

OLHO NO LANCE: MAPEAMENTO DO ECOSISTEMA DO FUTEBOL FEMININO NO BRASIL PARA ESTRUTURAÇÃO DE UMA BASE DE CONHECIMENTO ESTRATÉGICA

KEEPING AN EYE ON THE GAME: MAPPING BRAZIL'S WOMEN'S FOOTBALL ECOSYSTEM TO STRUCTURE A STRATEGIC KNOWLEDGE BASE

Fernando Maicon D'Aquino

Especialista em Gestão do Conhecimento. UFRJ – Brasil.
fernandomaicon@gmail.com

Guilherme Ramos Duarte

Especialista em Gestão do Conhecimento. UFRJ – Brasil.
grduarte@gmail.com

Ursula Helena Mugnaini de Araujo

Especialista em Gestão do Conhecimento. UFRJ – Brasil.
ushi@ushiaraujo.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo mapear o ecossistema do futebol feminino no Brasil, identificando seus principais atores, fluxos de informação, lacunas de conhecimento e oportunidades de integração, de forma a estruturar uma base de conhecimento estratégica para subsidiar a atuação do Instituto Brasileiro de Futebol Feminino (IBFF). Sua originalidade e valor residem na aplicação integrada de referenciais e ferramentas de Gestão do Conhecimento em um contexto marcado pela fragmentação informacional, propondo uma abordagem estruturada para organizar e analisar esse ecossistema. A metodologia caracteriza-se como pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, fundamentada em pesquisa bibliográfica, *benchmarking*, entrevistas semiestruturadas e na utilização integrada da metodologia CRIE, dos Capitais do Conhecimento, do framework 8Quo, das análises FOFA e PESTEL e do mapeamento sistêmico. Como resultados, foram identificados os principais agentes do ecossistema e oportunidades de integração, culminando na elaboração de um mapeamento estruturado e de um plano de ação para sua atualização contínua. Como implicações práticas, a investigação oferece subsídios para o planejamento estratégico do IBFF e apresenta uma abordagem replicável para a estruturação de bases de conhecimento em ecossistemas complexos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Futebol Feminino; Pensamento Sistêmico; Mapeamento de Ecossistemas; Conhecimento Estratégico.

ABSTRACT

This study aims to map the women's football ecosystem in Brazil by identifying its key stakeholders, information flows, knowledge gaps, and opportunities for integration, with the purpose of structuring a strategic knowledge base to support the activities of the Brazilian Women's Football Institute (IBFF). Its originality and value lie in the integrated application of Knowledge Management frameworks and tools to a context characterized by fragmented information, proposing a structured approach to organizing and analyzing this ecosystem. The methodology consists of an applied, qualitative, and exploratory study based on a literature

review, benchmarking, semi-structured interviews, and the combined use of the CRIE methodology, Knowledge Capitals, the 8Quo framework, SWOT and PESTEL analyses, and systemic ecosystem mapping. The results include the identification of the ecosystem's key stakeholders and opportunities for integration, culminating in the development of a structured ecosystem map and an action plan for its continuous updating. The practical implications of the study include providing strategic support for IBFF's planning activities and presenting a replicable approach for structuring knowledge bases in complex ecosystems.

KEYWORDS: *Knowledge Management; Women's Football; System Thinking; Ecosystem Mapping; Strategic Knowledge.*

1. INTRODUÇÃO

O futebol feminino atravessa um período de transformação no Brasil, impulsionado pelo aumento da visibilidade da modalidade, pela ampliação de investimentos e pela confirmação do país como sede da Copa do Mundo Feminina da FIFA de 2027. Esse cenário cria uma oportunidade para fortalecer o esporte de forma estruturada e sustentável, envolvendo diferentes atores, como entidades esportivas, clubes, instituições de ensino e pesquisa, organizações da sociedade civil, patrocinadores e órgãos públicos, em um ecossistema cada vez mais amplo e complexo.

Apesar desse contexto favorável, as informações relacionadas ao futebol feminino permanecem dispersas entre diferentes organizações e iniciativas, dificultando sua integração, atualização e utilização estratégica. A inexistência de uma visão sistêmica do ecossistema limita a identificação de oportunidades, o planejamento de ações coordenadas e a formulação de políticas e projetos fundamentados em evidências, representando um desafio para organizações que buscam atuar como articuladoras do desenvolvimento da modalidade.

Nesse contexto, o Instituto Brasileiro de Futebol Feminino (IBFF) propõe-se a atuar como agente articulador desse ecossistema, promovendo iniciativas voltadas à produção, organização e disseminação do conhecimento. Entretanto, para que essa atuação seja efetiva, torna-se necessária a construção de uma base estruturada de informações capaz de identificar os principais agentes envolvidos, compreender suas relações e evidenciar lacunas e oportunidades de integração.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo mapear o ecossistema do futebol feminino no Brasil, identificando seus principais atores, fluxos de informação, lacunas de conhecimento e oportunidades de integração, de forma a estruturar uma base de conhecimento estratégica para subsidiar a atuação do IBFF. Para isso, a investigação adota uma abordagem aplicada, qualitativa e exploratória, fundamentada em referenciais e ferramentas de Gestão do SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br
KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

Conhecimento, combinando pesquisa bibliográfica, *benchmarking*, entrevistas semiestruturadas e métodos de análise sistêmica.

