

Gestão e Captação de Recursos para Projetos de Futebol Feminino



Daiany França Saldanha



MINISTÉRIO DO
ESPORTE





<i>Presidente</i>	<i>Diretor do Centro de Referência em Educação a Distância – CREaD/IFCE</i>
Luiz Inácio Lula da Silva	Igor de Moraes Paim
<i>Ministro do Esporte</i>	<i>Diretor Geral do IFCE Campus Fortaleza</i>
André Luiz de Carvalho Ribeiro	José Eduardo Souza Bastos
<i>Secretário Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor do Ministério do Esporte</i>	<i>Diretor de Extensão e Relações Empresariais do IFCE Campus Fortaleza e Coordenador geral do Programa Academia e Futebol e organizador</i>
Athirson Mazolli e Oliveira	Emmanuel Alves Carneiro
<i>Assessor da Secretaria Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor do Ministério do Esporte</i>	<i>Coordenador dos cursos e organizador</i>
Rogério Gedeon de Araújo	Kleber Augusto Ribeiro
<i>Ministro de Estado da Educação</i>	<i>Coordenadora técnico-pedagógica e organizadora</i>
Camilo Sobreira de Santana	Lívia Maria de Lima Santiago
<i>Secretário de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação</i>	<i>Designer educacional</i>
Getúlio Marques Ferreira	Luciana Andrade Rodrigues
<i>Reitor do IFCE</i>	<i>Ilustração/pesquisa iconográfica</i>
José Wally Mendonça Menezes	Suzan Pagani Maranhão
<i>Pró-reitora de Extensão – IFCE</i>	<i>Design e projeto gráfico</i>
Ana Cláudia Uchoa Araújo	Tamar Couto Parentes Fortes
<i>Pró-reitora de Ensino – IFCE</i>	<i>Web designer</i>
Cristiane Borges Braga	Fabrice Marc Joye
<i>Pró-reitora de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação – IFCE</i>	<i>Operadora audiovisual</i>
Joélia Marques de Carvalho	Luciana Gomes Santos
<i>Pró-reitor de Gestão de Pessoas – IFCE</i>	<i>Autora</i>
Marcel Ribeiro Mendonça	Daiany Mayara de França Saldanha
<i>Pró-reitor de Administração e Planejamento – IFCE</i>	<i>Revisão</i>
Reuber Saraiva de Santiago	Débora Liberato Arruda Hissa

Capa e projeto gráfico: Tamar Fortes
Capa e contracapa: Montagem com fotos de freepik/Freepick.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Sistema de Bibliotecas – SIBI | Campus Fortaleza

CDD (20. ed.) 796.334026

Bibliotecária responsável:

O IFCE empenhou-se em identificar todos os responsáveis pelos direitos autorais das imagens e dos textos reproduzidos neste livro. Se porventura for constatada omissão na identificação de algum material, dispomo-nos a efetuar, futuramente, os possíveis acertos.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Programa Academia e Futebol

Gestão e Captação de Recursos para Projetos de Futebol Feminino

Daiany França Saldanha

Fortaleza
2024

PREFÁCIO



A Secretaria Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor (SNFDT), do Ministério do Esporte, tem procurado, desde sua criação, promover políticas públicas em prol do desenvolvimento do futebol nacional.

Entre as políticas desenvolvidas diretamente ou por intermédio de parceiros, como os Institutos e Universidades Federais, destaca-se o **Programa Academia e Futebol**, que tem como objetivo democratizar o acesso à prática do futebol, do futsal e do beach soccer a crianças, adolescentes e pessoas com deficiência em todo o território nacional, bem como apoiar a produção e a difusão de conhecimento científico e a formação profissional nessas modalidades tão populares e representativas da cultura brasileira.

Ao longo de sua trajetória, o programa desenvolveu ações em 27 unidades da federação. No Ceará, destacamos a parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), referência na formação de gestores do esporte no país e que possui o curso de graduação mais bem avaliado pelo MEC do Brasil (nota máxima 5).

Na parceria com o IFCE, o Programa Academia e Futebol desenvolveu e vem ofertando para todo o Brasil, desde o ano de 2021, cursos de formação inicial e continuada na modalidade a distância, em diversas dimensões do futebol e suas derivações. Esses cursos já alcançaram mais de 10 mil profissionais e estudantes de todos os estados do país, demonstrando sua importância e efetividade enquanto política pública de desenvolvimento do esporte.

Para cada curso desenvolvido pelo programa foi produzido um livro, como este, com finalidades didáticas e de disseminação dos conhecimentos abordados. Estes livros foram produzidos com rigor técnico e científico, por profissionais com destaque no cenário nacional do esporte.

Nós, da SNFDT, esperamos que este livro e as demais ações do Programa Academia e Futebol contribuam para o desenvolvimento do futebol (e suas derivações) e de todo o esporte brasileiro.

Athirson Mazolli e Oliveira
Secretário Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor

SOBRE A AUTORA

Daiany França Saldanha



É profissional de Educação Física, especialista em negócios esportivos, mestra e doutoranda em Mudança Social e Participação Política pela Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH - USP), Fundadora do Instituto Esporte Mais e do Líderes Esportivos. Em 2021, foi um dos 18 brasileiros eleitos para o programa **Jovens Líderes das Américas** (YLAI) e, em 2022, foi uma das três brasileiras vencedoras da competição mundial *Alumni Engagement Innovation Fund* (AEIF), ambos promovidos pelo governo dos Estados Unidos. É também organizadora do livro “Projetos Sociais para Crianças e Adolescentes” e

autora de capítulos e artigos sobre esporte para o desenvolvimento, empoderamento de meninas e mulheres por meio do esporte, captação de recursos e gestão de projetos esportivos.

SUMÁRIO



Apresentação	7
Unidade 1 – Esquema de jogo: como potencializar projetos de desenvolvimento de futebol feminino?	8
Tópico 1 – Ascensão do futebol feminino e diagnóstico socioesportivo	10
Tópico 2 – Competências e habilidades em projetos esportivos	15
Tópico 3 – Ferramentas de gestão de projetos	19
Referências	26
Unidade 2 – Cuidados específicos com projetos de desenvolvimento do futebol feminino	28
Tópico 1 – Especificidades dos projetos de desenvolvimento do futebol feminino	30
Tópico 2 – Políticas de salvaguardas em projetos de futebol feminino	38
Referências	43
Unidade 3 – Captação de recursos para projetos de futebol feminino	45
Tópico 1 – Introdução à captação de recursos	47
Tópico 2 – Fontes e estratégias de captação de recursos	50
Tópico 3 – Como escolher as estratégias de captação de recursos do seu projeto esportivo?	57
Referências	62
Unidade 4 – Construção de metas e indicadores de resultados e impacto	63
Tópico 1 – Quais problemas estamos ajudando a resolver	65
Tópico 2 – Construção de metas e indicadores de resultados e impactos	69
Referências	78



APRESENTAÇÃO

No Brasil, o futebol constitui-se como um fenômeno social de alta relevância e popularidade, com imensurável potencial inclusivo, educativo e, portanto, de desenvolvimento humano.

O contexto de desenvolvimento social e econômico do segmento do futebol no país tem gerado demanda por profissionalização das organizações do setor e, conseqüentemente, por formação profissional específica para uma atuação mais especializada nesse cenário particular e complexo.

Diante disso, promover formação específica para o futebol, de forma acessível, gratuita e de qualidade é fundamental para o sucesso das organizações esportivas e para o desenvolvimento do esporte nacional. Nesse sentido, o Ministério do Esporte, por intermédio da Secretaria Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor, estabeleceu o Programa Academia e Futebol, que em parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, desenvolveu e vem ofertando, para todo o Brasil, cursos de formação inicial e continuada em diversas dimensões do futebol e suas variações.

Como produto de cada curso ofertado pelo Programa Academia e Futebol IFCE, publicou-se um livro com finalidade didática, desenvolvido com rigor técnico e científico por profissionais de destaque no cenário nacional.

