicas y la orientación de las actividades relacionadas con la educación, el deporte y el ocio. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista semi-estructurada, teniendo como herramienta la entrevista de la triple hélice (REHT) y el análisis de las cuestiones relacionadas con el análisis *SWAT*. La muestra intencionada constaba de siete actores brasileños que participaron activamente en el proceso de crecimiento de este deporte. El instrumento utiliza muestra intencional consiste de siete actores brasileños que participaron activamente en el proceso de crecimiento de este deporte. Varias de las conclusiones nos obligan, ahora las contribuciones del Gobierno, la empresa y la Universidad en su crecimiento, y las diferencias que aún deben realizarse para la consolidación de este deporte.

Palabras-llave: Voleibol Brasileño. Entrevista de la Triple Hélice (REHT). Análisis *SWAT*.

ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO COM A ELITE DO VOLEIBOL BRASILEIRO

Resumo: No Brasil, algumas ações no campo da Gestão Esportiva têm se mostrado efetivas, tanto no aspecto dos resultados das equipes competitivas, mas, principalmente, na promoção da democratização do acesso e desenvolvimento do Esporte em todas as regiões do país. A participação do Voleibol no crescimento do Esporte nacional é indubitável. Esse sucesso deve-se, em grande parte, à Gestão proporcionada pela Confederação Brasileira de Voleibol. Este estudo tem como objetivo identificar a inovação deste esporte, particularmente em relação aos pontos positivos e negativos, as ameaças e oportunidades no processo de desenvolvimento e evolução no Brasil. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, buscando uma descrição densa do fenômeno através das análises das falas de atores de elite do Voleibol, em destaque no período de sua transformação e evolução, podendo contribuir para uma reflexão sobre este Esporte e, principalmente, com o desenvolvimento de Políticas Públicas e direcionamento das atividades relacionadas à educação, esporte e lazer populacional. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista semi-estruturada, tendo como ferramenta o Roteiro de Entrevista da Hélice Tríplice (REHT) e análise das questões que se relacionavam com a análise *SWOT*. A amostra intencional constituiu-se de sete protagonistas brasileiros que participaram efetivamente do processo de crescimento desta prática esportiva. Diversas conclusões nos remetem, ora às contribuições do Governo, da Empresa e da Universidade no seu crescimento, ora às lacunas que ainda necessitam ser completadas para a consolidação deste Esporte.

Palavras-chave: Voleibol Brasileiro. Roteiro de Entrevista da Hélice Tríplice (REHT). Análise *SWOT*.