Por fim, este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que o fundamenta, seguido dos procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são discutidos os principais resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as contribuições, limitações e possibilidades de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento e pensamento sistêmico

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais tem ampliado a importância da Gestão do Conhecimento como elemento estratégico para a geração de valor, inovação e sustentabilidade institucional. Na denominada Sociedade do Conhecimento, os diferenciais competitivos deixam de estar concentrados exclusivamente em ativos físicos e passam a depender da capacidade das organizações de produzir, organizar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma sistemática, transformando informações dispersas em inteligência para apoiar processos decisórios (CAVALCANTI, 2025).

Sob essa perspectiva, o conhecimento deixa de ser entendido apenas como um recurso individual e passa a constituir um ativo coletivo, construído continuamente por meio das interações entre pessoas, organizações e redes colaborativas. Dessa forma, a Gestão do Conhecimento assume papel fundamental na criação de mecanismos capazes de identificar ativos de conhecimento, reduzir perdas informacionais, favorecer a aprendizagem organizacional e apoiar processos de inovação e desenvolvimento institucional (CAVALCANTI, 2025).

Entretanto, compreender sistemas compostos por múltiplos atores e relações exige abordagens que ultrapassem análises fragmentadas. Nesse contexto, o pensamento sistêmico oferece uma perspectiva capaz de interpretar fenômenos complexos a partir das interdependências existentes entre seus componentes, reconhecendo que o comportamento de um sistema resulta muito mais das relações estabelecidas entre seus elementos do que da análise isolada de cada parte (BELLO; PEREIRA, 2025).

Essa abordagem mostra-se particularmente relevante em ecossistemas organizacionais, nos quais diferentes instituições atuam simultaneamente, compartilhando recursos,

informações, interesses e responsabilidades. A identificação dessas conexões permite compreender padrões de colaboração, gargalos informacionais e oportunidades de fortalecimento institucional, favorecendo uma visão integrada da realidade analisada.

Foi justamente essa perspectiva que orientou o presente estudo. Em vez de concentrar a análise em uma única organização ou projeto específico, buscou-se compreender o funcionamento do ecossistema do futebol feminino brasileiro como um sistema complexo, identificando seus principais agentes, suas interações e os fluxos de informação existentes entre eles. Conforme evidenciado ao longo da pesquisa, muitos dos desafios observados decorrem menos da inexistência de iniciativas do que da dificuldade em integrar conhecimentos produzidos de forma descentralizada e transformá-los em inteligência estratégica capaz de apoiar decisões e promover maior coordenação institucional.

2.2 Mapeamento de ecossistemas como instrumento de Gestão do Conhecimento

No âmbito da Gestão do Conhecimento, o mapeamento de ecossistemas representa uma abordagem voltada à identificação, organização e compreensão das relações existentes entre os diferentes atores que compõem determinado ambiente institucional. Diferentemente de levantamentos meramente descritivos, essa perspectiva busca representar não apenas quem participa do ecossistema, mas também como esses agentes se relacionam, compartilham informações, estabelecem parcerias e influenciam mutuamente sua evolução.

Sob a ótica do pensamento sistêmico, o valor do mapeamento reside na capacidade de tornar visíveis relações que frequentemente permanecem dispersas ou implícitas. Ao integrar diferentes fontes de informação, torna-se possível identificar lacunas de coordenação, redundâncias, sobreposições de iniciativas e oportunidades para ampliar a cooperação entre organizações que compartilham objetivos comuns.

Além disso, o mapeamento favorece a construção de uma infraestrutura de conhecimento capaz de apoiar processos contínuos de monitoramento e atualização das informações. Em ambientes dinâmicos, como o esporte, essa característica torna-se especialmente relevante, uma vez que novos atores, projetos, políticas públicas e iniciativas surgem continuamente, exigindo mecanismos permanentes de acompanhamento e revisão das informações disponíveis.

Essa compreensão dialoga diretamente com os pressupostos metodológicos adotados nesta investigação, que integra diferentes ferramentas de Gestão do Conhecimento — como a

metodologia CRIE, os Capitais do Conhecimento, o framework 8Quo, as análises FOFA e PESTEL — em uma abordagem sistêmica voltada à construção de um mapa estruturado do ecossistema do futebol feminino brasileiro. Mais do que representar graficamente esse ecossistema, o objetivo consiste em organizar conhecimentos dispersos e fornecer subsídios para decisões estratégicas orientadas por evidências.