O presente livro foi desenvolvido para o curso **Gestão e Captação de Recursos para projetos de Futebol Feminino**, que tem como finalidade orientar leitores e cursistas no processo de elaboração e de gestão de projetos voltados para o desenvolvimento do futebol feminino, bem como apresentar estratégias eficazes a serem adotadas na complexa ação de captação de recursos para a viabilização dessas ações.

Espera-se que este livro e as demais ações do Programa Academia e Futebol alcancem e atendam as expectativas de todos que buscam formação pública, gratuita, acessível e de qualidade nas áreas do futebol e do futsal e variações.

Kleber Augusto Ribeiro

Coordenador dos Cursos do Programa Academia & Futebol IFCE

UNIDADE 1

Esquema de jogo: como potencializar projetos de desenvolvimento de futebol feminino?

Caro (a) cursista,

S seja bem-vindo(a) à Unidade 1 do curso **Gestão e Captação de Recursos para Projetos de Futebol Feminino**. Nesta primeira fase de nossa jornada, vamos mergulhar no universo do futebol feminino. Aqui conheceremos o cenário atual do futebol feminino, a fim de identificar oportunidades de desenvolvimento deste esporte, vibrante e em constante expansão, repleto de desafios e potenciais inexplorados.

Logo de início, serão apresentadas para você competências essenciais para a gestão de projetos neste setor, além de ferramentas de gestão úteis para projetos de futebol feminino. Tais conhecimentos capacitarão você para criar e implementar estratégias eficazes que impulsionam esta modalidade.

Nossa Unidade 1 está estruturada em três tópicos principais: 1. Análise de contexto e identificação de oportunidades; 2. Competências essenciais para gestores de projetos esportivos; e 3. Ferramentas de gestão de projetos. No primeiro tópico, discutiremos a importância de entender o contexto em que o projeto de futebol feminino está inserido, considerando as dimensões socioculturais e econômicas que influenciam seu desenvolvimento. No segundo, destacaremos as competências fundamentais, como lideranças de projetos esportivos, para orientar você em iniciativas e estratégias que impulsionem o futebol feminino. No último tópico, apresentaremos, como exemplo, quatro ferramentas práticas de gestão fundamentais para o planejamento, execução e avaliação de projetos no âmbito do futebol feminino.

Acreditamos que, ao final desta unidade, você não somente terá uma compreensão ampla do cenário do futebol feminino, como também adquirirá conhecimento sobre as principais competências necessárias para liderar projetos de desenvolvimento do futebol feminino e sobre as ferramentas práticas que facilitam a gestão de projetos.

Estamos animados para guiá-lo nesta jornada de aprendizado e descoberta.

Bons estudos!

Objetivos da unidade

- Identificar o contexto atual do Futebol Feminino
- Aprender sobre as competências e habilidades essenciais para a gestão de projetos
- Conhecer ferramentas de planejamento e gestão em projetos de futebol feminino

UNIDADE 1

TÓPICO 1

ASCENSÃO DO FUTEBOL FEMININO E DIAGNÓSTICO SOCIOESPORTIVO

Neste primeiro tópico de nossa Unidade 1, vamos abordar a importância de analisarmos detalhadamente o contexto em que projetos de futebol feminino estão inseridos. Este detalhamento é essencial para reconhecer que o futebol e, especificamente o futebol feminino, mais do que uma modalidade esportiva, é um espelho das estruturas socioculturais e econômicas em que se desenvolve na contemporaneidade.

Acreditamos que compreender as interações entre o futebol praticado por mulheres e os diversos aspectos da sociedade em que ele está inserido nos permitirá criar estratégias mais eficazes e inovadoras para implementar estratégias eficazes que impulsionam esta modalidade. Então, vamos juntos conhecer mais sobre o futebol feminino?

Gostaríamos de alinhar que, quando tratamos de lideranças esportivas ao longo deste material, estamos considerando um amplo espectro de profissionais do campo, o que inclui desde gestores de projetos até líderes comunitários que trabalham incansavelmente para promover e desenvolver o futebol feminino no Brasil.



11 Ascensão do futebol feminino

Você já parou para pensar que as mulheres, ao longo do tempo, estiveram envolvidas com o futebol, mas somente nos últimos anos o futebol praticado por elas ganhou destaque e reconhecimento significativos? Essa evolução pode ser claramente observada por meio de uma série de processos históricos e sociais e uma série de estatísticas e marcos alcançados recentemente (BONFIM, 2024). Por exemplo, você sabia que, em 2022, o jogo entre Barcelona e Wolfsburg,

pela Champions Feminina, teve mais de 91.600 pessoas no Camp Nou e que foi considerado o jogo de maior público da história da modalidade? Sim, foram mais de 90 mil pessoas presentes no estádio para ver as equipes femininas jogarem. E os exemplos não param por aí: em 2023, também na Europa, o jogo entre Arsenal e Liverpool atraiu o maior público da história do Campeonato Inglês Feminino, com 54.115 espectadores (EXAME, 2023). Olhe a ascensão do futebol feminino!

Você tomou conhecimento de que a Copa do Mundo Feminina de 2023 foi marcada por um momento histórico? Sim, a conquista da Espanha, que levou o título mundial pela primeira vez após derrotar a Inglaterra por 1 a 0 na final emocionante em Sydney! Além do triunfo espanhol, o evento se destacou pelo entusiasmo dos fãs, reunindo mais de 1,2 milhão de espectadores nos estádios durante a fase de grupos! Mais de um milhão de pessoas! Esse sucesso reflete o crescimento e a empolgação em torno do futebol feminino no cenário global (GE, 2023).



No *FIFA The Best* de 2024, a jogadora brasileira Marta, considerada a rainha do futebol feminino, foi a grande homenageada.

A partir da próxima edição do evento, a eterna camisa 10 da seleção brasileira de futebol feminino e maior artilheira da Copa do Mundo, entre homens e mulheres, dará nome a um novo prêmio da FIFA, o “Prêmio Marta”!

O prêmio, que premiará o gol mais bonito do ano, corresponde ao “Prêmio Puskás”, que, até 2023, contava com a participação de homens e mulheres.

A partir dessa homenagem, Marta se tornou a primeira pessoa, em vida, a dar nome a um prêmio da FIFA!!

Para saber mais informações sobre esse acontecimento histórico, que marca para sempre o futebol feminino brasileiro, assista ao vídeo disponível no link: <https://globoplay.globo.com/v/12269774/>. Acesso em 19 jan. 2024.

Aqui no Brasil, o Corinthians tem sido um exemplo de sucesso no que diz respeito ao futebol feminino. O clube tem batido recordes de público em seus jogos, destacando a crescente popularidade do futebol feminino no país.

Em 2023, o Corinthians Feminino alcançou um marco impressionante de títulos, incluindo a Supercopa do Brasil, o Campeonato Brasileiro, o Paulistão e a Libertadores. Este feito levou o clube a acumular 17 títulos desde a reativação de seu futebol feminino em 2016. Além disso, o time registrou um alto índice de público, principalmente nas finais, destacando-se a conquista do Brasileirão de 2023, quando confirmou o recorde nacional e sul-americano de público na modalidade, chegando a levar para o estádio 42.566 torcedores (GE, 2023).

Vejamos a seguir uma linha do tempo que retrata a ascensão do futebol feminino nos últimos anos. Ela nos apresenta projeções para o ano de 2025:

Figura 1 – Futebol Feminino em Números - Linha do Tempo

FUTEBOL FEMININO EM NÚMEROS:



Fonte: Trecho retirado do site Esporte e Tecnologia. Disponível em: <https://esporteetecnologia.com.br/futebol-feminino/>. Acesso em 19 jan. 2024.

Diante do prognóstico animador de 1 bilhão de mercado que envolverá o futebol feminino no ano de 2025, você já imaginou o impacto transformador que projetos de futebol feminino podem ter no cenário esportivo? Por isso, ao tomar a decisão de investir em projetos de futebol feminino, a criação de um diagnóstico social torna-se fundamental.