2.3 O contexto do futebol feminino brasileiro

O futebol feminino brasileiro atravessa um momento de significativa transformação institucional. Após décadas marcadas por limitações estruturais e reduzida visibilidade, a modalidade passou a receber maior atenção de entidades esportivas, órgãos governamentais, patrocinadores e da sociedade, impulsionando investimentos, iniciativas de formação e ações voltadas ao fortalecimento de sua governança.

Entre os fatores que contribuíram para esse movimento destacam-se a crescente profissionalização das competições, a ampliação da cobertura midiática, o fortalecimento de políticas públicas voltadas à equidade de gênero no esporte e a publicação da Estratégia Nacional para o Futebol Feminino, instituída pelo Decreto nº 11.458/2023, que estabelece diretrizes para promover o desenvolvimento sustentável da categoria (BRASIL, 2023). Em consonância, o Diagnóstico do Futebol Feminino no Brasil, elaborado pelo Ministério do Esporte, evidencia importantes avanços, mas também revela desafios persistentes relacionados à estruturação desse esporte, à disponibilidade de dados e à coordenação entre os diversos agentes envolvidos (BRASIL, 2023).

Outro marco relevante é a realização da Copa do Mundo Feminina da FIFA de 2027 no Brasil, considerada uma oportunidade histórica para acelerar transformações estruturais e ampliar o legado esportivo, econômico e social da modalidade. O evento tende a estimular investimentos públicos e privados, fortalecer projetos de formação, ampliar a visibilidade do futebol feminino e mobilizar diferentes organizações em torno de objetivos comuns.

Apesar desse cenário favorável, identificou-se que as informações relacionadas ao futebol feminino permanecem distribuídas entre diferentes organizações, projetos e bases de dados, dificultando sua integração e utilização estratégica. Essa fragmentação compromete a produção de diagnósticos abrangentes, limita a formulação de políticas baseadas em evidências e reduz o potencial de cooperação entre os diversos atores do ecossistema.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como uma abordagem capaz de contribuir para a organização dessas informações, promovendo maior articulação

institucional e apoiando a construção de uma base estruturada de conhecimento. É nessa perspectiva que se insere este estudo, propondo o mapeamento sistêmico do ecossistema do futebol feminino brasileiro como instrumento para fortalecer processos de coordenação, aprendizagem organizacional e inteligência estratégica.

3. METODOLOGIA

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, desenvolvida com o propósito de compreender o ecossistema do futebol feminino brasileiro e estruturar uma base de conhecimento estratégica capaz de subsidiar a atuação do Instituto Brasileiro de Futebol Feminino (IBFF). A escolha dessa abordagem decorre da natureza complexa do objeto de estudo, caracterizado pela multiplicidade de atores, pela diversidade de relações institucionais e pela fragmentação das informações disponíveis.

O delineamento metodológico foi estruturado em etapas sucessivas e complementares, permitindo a construção progressiva do diagnóstico e do mapeamento do ecossistema. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender os fundamentos da Gestão do Conhecimento, do pensamento sistêmico e do desenvolvimento do futebol feminino, bem como identificar estudos, políticas públicas e documentos institucionais relacionados ao tema.

Paralelamente, foi conduzido um processo de *benchmarking* nacional e internacional para identificar iniciativas, projetos e modelos de atuação capazes de oferecer referências para a análise do contexto brasileiro.

Na etapa seguinte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as cinco cofundadoras do IBFF, contemplando diferentes perspectivas sobre a organização e o desenvolvimento do futebol feminino no país. O roteiro foi previamente estruturado em oito categorias analíticas, totalizando 31 questões relacionadas à identidade institucional, governança, projetos estratégicos, produção e utilização de dados, articulação com o ecossistema, financiamento, impacto social e visão de futuro da organização. Além disso, foram entrevistados especialistas com atuação reconhecida nas áreas de gestão de dados, Gestão do Conhecimento e gestão do esporte, ampliando o diagnóstico e contribuindo para a validação das análises desenvolvidas.

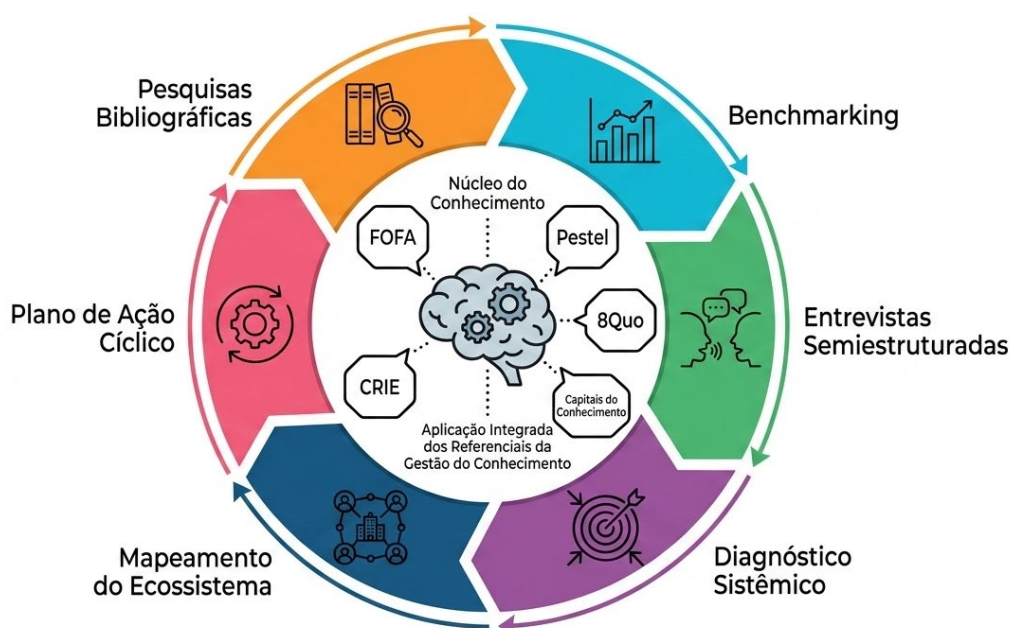
As entrevistas tiveram duração entre 30 e 60 minutos e foram realizadas por meio de reuniões virtuais, mensagens de voz e texto, conforme a disponibilidade dos participantes. Após a coleta, os registros foram transcritos e organizados com o apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, Gemini, DeepSeek, Tactiq e NotebookLM. Os resultados produzidos por essas ferramentas foram posteriormente submetidos à leitura crítica e à validação pelos pesquisadores, buscando garantir consistência analítica e fidelidade às informações originalmente fornecidas pelos entrevistados.

A consolidação das informações coletadas foi conduzida por meio da integração de diferentes métodos e ferramentas de Gestão do Conhecimento. A metodologia CRIE orientou a estruturação do projeto e a organização das etapas da pesquisa. O modelo dos Capitais do Conhecimento foi utilizado para analisar os ativos estratégicos relacionados ao IBFF, enquanto o framework 8Quo apoiou a avaliação das dimensões organizacionais relevantes ao contexto estudado.

De maneira complementar, as análises FOFA (*SWOT*) e PESTEL possibilitaram compreender fatores internos e externos capazes de influenciar o posicionamento institucional e o desenvolvimento da modalidade. Finalmente, o pensamento sistêmico atuou como elemento integrador, permitindo consolidar as diferentes evidências produzidas ao longo da investigação em um mapeamento estruturado do ecossistema do futebol feminino brasileiro.

A Figura 1 sintetiza as principais etapas do percurso metodológico adotado.

Figura 1 – Fluxo metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores com apoio de inteligência artificial.

A integração dessas diferentes técnicas permitiu realizar a triangulação entre evidências documentais, percepções dos entrevistados e análises estratégicas, reduzindo a dependência de uma única fonte de informação e fortalecendo a consistência do diagnóstico construído. Como resultado, foi possível elaborar um mapa sistêmico do ecossistema do futebol feminino brasileiro, identificando seus principais atores, relações, fluxos de informação, lacunas de conhecimento e oportunidades de articulação, além de propor um plano de ação voltado à atualização contínua dessa base de conhecimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Diagnóstico do ecossistema do futebol feminino brasileiro

A integração entre pesquisa bibliográfica, *benchmarking*, entrevistas semiestruturadas e análises estratégicas permitiu construir um diagnóstico abrangente do ecossistema do futebol feminino brasileiro. Os resultados demonstram que a modalidade vive um momento de expansão impulsionado pelo aumento da visibilidade, pelo crescimento do interesse de patrocinadores, pela ampliação de políticas públicas e pela realização da Copa do Mundo Feminina da FIFA de 2027 no Brasil. Entretanto, esse cenário favorável convive com desafios estruturais que limitam o desenvolvimento sustentável da categoria.

As entrevistas realizadas com as lideranças do IBFF revelaram elevada convergência quanto à percepção de que o principal obstáculo ao fortalecimento do futebol feminino não é a ausência de projetos, instituições ou profissionais comprometidos, mas a dificuldade de integrar informações produzidas por diferentes organizações. Dados, iniciativas e conhecimentos encontram-se distribuídos em bases independentes, frequentemente sem interoperabilidade ou mecanismos de compartilhamento, dificultando a construção de diagnósticos consistentes e a coordenação de ações estratégicas.

Essa percepção também foi observada durante o levantamento documental e o *benchmarking*. Embora tenham sido identificadas diversas iniciativas voltadas à evolução da modalidade — conduzidas por entidades esportivas, universidades, organizações da sociedade civil, projetos sociais e órgãos públicos —, verificou-se que cada uma delas atua sobre recortes específicos do ecossistema, produzindo informações relevantes, porém pouco integradas entre si. Como consequência, diferentes organizações acabam enfrentando dificuldades para

localizar informações, identificar parceiros estratégicos ou compreender a dinâmica global do setor.