Um diagnóstico detalhado das condições sociais, econômicas e culturais no contexto do futebol feminino permite identificar desafios e oportunidades únicas. Assim, estratégias mais direcionadas e eficazes podem ser desenvolvidas, focando não apenas no crescimento do esporte, mas também na **promoção da igualdade de gênero e inclusão social**.



Quer saber mais sobre a ascensão e números do futebol feminino no Brasil e no mundo, acesse os links a seguir:

Futebol Feminino: A Revolução nas Estatísticas, Crescimento e Futuro Brilhante

<https://esporteetecnologia.com.br/futebol-feminino/>.

Copa do Mundo Feminina 2023 já registra público maior que toda edição de 2019

<https://ge.globo.com/futebol/copa-do-mundo-feminina/noticia/2023/08/04/copa-do-mundo-feminina-2023-ja-registra-publico-maior-que-toda-edicao-de-2019.ghtml>.

Com novos recordes em 2023, futebol feminino encerra o ano em alta

<https://exame.com/esporte/com-novos-recordes-em-2023-futebol-feminino-encerra-o-ano-em-alta/>. Acesso em: 19 jan. 2024.

12 Diagnóstico socioesportivo e sua importância para projetos de futebol feminino

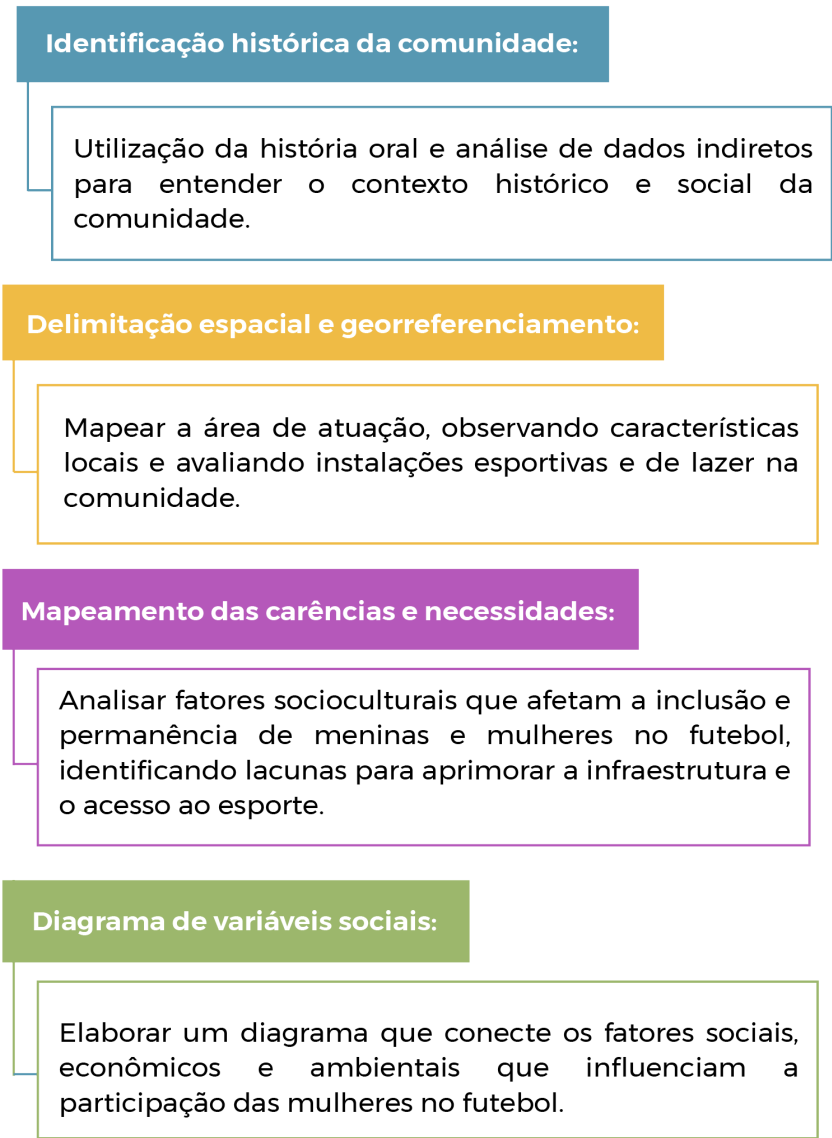
Para desenvolver ou aprimorar projetos de futebol feminino, é fortemente recomendado a realização de um **diagnóstico socioesportivo**, que analisa as condições sociais e culturais da comunidade, identificando potencialidades e carências. O diagnóstico socioesportivo é uma ferramenta multifacetada, valorizada por sua capacidade de captar a realidade local, diferentemente de levantamentos estatísticos comuns (GIZ, 2017; DIAS, DEBORTOLI e CAÚ, 2018).



O Plano de Bairro do Jardim Lapenna, em São Paulo, exemplifica como um diagnóstico detalhado pode revelar necessidades de infraestrutura e serviços, orientando ações de desenvolvimento com base na participação da comunidade. Este caso ilustra a importância de entender as especificidades locais para planejar melhorias efetivas. Saiba mais sobre o diagnóstico do plano clicando em: <https://www.archdaily.com.br/br/963409/plano-de-bairro-do-jardim-lapenna-implementacao-de-direitos-e-o-fazer-em-comunidade>. Acesso em: 19 jan. 2024.

Este processo diagnóstico incorpora diversas fases, tais como:

Figura 2 – Fases do diagnóstico sócio esportivo



Fonte: Elaborada pela autora.

Essa abordagem não apenas fornece uma base para planejamento estratégico, mas também facilita a captação de recursos e parcerias, promove a inclusão e o protagonismo feminino e impulsiona mudanças culturais positivas em relação ao esporte e à igualdade de gênero.

Estamos chegando ao final do Tópico 1. Esperamos que esteja aproveitando essa imersão no universo do futebol feminino. No próximo tópico, iremos expandir nosso entendimento sobre as competências necessárias para liderar projetos bem-sucedidos no contexto do futebol feminino.

UNIDADE 1

TÓPICO 2

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EM PROJETOS ESPORTIVOS

Neste segundo tópico de nossa Unidade 1, aprofundaremos nosso entendimento sobre as competências necessárias para liderar projetos bem-sucedidos no contexto do futebol feminino. Agora que reconhecemos a importância da análise de contexto e da identificação de oportunidades, é fundamental compreender que o sucesso dessas oportunidades está diretamente ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes das lideranças desses projetos.

Neste tópico, apresentaremos as competências essenciais requeridas para lideranças de projetos esportivos, visando ao sucesso e à sustentabilidade das iniciativas direcionadas para o futebol feminino. Aplicaremos o conceito *T-shaped* que combina habilidades especializadas e abrangentes, fundamentais para superar os desafios do cenário esportivo contemporâneo, com base na definição de competência feita por Zabala e Arnau (2010) sobre a habilidade de executar tarefas eficazmente em diversas situações para resolver problemas.

Para começar nossa conversa: você já ouviu falar de *T-shaped*?

Vamos apreender um pouco mais sobre este importante termo?

2.1 O que é “*T-shaped*”?

O termo *T-shaped* refere-se a um **conjunto de habilidades** que combina uma **expertise profunda** em uma **área específica**.

A combinação entre essas duas dimensões permite que as lideranças



O termo *T-shaped* faz uma alusão gráfica à letra T, por representar duas linhas (horizontal e vertical) que se conectam. O traço vertical do “T”, indica a palavra “Especialista”, com habilidades mais amplas e multidisciplinares; já o traço horizontal do “T” representa a palavra “Generalista” (MOGHADDAM, DEMIRKAN SPOHRER, 2018).

de projetos de desenvolvimento do futebol feminino se tornem profissionais versáteis, capazes de enfrentar uma ampla gama de desafios e contribuir de maneira abrangente para o crescimento e excelência do esporte.

Figura 3 – O profissional *T-shaped*



Fonte: Adaptado de Silva (2017, p. 47).

A seguir, observaremos como a combinação de conhecimento especializado e habilidades amplas se aplicam às lideranças de projetos de futebol feminino.