Esses resultados reforçam uma constatação central da pesquisa: o desafio do futebol feminino brasileiro não está relacionado à escassez de conhecimento, mas à ausência de mecanismos capazes de organizar, conectar e transformar esse conhecimento disperso em inteligência estratégica.

4.2 Análises estratégicas e identificação de oportunidades

As análises FOFA e PESTEL contribuíram para aprofundar a compreensão do ambiente interno e externo relacionado ao IBFF e ao ecossistema do futebol feminino brasileiro. A análise FOFA evidenciou como principais forças a legitimidade institucional do IBFF, sua capacidade de articulação e o conhecimento acumulado por suas lideranças. Entre as fraquezas, destacaram-se a limitação de recursos, a ausência de uma infraestrutura consolidada de dados e a necessidade de fortalecer mecanismos de governança e coordenação.

No ambiente externo, observaram-se importantes oportunidades, como a realização da Copa do Mundo Feminina de 2027, o crescimento do interesse de patrocinadores, o fortalecimento das políticas públicas voltadas ao esporte feminino e o aumento da demanda por informações qualificadas sobre a categoria. Por outro lado, foram identificadas ameaças relacionadas à descontinuidade de políticas públicas, à dependência de recursos externos e à persistente fragmentação institucional do ecossistema.

Complementarmente, a análise PESTEL confirmou que fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais exercem influência direta sobre o progresso da modalidade. Em especial, destacou-se a dimensão tecnológica, na qual a ausência de bases integradas de dados representa simultaneamente um obstáculo e uma oportunidade para organizações capazes de estruturar mecanismos de Gestão do Conhecimento voltados à produção de inteligência estratégica.

Quadro 1 – Síntese das principais oportunidades e desafios identificados pelas análises FOFA e PESTEL.

Categoria	Origem da Análise	Principais Oportunidades	Principais Desafios
Ambiente Interno / Setorial	Matriz FOFA (IBFF)	• Posicionamento como “hub” de conhecimento e inovação. • Crescimento acelerado do mercado de futebol feminino no Brasil. • Alinhamento com agendas ESG e equidade de gênero.	• Dependência de financiamento externo e volatilidade. • Resistência cultural e preconceito no ambiente esportivo. • Retenção de talentos e voluntariado a longo prazo.
Ambiente Externo (Fatores)	Análise PESTEL	Político/Social: Alinhamento com políticas públicas e maior engajamento social. Tecnológico: Uso de dados e análises para profissionalização (KM). Legal: Utilização de Leis de Incentivo e regulamentações de equidade.	Político/Econômico: Instabilidade política e crises econômicas que afetam patrocínios. Social: Persistência de preconceitos de gênero e desigualdades estruturais. Tecnológico: Dificuldade de acesso a tecnologias avançadas para clubes menores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Mapeamento do ecossistema

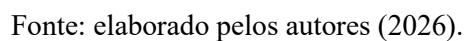
A consolidação das diferentes evidências obtidas permitiu elaborar o mapeamento do ecossistema do futebol feminino brasileiro, principal produto desta investigação. Inicialmente, estruturou-se uma representação bidimensional baseada em categorias funcionais (Figura 2) identificando os diferentes grupos de atores que influenciam o desenvolvimento da modalidade, incluindo entidades esportivas, clubes, federações, órgãos governamentais, universidades, centros de pesquisa, organizações da sociedade civil, patrocinadores, veículos de comunicação, atletas e demais agentes que atuam direta ou indiretamente no ecossistema.

Posteriormente, o modelo evoluiu para uma arquitetura tridimensional relacional (Figura 3), capaz de detalhar a profundidade das conexões e a direcionalidade dos fluxos informacionais entre os atores. Essa visão integrada transforma um conjunto disperso de informações em uma base estruturada para apoiar processos de planejamento, governança e tomada de decisão.

Mais do que representar graficamente esses atores, o mapeamento evidencia as relações estabelecidas entre eles, permitindo identificar conexões existentes, lacunas de articulação e oportunidades de fortalecimento institucional. Essa visão integrada constitui uma das principais contribuições do estudo, pois transforma um conjunto disperso de informações em uma

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br
 KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

Figura 2 – Mapeamento das camadas relacionais e categorias de agentes do Ecossistema do Futebol Feminino Brasileiro.

[illegible]

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

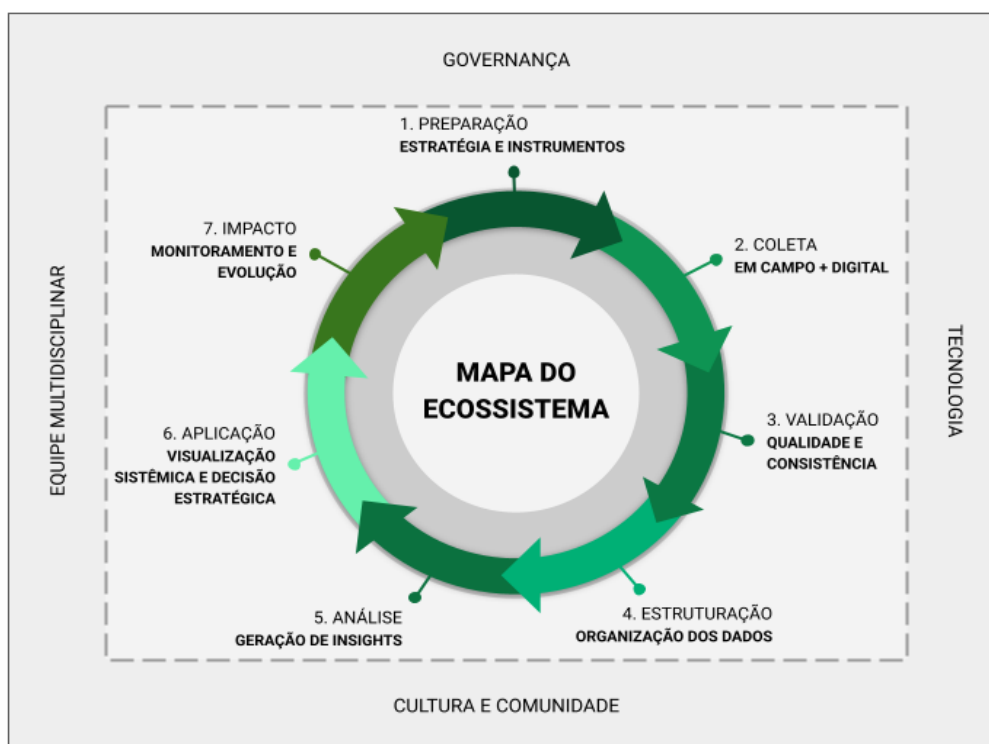
A análise inicial do mapa evidencia que diversos agentes atuam simultaneamente em públicos semelhantes, porém frequentemente sem mecanismos consolidados de coordenação ou compartilhamento de conhecimento. Também foram identificados atores estratégicos com elevado potencial de articulação institucional, capazes de exercer papel relevante na integração do ecossistema e na disseminação de informações qualificadas.

4.4 Plano de ação para atualização da base de conhecimento

Como desdobramento do diagnóstico e do mapeamento realizado, foi estruturado um plano de ação orientado à atualização contínua da base de conhecimento construída pela pesquisa. Diferentemente de um diagnóstico estático, a proposta considera que o ecossistema encontra-se em permanente transformação, exigindo mecanismos capazes de incorporar novos atores, iniciativas e informações ao longo do tempo.

O plano de ação organiza um ciclo contínuo de identificação de novos agentes, coleta de informações, validação dos dados, atualização do mapeamento e disponibilização de conhecimento estruturado para apoiar decisões estratégicas. Dessa forma, o estudo ultrapassa a elaboração de um retrato momentâneo do ecossistema e propõe um processo permanente de aprendizagem organizacional e inteligência estratégica.

Figura 4 – Plano de ação cíclico para atualização da base de conhecimento.



Fonte: elaborado pelos autores (2026).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

5.1 Contribuição do trabalho

Este estudo partiu do diagnóstico de que o desenvolvimento do futebol feminino brasileiro enfrenta uma severa fragmentação informacional, em que a dispersão de dados e a limitada articulação entre os diversos agentes atuam como um "nó tático" que restringe a formulação de estratégias coordenadas. Como resposta a esse desafio estrutural, o trabalho formalizou a arquitetura do mapeamento sistêmico da modalidade.

A principal contribuição prática reside em demonstrar que esse mapeamento constitui muito mais do que um produto cartográfico ou um levantamento descritivo estático: ele representa uma arquitetura taxonômica e relacional inédita e um instrumento ativo de organização do conhecimento orientado à inteligência estratégica e à governança colaborativa.

O "mapa vivo" desenvolvido não se limita a um inventário descritivo, ele atua como uma infraestrutura de conhecimento capaz de conectar os agentes operacionais da base (escolas e projetos sociais) às instâncias reguladoras e ao mercado investidor.

Ao consolidar e correlacionar atores, fluxos e interdependências do setor, a pesquisa oferece uma abordagem estruturada para transformar dados dispersos em uma base de conhecimento unificada e acionável, oferecendo ao IBFF a fundamentação técnica necessária para se tornar o *hub* de inteligência estratégica inevitável para o desenvolvimento do esporte no país.