2.2 Competências especializadas

Liderar projetos de futebol feminino exige conhecimento das regras e estratégias do esporte, compreensão das questões de saúde, gênero, igualdade e inclusão que impactam as mulheres. Por isso, é importante entender as estruturas organizacionais do esporte, como **federações, clubes e ligas**, para formar parcerias estratégicas. Além disso, gerenciar bem recursos e equipes é essencial para atingir os objetivos do projeto e promover o desenvolvimento sustentável do futebol feminino.

Vejamos a seguir algumas competências adicionais que integram o perfil do profissional *T-shaped*:

Figura 4 – Competências complementares do profissional *T-shaped*

- 

1. Comunicação eficaz
- 

2. Gestão de pessoas
- 

3. Capacidade de captação de recursos
- 

4. Negociação e parcerias estratégicas
- 

5. Conhecimento em marketing esportivo
- 

6. Gestão de conflitos e tomada de decisões
- 

7. Gestão financeira
- 

8. Compreensão de métricas e avaliação de impacto
- 

9. Legislação e direito esportivo

Fonte: Elaborada pela autora.

Vale ressaltar que as competências mencionadas são fundamentais, mas não únicas, para o sucesso em projetos de futebol feminino. Como o setor é dinâmico, ele exige atualização e adaptação contínuas.



Aprofunde seus conhecimentos sobre cada uma dessas competências no blog do Líderes Esportivos:

<https://lideresesportivos.com.br/blog/f/compet%C3%A2ncias-indispens%C3%A1veis-para-gestores-de-projetos-esportivos/>. Acesso em: 19 jan. 2024.

Chegamos ao final do tópico 2. No tópico a seguir, apresentaremos ferramentas práticas para aprimorar a gestão de projetos de futebol feminino.

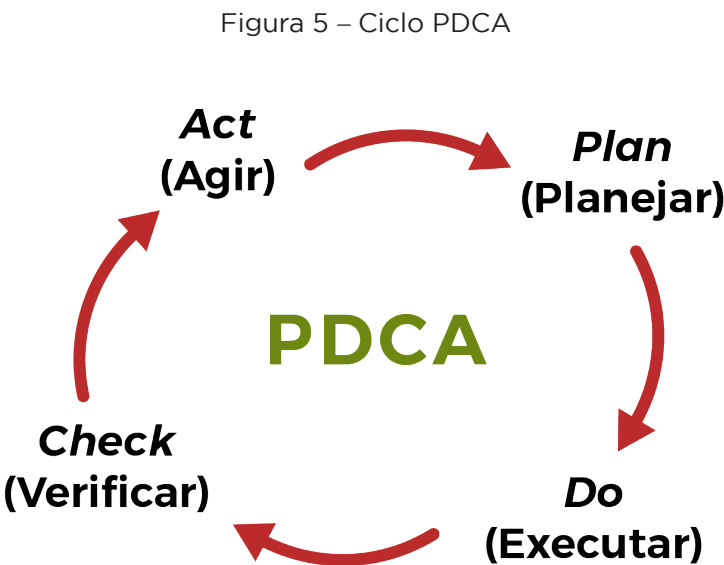
FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Após apresentarmos as competências para lideranças de projetos esportivos no contexto do futebol feminino, chegamos ao terceiro e último tópico de nossa Unidade 1. Aqui, apresentaremos importantes **ferramentas de gestão de projetos**, estrategicamente organizadas dentro do modelo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Compreender e aplicar estas ferramentas dentro das etapas específicas do PDCA não só aprimora as habilidades de gestão, mas também reforça a eficácia, eficiência e efetividade pretendidas nos projetos.

3.1 O que é PDCA?

Bastante difundido no mundo dos negócios e projetos, PDCA é um modelo de gestão de quatro etapas que proporciona um processo contínuo para a melhoria dos projetos e processos (CALÔBA; KLAES, 2016).

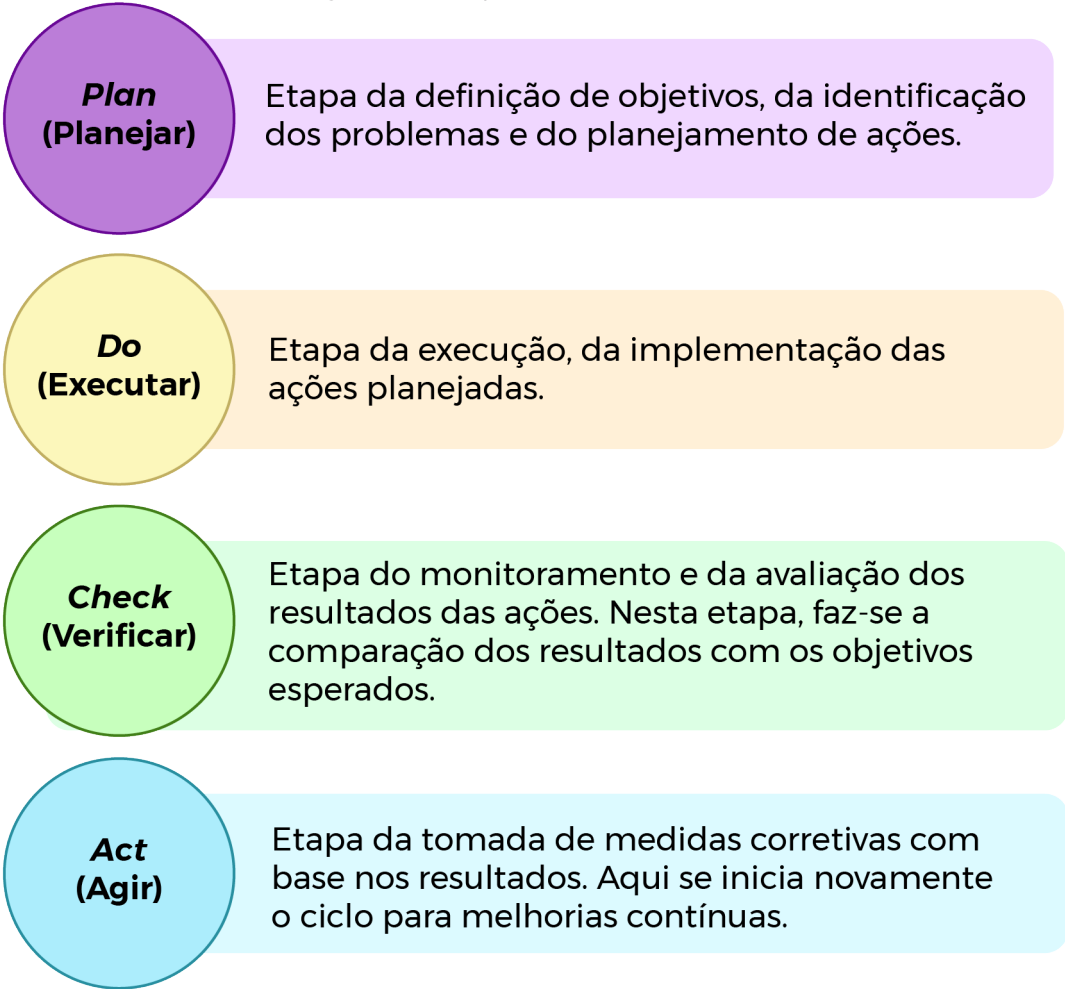
Veja a seguir uma figura que ilustra de forma gráfica do ciclo do PDCA:



Fonte: Adaptado de Santos e colaboradores (2023, p. 18)

Ao adotar as fases do PDCA, as organizações estabelecem um ciclo dinâmico de melhoria contínua. Ao se ajustarem de forma ágil às mudanças e perseguirem constantes refinamentos, conseguem otimizar continuamente seus processos, resultando em melhorias consistentes nos resultados.

Figura 6 – Etapas do modelo PDCA



Fonte: Adaptado de Santos e colaboradores (2023, p. 18).