5.2 Implicações teóricas e práticas

Sob a perspectiva teórica, este relato expande as fronteiras da literatura de Gestão do Conhecimento ao aplicá-la em ambientes interorganizacionais e ecossistemas hiperconectados de elevada complexidade.

A utilização integrada da metodologia CRIE, dos Capitais do Conhecimento, do framework 8Quo (potencializado pelo construto multidimensional 3H), das análises FOFA e PESTEL e do pensamento sistêmico mostrou-se heurísticamente adequada para interpretar um fenômeno multifacetado. Em vez de analisar isoladamente iniciativas específicas, essa combinação metodológica permitiu mapear as propriedades emergentes do sistema e decodificar suas vulnerabilidades semânticas e operacionais. Dessa forma, o futebol feminino passa a ser mensurado de forma multidimensional.

Como implicação prática e metodológica fundamental, o modelo proposto transcende o ecossistema esportivo, demonstrando alto potencial de replicação e adaptação para outros arranjos complexos ou redes do terceiro setor que enfrentam desafios semelhantes de integração de informações e governança do conhecimento.

5.3 Implicações gerenciais

Do ponto de vista gerencial, o estudo oferece uma orientação prática indispensável para os tomadores de decisão, oferecendo diretrizes claras para a execução de seus projetos prioritários.

Para a liderança do instituto proponente (IBFF), o mapeamento sistêmico atua como um ativo estratégico que reduz assimetrias informacionais, subsidia o planejamento tático de longo prazo, otimiza a alocação de recursos e mitiga o risco de obsolescência por meio da institucionalização da memória corporativa.

Para os demais gestores do ecossistema — incluindo clubes, federações e marcas investidoras —, a base de conhecimento estruturada fornece evidências claras para justificar aportes financeiros baseados em dados, planejar categorias de fomento regionais de forma previsível e alinhar investimentos institucionais a pautas de responsabilidade social e governança ESG.

5.4 Limitações da pesquisa e estudos futuros

Como todo relato técnico aplicado, esta investigação apresenta limitações associadas ao seu recorte temporal e à natureza exploratória da abordagem qualitativa, capturando a dinâmica do ecossistema em uma janela específica de maturidade institucional. Sendo o ambiente esportivo altamente fluido e sujeito a transformações contínuas, o mapa gerado exige retroalimentação perene para manter sua utilidade.

Além disso, a modelagem priorizou a visão macro-sistêmica das interdependências em detrimento de censos estatísticos exaustivos de iniciativas regionais e sub grupos locais.

Para estudos futuros, recomenda-se a validação empírica deste *framework*, além do desenvolvimento de plataformas digitais automatizadas de captura de dados apoiadas em algoritmos de inteligência artificial para otimizar os ciclos contínuos do plano de ação e refinamento contínuo da ontologia do mapeamento.

6. REFERÊNCIAS

BELLO, Andre; PEREIRA, Marconi. Workshop pensamento sistêmico. Rio de Janeiro: UFRJ, 2025. Slides de aula (PowerPoint). Apresentado no curso de MBA em Gestão do Conhecimento, em 26 abr. 2025. Disponível em: ambiente virtual de aprendizagem (Google Classroom). Acesso em: 21 fev. 2026.

BRASIL. Decreto n.º 11.458, de 30 de março de 2023. Institui a Estratégia Nacional para o Futebol Feminino a ser implementada pelo Ministério do Esporte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 63, p. 3, 31 mar. 2023.

BRASIL. Ministério do Esporte. Diagnóstico Futebol Feminino Brasil. Brasília, DF, jul. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/esporte/pt-br/noticias-e-conteudos/esporte/futebol-feminino-ainda-e-predominantemente-amador-no-brasil/11deagostoltimaversoDIAGNSTICO1.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2025.

CAVALCANTI, Marcos. Sociedade do Conhecimento. Rio de Janeiro: UFRJ, 2025. Slides de aula (PowerPoint). Apresentado no curso de MBA em Gestão do Conhecimento, em 12 abr. 2025. Disponível em: ambiente virtual de aprendizagem (Google Classroom). Acesso em: 21 fev. 2026.

DEL MARMOL, Thomas. Análise PESTLE: compreender e planejar o seu ambiente de negócios. [United States]: 50Minutes.com (PT), 2023.

DELOITTE. Deloitte Football Money League – Women's Edition 2025. Londres: Deloitte, 2025. Disponível em: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league-women.html>. Acesso em: 20 fev. 2025.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA). Setting the Pace: FIFA Benchmarking Report: Women's Football. 4. ed. Zurich: FIFA, 2024. 90 p. Disponível em: <https://inside.fifa.com/womens-football/fifa-benchmarking-report>. Acesso em: 28 out. 2025.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA). Women's World Cup 2023 Group Stage Facts & Figures. Zurich: FIFA, 2023. Disponível em: <https://digitalhub.fifa.com/m/75b93f265744b01b/original/FIFA-Womens-World-Cup-Australia-New-Zealand-2023-Group-Stage-Statistics.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2026.