Depois de descritas as quatro etapas do PDCA, é importante destacar que, para a melhoria contínua em projetos como os de futebol feminino, por exemplo, uma abordagem cíclica é essencial. Ela permite fazer uma análise e elaborar planejamentos sistemáticos, além de incentivar uma cultura de avaliação e adaptação constantes, cruciais no esporte dinâmico.

Agora vamos explicar cada uma das etapas com foco no planejamento estratégico voltado para ações do futebol feminino. Começamos com a etapa de **Planejar**. Nela podemos definir o objetivo de como aumentar a participação de mulheres através de campanhas informativas e parcerias com escolas e instituições

de ensino. Na etapa de **Fazer**, vamos partir para executar as estratégias levantadas e consolidadas na etapa de Planejar, como produzir o material de campanhas e procurar escolas e instituições de ensino para firmar parcerias. Na etapa de **Verificar**, analisamos os resultados obtidos da etapa do Fazer, como o aumento de inscrições de meninas na prática do futebol, por exemplo. Já na etapa de **Agir**, promovemos os ajustes necessários com base na análise feita na etapa anterior, para otimizar as campanhas e expandir as parcerias.

A seguir, listamos quatro ferramentas clássicas que se alinham com cada fase/etapa do ciclo PDCA. Nossa intenção é lhe fornecer instrumentos necessários para aprimorar e potencializar o alcance e a efetividade do seu projeto de futebol feminino.

Curioso para descobrir como essas ferramentas podem ajudá-lo na elaboração de seu projeto? Vamos lá!

Planejar: tão simples quanto eficaz, a ferramenta 5W2H oferece um modelo estruturado para transformar ideias em ações executáveis. Ela é amplamente utilizada em gestão de projetos por sua capacidade de identificar de forma abrangente cada aspecto imprescindível de um projeto (OLIVEIRA, 2017).

Quadro 1 – Ferramenta 5W2H

5W	What? (O quê?)	Define especificamente o que será feito. Esclarece o objetivo da ação ou projeto.
	Why? (Por quê?)	Explica a razão ou justificativa por trás da ação. Isso ajuda a entender a importância do projeto.
	Where? (Onde?)	Indica o local ou o contexto onde a ação será realizada.
	When? (Quando?)	Especifica o cronograma, incluindo quando a ação começa e quando se espera que termine.
	Who? (Quem?)	Determina quem é responsável por cada parte da ação ou projeto.
2H	How? (Como?)	Descreve o método ou processo a ser utilizado para executar a ação.
	How Much? (Quanto custa?)	Estima o custo relacionado à ação ou ao projeto.

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2014, p. 2).



Que tal construir o seu próprio quadro 5W2H? Pense no que quer fazer como atividade que envolva o futebol feminino, preencha cada um dos espaços e depois compare com o exemplo disponível no blog Líderes Esportivos:

<https://lideresesportivos.com.br/f/ferramenta-5w2h-aplicada-a-projetos-esportivos/>. Acesso em: 13 fev. 2024.

Com a ferramenta 5W2H preenchida para o seu projeto de futebol feminino, uma boa prática seria organizar reuniões periódicas para revisão e acompanhamento do progresso. Isso pode ser feito com o apoio da próxima ferramenta.

Executar: Para esta etapa, o Kanban é uma ferramenta bastante útil. Trata-se de uma metodologia ágil focada na gestão visual do trabalho, originada no sistema de produção da Toyota. O quadro

Kanban ajuda a visualizar o fluxo de trabalho, dividido em colunas que representam diferentes estágios, como “A Fazer”, “Em andamento” e “Concluído” (LEOPOLD, 2017). Esta abordagem enfatiza a limitação do trabalho em andamento, promovendo um fluxo de trabalho contínuo e eficiente. Através do Kanban, as equipes conseguem acompanhar o progresso das tarefas, identificar gargalos e ajustar processos, melhorando a eficiência e adaptabilidade.

Quadro 2 – Kanban clássico



Fonte: Adaptado de SEBRAE (s.d., p. 12).



Visualize no site do Líderes Esportivos um exemplo de Kanban. Ele foi preenchido e aplicado a um projeto esportivo:

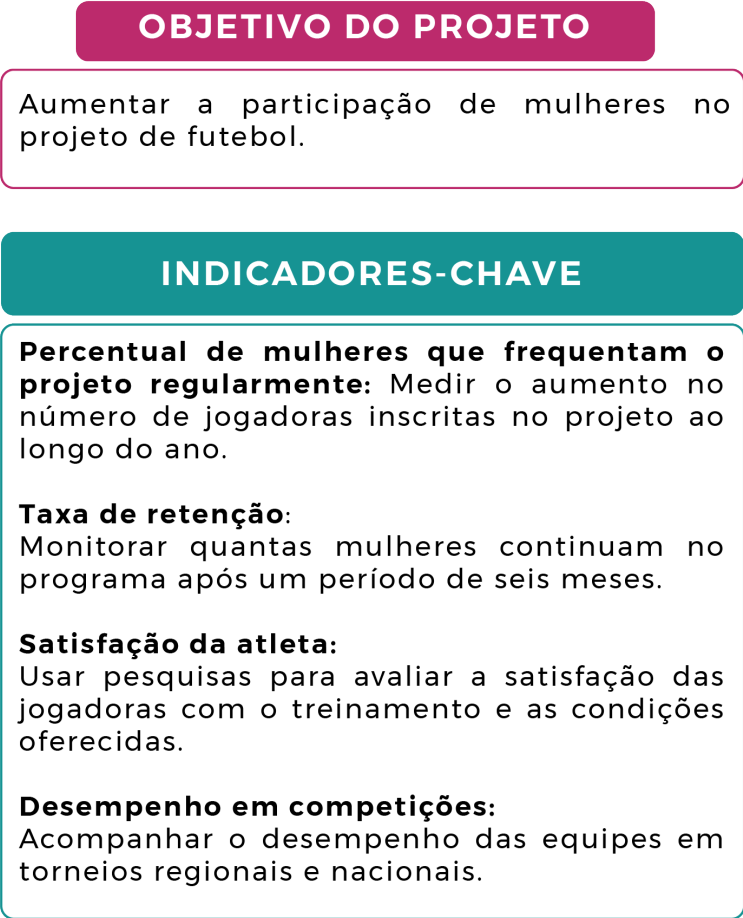
<https://lideresesportivos.com.br/f/ferramenta-kanban-aplicada-a-projetos-esportivos>. Acesso em: 19 jan. 2024.

Para gerenciar visualmente seu projeto de futebol feminino, considere usar um quadro Kanban físico em um local visível para a equipe, com notas adesivas coloridas para categorizar tarefas. a dúvida sobre qual estilo adotar, combine o quadro físico com ferramentas online, garantindo flexibilidade e adaptabilidade para cenários presenciais e remotos.

Verificar: Para esta etapa, a análise de KPI (*Key Performance Indicators*, ou Indicador-Chave de Desempenho, em português) é uma ferramenta essencial. Ela ajuda a avaliar o desempenho de um projeto, pois são métricas quantificáveis que apontam se um projeto está alcançando seus objetivos ou não. Neste caso, é importante que os objetivos sejam claramente definidos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e limitados no tempo. Ao analisar KPI, as equipes podem avaliar o progresso do projeto, identificar áreas que precisam de melhorias e tomar decisões informadas para otimizar o desempenho. Também é importante saber que os KPI variam de acordo com o tipo de projeto, podendo incluir elementos como **prazos de conclusão, custos, qualidade do trabalho, satisfação do cliente** (no seu caso, das atletas, parceiros e/ou patrocinadores), entre outros (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018).

Seguindo com o exemplo que trabalhamos nas ferramentas anteriores, os KPI poderiam ser demonstrados na figura a seguir.

Figura 7 – Exemplo da ferramenta KPI aplicada ao futebol feminino



Fonte: Elaborada pela autora.

Agir: Para esta etapa, indicamos uma abordagem filosófica japonesa muito interessante chamada *Kaizen*. Ela pode ser traduzida como “melhoria contínua” e enfatiza um processo constante de aprimoramento nos mais diversos níveis de uma organização ou projeto, incluindo sistemas e pessoas (IMAI, 2014). Ao aplicar a filosofia Kaizen em um projeto de futebol feminino, focamos na melhoria contínua em todos os aspectos.

Siga estes sete passos para adotar a filosofia do *Kaizen* no seu projeto de futebol feminino:

<https://lideresesportivos.com.br/f/a-filosofia-kaizen-aplicada-a-projetos-esportivos/>. Acesso em: 19 jan. 2024.



Depois de apresentadas quatro ferramentas úteis para a elaboração de um projeto de futebol feminino, vamos recapitular as etapas apresentadas até o momento?

Iniciamos apresentando o **5W2H** como ferramenta para um planejamento detalhado, criando um ambiente propício ao Kaizen, no qual cada detalhe é uma chance para aprimoramento. Vimos que o uso do Kanban facilita a gestão visual e a resolução de gargalos, promovendo a participação da equipe e das jogadoras. Já na análise de KPIs, buscamos melhorias contínuas, ajustando e interpretando resultados para evoluir o projeto. Assim, a implementação do Kaizen vai além de técnicas, pois cultiva uma cultura de melhoria constante, participação ativa e busca coletiva pela excelência, impulsionando o projeto e o desenvolvimento de todos os envolvidos.



Conheça um pouco mais sobre as ferramentas apresentadas em nossa aula, assistindo aos vídeos a seguir:

- 1) 5W2H:** <https://www.youtube.com/watch?v=81ZitKRxwhw;>
- 2) Kanban:** <https://www.youtube.com/watch?v=RB9QSxyWvbE;>
- 3) KPIs:** https://www.youtube.com/watch?v=ejO_TBUNPE;
- 4) Kaizen:** <https://www.youtube.com/watch?v=FMieVrhWScA.>

Acesso em: 13 fev. 2024.

Conhecidos os principais números do futebol feminino na atualidade, as competências-chave para gestores de projetos esportivos e ferramentas práticas como PDCA, 5W2H, Kanban, KPIs e Kaizen, encerramos a Unidade 1 do nosso curso. Nela também destacamos a importância do diagnóstico socioesportivo, ferramenta utilizada para mapear as condições sociais, econômicas e culturais na área de implementação do projeto de futebol feminino, facilitando a identificação de desafios e oportunidades.

Na próxima Unidade, exploraremos estratégias inclusivas para o desenvolvimento do futebol feminino e refletiremos sobre como superar desafios específicos.

Agradecemos o seu empenho até aqui e convidamos você a prosseguir nesta jornada de aprendizado para promover o futebol feminino.

Até a próxima unidade!

UNIDADE 1

REFERÊNCIAS

BONFIM, A. **Esporte Delas**: Empoderamento, inclusão e permanência de meninas e mulheres no esporte. E-book 1 - A História das mulheres no esporte. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2024. Disponível em: <https://fdr.org.br/esportedelas/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

CALÔBA, Guilherme; KLAES, Mario. **Gerenciamento de Projetos com PDCA**: Conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

DIAS, Cleber; DEBORTOLI, José Alfredo Oliveira; CAÚ, José Nildo A. **Diagnóstico da realidade local**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2018.

ESPORTE E TECNOLOGIA. **Futebol Feminino**. Disponível em: <https://esporteetecnologia.com.br/futebol-feminino/>. Acesso em: 28 jan. 2024.

EXAME. Com novos recordes em 2023, futebol feminino encerra o ano em alta. Disponível em: <https://exame.com/esporte/com-novos-recordes-em-2023-futebol-feminino-encerra-o-ano-em-alta/>. Acesso em: 28 jan. 2024.

FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de Desempenho**: Dos objetivos à ação — métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

GE. Copa do Mundo Feminina 2023 já registra público maior que toda edição de 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/copa-do-mundo-feminina/noticia/2023/08/04/copa-do-mundo-feminina-2023-ja-registra-publico-maior-que-toda-edicao-de-2019.ghtml>. Acesso em: 28 jan. 2024.

GE. Corinthians leva 42 mil pessoas à Arena e retoma recorde de público no futebol feminino. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/2023/09/10/corinthians-leva-42-mil-pessoas-a-arena-e-retoma-recorde-de-publico-no-futebol-feminino.ghtml>. Acesso em: 28 jan. 2024.

GIZ. **Futebol para o desenvolvimento - Intermediários**. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2017.

IMAI, Masaaki. **Gemba Kaizen**: Uma Abordagem de Bom Senso à Estratégia de Melhoria Contínua. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LEOPOLD, Klaus. **Practical Kanban**: From Team Focus to Creating Value. Edição ilustrada. Viena: LEANability GmbH, 2017.

MOGHADDAM, Yassi; DEMIRKAN, Haluk; SPOHRER, Jim. **T-Shaped Professionals**: Adaptive Innovators. Nova Iorque: Business Expert Press, LLC, 2018.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H** – Plano de ação para empreendedores. 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

OLIVEIRA, Mardony Luiz de. **A Utilização do 5W2H e PDCA como Diferencial Competitivo**: Aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/38745/1/OLIVEIRA%2C%20Mardony%20Luiz%20de.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SEBRAE. **O método Kanban**: Uma metodologia ágil para aumentar a produtividade e reduzir desperdícios. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_metodo-kanban.pdf. Acesso em: 15 fev. 2024.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

UNIDADE 2

Cuidados específicos com projetos de desenvolvimento do futebol feminino

Caro(a) cursista,

S seja bem-vindo(a) à Unidade 2 do curso Gestão e Captação de Recursos para Projetos de Futebol Feminino. Após termos explorado o cenário atual do futebol feminino e suas oportunidades de desenvolvimento na Unidade 1, agora vamos aprofundar nosso conhecimento sobre os cuidados específicos necessários para a criação e gestão de projetos voltados a essa modalidade.

Nesta unidade, entenderemos as particularidades do futebol feminino, com um olhar atento às questões de equidade de gênero e à saúde das mulheres, aspectos essenciais para garantir o sucesso e a sustentabilidade de projetos nesse campo. Você será capacitado(a) com o conhecimento necessário para identificar práticas de salvaguarda eficazes, visando criar um ambiente seguro e inclusivo para todos os profissionais envolvidos.

A Unidade 2 está organizada em dois tópicos principais que abordam desde as especificidades dos projetos de desenvolvimento do futebol feminino até estratégias para enfrentar desafios e orientações práticas para a sua implementação. Eles foram assim divididos: 1. Especificidades dos projetos de futebol feminino: quais são as barreiras culturais, sociais e estruturais, bem como as estratégias para promover a inclusão e a segurança de meninas e mulheres no futebol?; e 2. Políticas de salvaguardas: o que é salvaguarda e qual a importância de implementar políticas efetivas para resguardar e proteger as participantes de abusos e discriminação, promovendo um ambiente esportivo saudável e positivo?

Ao concluir esta unidade, você terá uma compreensão profunda das nuances do futebol feminino e estará mais preparado (a) para liderar projetos que não apenas fomentem o desenvolvimento da modalidade em si, mas que também contribuam para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Estamos ansiosos para acompanhá-lo(a) em mais esta etapa enriquecedora de sua jornada educativa.

Bons estudos!

Objetivos da unidade

- Conhecer as especificidades dos projetos de desenvolvimento do futebol feminino, considerando aspectos da equidade de gênero e saúde das mulheres
- Identificar práticas de salvaguarda eficazes para garantir um ambiente seguro e inclusivo no futebol feminino

UNIDADE 2

TÓPICO 1

ESPECIFICIDADES DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DO FUTEBOL FEMININO

Na Unidade 1, mergulhamos no universo do futebol feminino, conhecendo seu cenário atual e identificando oportunidades de desenvolvimento. Agora, na Unidade 2, nosso foco se volta para os aspectos práticos e estratégicos necessários para fomentar este desenvolvimento de forma segura e inclusiva.