GUTHOLD, Regina; STEVENS, Gretchen A.; RILEY, Leanne M. et al. Global trends in insufficient physical activity among adolescents: a pooled analysis of 298 population-based surveys with 1.6 million participants. *The Lancet Child & Adolescent Health*, v. 4, n. 1, p. 23–35, 2020. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2352464219303232>. Acesso em: 2 mar. 2026.

MEADOWS, Donella H. Pensando em sistemas: como o pensamento sistêmico pode ajudar a resolver os grandes problemas globais. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

NERY, Luiz Carlos Pessoa. Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2024.

PERKINS&WILL. Girls Just Wanna Have Fun: How do we design a better public realm for adolescent and teenage girls? Innovation Incubator, 2024. Disponível em: https://perkinswill.com/wp-content/uploads/2026/02/20240724-Incubator_Girls-Just-Wanna-Have-Fun_v3.pdf. Acesso em: 27 abr. 2026.

THURLER, Larriza; RODRIGUES, Maurício Nunes; CAVALCANTI, Marcos. Evolução do Modelo CRIE de Capitais do Conhecimento. Rio de Janeiro: CRIE/UFRJ, 2021. Documento não publicado.

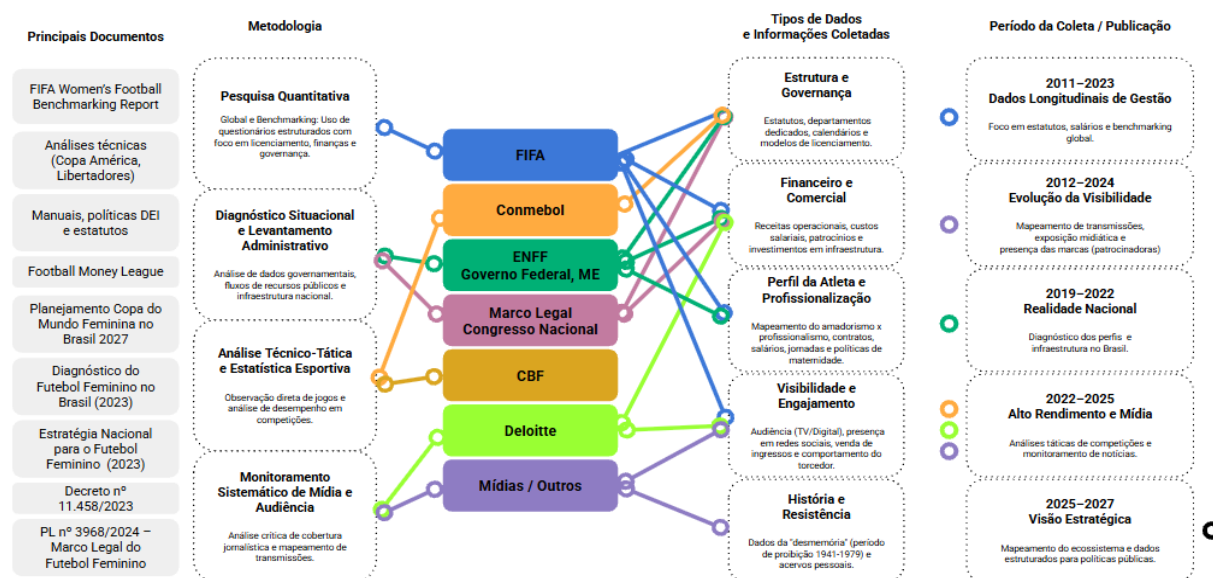
UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS (UEFA). Unstoppable: UEFA Women's Football Strategy 2024–30: A six-year plan towards a sustainable ecosystem. Nyon, Suíça: UEFA, 2024. 31 p. Disponível em: https://editorial.uefa.com/resources/0292-1c3532529b72-3306578495fb-1000/unstoppable_uefa_women_s_football_strategy.pdf. Acesso em: 16 jan. 2026.

UNESCO. Carta Internacional da Educação Física, da Atividade Física e do Esporte. Paris: UNESCO, 2018. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409_por. Acesso em: 25 nov. 2025.

7. APÊNDICES E ANEXOS

Esta seção reúne os elementos suplementares e documentais que oferecem suporte empírico ao diagnóstico executado. A Figura 5 ilustra, de forma integrada, a análise e a correlação das principais referências bibliográficas selecionadas dentre todo o universo documental examinado nesta pesquisa. O mapeamento destaca o cruzamento entre as metodologias adotadas, os tipos de dados extraídos e os respectivos períodos de publicação das obras mais relevantes para a sustentação e governança do conhecimento no ecossistema do futebol feminino brasileiro.

Figura 5 - Principais publicações dos agentes identificados como mais relevantes.



Fonte: elaborado pelos autores (2026).