Ao longo desta unidade, abordaremos as especificidades dos projetos de desenvolvimento do futebol feminino, reconhecendo que as necessidades e desafios enfrentados por meninas e mulheres nessa modalidade são únicos e requerem abordagens cuidadosamente planejadas. Discutiremos desde a preparação e planejamento de projetos até estratégias de inclusão e permanência, sempre com o objetivo de promover um ambiente esportivo mais justo, inclusivo e emancipador para todas.

Com um olhar atento às diversas facetas que compõem o cenário das mulheres no esporte, desde a infraestrutura até a governança, esta unidade visa oferecer um guia prático e informativo para todas as lideranças de projetos de futebol feminino.

Então, estão prontos para explorarmos junto(a)s esses aspectos essenciais para os profissionais que atuam nesta área?

11 Circunstâncias e necessidades específicas dos projetos de futebol feminino

Você já parou para refletir sobre o papel fundamental que o esporte desempenha, não apenas como uma atividade física, mas como um direito universal? Essa ideia é respaldada por várias declarações e convenções internacionais, como a Carta Internacional da Educação Física, Atividade Física e Esporte da Unesco e a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a

Mulher, que estabelecem que todas e todos devem ter a oportunidade de participar e se beneficiar de atividades físicas e esportivas.



A Carta Internacional da Educação Física, Atividade Física e Esporte estabelece diretrizes essenciais para promover a educação física, atividade física e esporte em nível mundial, enfatizando sua importância para o desenvolvimento integral humano. Já a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher é vital para promover a igualdade de gênero e combater a discriminação contra as mulheres em todas as esferas da sociedade. Caso queira ter acesso a esses documentos e se aprofundar em seus conteúdos, você pode encontrá-los nos seguintes links:

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409_por.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4377.htm. Acesso em: 16 fev. 2024.

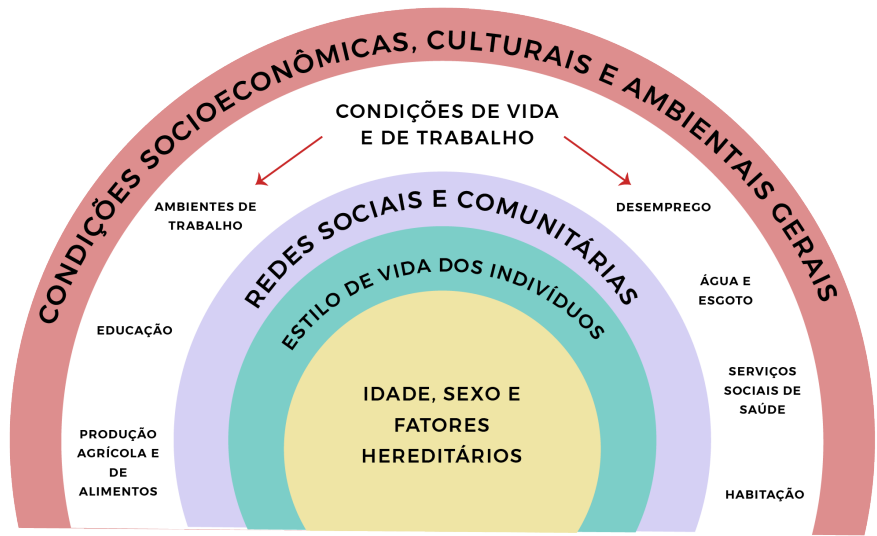
Sabia que a recente Lei Geral do Esporte do Brasil (Lei n.º 14.597/2023) reforçou esse direito, garantindo igualdade de oportunidades para mulheres no esporte? Ainda que esta lei tenha sido fundamental para que haja a igualdade de oportunidades para as mulheres, estudos como o Vigitel Brasil (2021), do Ministério da Saúde; e o Relatório do PNUD (2017) destacam uma menor participação feminina em atividades físicas, influenciada por uma cultura sexista e por estereótipos de gênero. Outras pesquisas feitas por empresas como Dove e Nike (2023) mostram altas taxas de abandono esportivo entre jovens mulheres devido à baixa autoestima corporal.



A cultura sexista e os estereótipos de gênero são crenças, normas e práticas sociais que perpetuam desigualdades e papéis limitantes baseados no sexo de uma pessoa, muitas vezes valorizando um gênero em detrimento do outro.

Esses desafios, refletindo o modelo de determinantes sociais de Dahlgren e Whitehead (1991), destacam a necessidade de considerar fatores como condições socioeconômicas, ambiente de trabalho, redes de suporte comunitário e individuais, além de aspectos relacionados à educação e à cultura, conforme vemos na figura a seguir.

Figura 8 – Determinantes Sociais da Saúde (modelo Dahlgren e Whitehead)



Fonte: Angelo e colaboradores (2019, p. 39).

Considere, por exemplo, uma comunidade com poucas áreas esportivas e desafios socioeconômicos, como pobreza, desemprego e violência. Nesse cenário, as mulheres podem enfrentar barreiras ainda maiores para participar de atividades esportivas, devido não apenas à falta de instalações adequadas, mas também às questões de segurança, falta de recursos para se deslocar até o local de prática ou às responsabilidades domésticas que limitam seu tempo livre. Essa realidade destaca a complexidade dos obstáculos que restringem o acesso das mulheres ao esporte, ressaltando a necessidade de soluções integradas e inclusivas.

Esse enfoque multifacetado é crucial para superar as barreiras históricas e criar ambientes esportivos que sejam não apenas inclusivos e acolhedores, mas que também empoderem as mulheres, desafiando estereótipos de gênero e promovendo lideranças femininas. Vamos junto(a)s nessa transformação?



Explore a plataforma *Body Confident Sport*, uma iniciativa da Dove e Nike, com o Center for Appearance Research e o Tucker Center. Ela oferece ferramentas comprovadas para elevar a confiança corporal em meninas de 11 a 17 anos, disponíveis em várias línguas, incluindo português: <https://www.bodyconfidentsport.com/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

1.2.1 Questões relacionadas a gênero

Uma vez reconhecida a história desafiadora das mulheres no esporte e sua realidade atual, compreendemos a importância de enfrentar diretamente os desafios que se apresentam no futebol feminino. Esses desafios não são apenas barreiras físicas ou estruturais, mas também culturais e sociais, profundamente enraizados na percepção das mulheres no esporte. Vejamos no quadro a seguir informações inferidas a partir de alguns estudos e pesquisas:

Quadro 3 – Barreiras interseccionais que desafiam o acesso ao esporte

Guia Internacional para o Desenvolvimento de Programas Esportivos para Meninas (ONU Mulheres, 2021)	Estudo “Pobreza Menstrual no Brasil” (UNFPA e UNICEF, 2021)	PNAD Contínua 2022 (IBGE)
■ De acordo com dados da ONU Mulheres Brasil, durante a puberdade, aproximadamente 49% das meninas deixam de participar em atividades esportivas e a confiança em si mesmas tende a diminuir o dobro em comparação aos meninos. ■ As meninas se deparam com mais obstáculos e perdem oportunidades de seguir praticando esporte ao longo da vida e de ingressar em campos considerados masculinos.	■ No Brasil, cerca de 713 mil jovens que menstruam não têm acesso a banheiro em seus domicílios. ■ Mais de 4 milhões de pessoas carecem de itens de higiene menstrual nas escolas. ■ Estes fatos são determinantes sociais que impactam a participação de meninas no esporte.	■ A PNAD Contínua de 2022 revelou que mulheres dedicam mais tempo a afazeres domésticos que homens, com uma média semanal de 21,3 horas para elas e 11,7 horas para eles. ■ A disparidade é mais marcante ainda entre as mulheres pretas, em que 92,7% delas realizam afazeres domésticos, uma taxa superior à das mulheres brancas (90,5%) e pardas (91,9%), e muito acima da dos homens. ■ Por estes números, vemos que a interseccionalidade de gênero e raça influencia a inclusão de meninas e mulheres no futebol feminino.

Fonte: Adaptado de ONU Mulheres (2021), UNFPA e UNICEF (2021) e IBGE (2022).

Portanto, quando pensamos em projetos de futebol feminino, precisamos ir além do campo de jogo. Esses projetos devem considerar essas demandas adicionais que atravessam as mulheres e, em especial, as mulheres negras – simplesmente pelo fato de serem mulheres e negras –, ao planejar treinamentos, competições e outras atividades do projeto.



O “Guia Internacional para o Desenvolvimento de Programas Esportivos para Meninas”, produzido pela ONU Mulheres e Comitê Olímpico Internacional, oferece recursos para criar programas esportivos para mulheres, com foco em inclusão e segurança. Confira mais sobre o Guia acessando o link <https://www.umavitorialevaaoutra.org.br/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

1.2.2 Questões salariais e de governança

Você já refletiu sobre a relevância da igualdade salarial e apoio financeiro no futebol feminino? Um levantamento feito pela Adelphi University (2023) mostra disparidades salariais significativas no esporte norte-americano, indicando que, apesar de cada liga e entidade esportiva possuir seu próprio sistema de salários e vantagens, há um padrão recorrente: as mulheres atletas tendem a receber salários consideravelmente inferiores aos dos seus colegas homens, como podemos perceber na figura a seguir:



Fonte: Adelphi University (2023, tradução nossa).

Para contornar esse cenário, Saldanha (2024) sugere melhorar a governança e a equidade de gênero nas entidades esportivas e investir em talentos femininos em todos os níveis, dos cargos de chefia aos campos, quadras, pistas, piscinas e tatames. Qual sua visão sobre essas medidas?



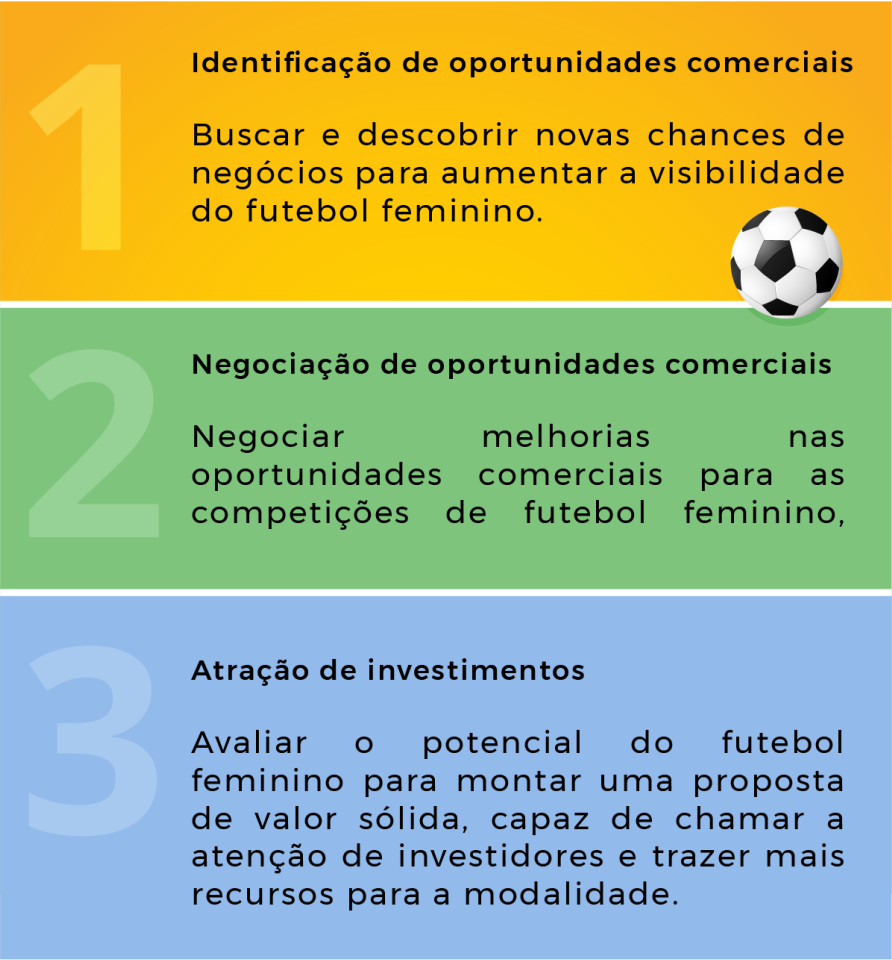
A equipe feminina de futebol dos EUA alcançou uma vitória importante pela igualdade salarial após um processo contra sua federação desde 2016, estabelecendo um marco no esporte e promovendo o reconhecimento das atletas. Para mais informações, veja a notícia completa no link <https://www.gazetaesportiva.com/times/estados-unidos/federacao-de-futebol-dos-eua-anuncia-pagamento-igual-para-selecoes-feminina-e-masculina/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

1.2.3 (In)visibilidade comercial

Apesar dos avanços, a cobertura midiática do futebol feminino continua sendo um ponto de desigualdade. Enquanto as competições masculinas recebem ampla exibição durante todo o ano, as partidas e os campeonatos femininos são muitas vezes relegados a horários menos privilegiados e menos visibilidade (COOKY e colaboradores, 2021).

Consciente desse cenário e das desigualdades estruturais no esporte, a European Club Association (ECA) estabeleceu o plano “Women’s Football Strategy 2021-23: Be a Changemaker”. O plano visou aprimorar e organizar ligas mais atrativas, promover mulheres em posições de liderança, desenvolver oportunidades de patrocínio, ampliar a cobertura midiática e engajar a comunidade, com o objetivo de impulsionar um crescimento sustentável e aumentar o interesse público pela modalidade. Vejamos no fluxograma a seguir os objetivos gerais adotados para ampliar a visibilidade e impulsionar o desenvolvimento econômico.

Figura 10 – Desenvolvimento econômico do futebol feminino



Fonte: Adaptado de ECA (2021, tradução nossa)



Assinale um X nas colunas referentes a “Sim” ou “Não” no check-up abaixo para avaliar rapidamente se seu projeto esportivo é seguro e inclusivo para meninas e mulheres.

PERGUNTAS	SIM	NÃO
1. Seu projeto promove ativamente a inclusão de meninas e respeita a diversidade?	()	()
2. As instalações esportivas são seguras, acessíveis e apropriadas para mulheres?	()	()
3. Existem políticas e suportes para proteger as participantes contra discriminação e violência?	()	()
4. Seu projeto oferece horários flexíveis para acomodar as diversas responsabilidades das participantes?	()	()
5. Existem iniciativas para fomentar a liderança feminina e o desenvolvimento de treinadoras e gestoras mulheres?	()	()
6. Seu projeto inclui programas de educação para combater estereótipos de gênero e promover a igualdade, inclusive para meninos e homens?	()	()
7. Seu projeto oferece apoio financeiro ou facilita o acesso a recursos para todas as participantes?	()	()
8. Seu projeto envolve a comunidade local e promove a participação das mulheres no esporte?	()	()
9. Seu projeto promove e apoia a realização de competições inclusivas, garantindo que todas tenham oportunidades iguais de competir?	()	()
10. Seu projeto se esforça para aumentar a visibilidade do futebol feminino e promover atletas e eventos?	()	()

Agora que conhecemos melhor as especificidades e os desafios únicos dos projetos de desenvolvimento do futebol feminino, avançaremos para o Tópico 2, focando em políticas de salvaguardas para assegurar segurança e inclusão nos projetos.

UNIDADE 2

TÓPICO 2

POLÍTICAS DE SALVAGUARDAS EM PROJETOS DE FUTEBOL FEMININO

Neste segundo tópico de nossa Unidade 2, vamos aprofundar nosso entendimento sobre a importância das políticas de salvaguardas em projetos de desenvolvimento do futebol feminino. Este tópico focará na elaboração, implementação e manutenção de políticas de salvaguardas eficazes, que servem como pilares para a promoção de um espaço respeitoso e acolhedor, livre de abusos e discriminação.

A implementação de uma política de salvaguarda é essencial em projetos de desenvolvimento do futebol feminino, pois atuam como um mecanismo de proteção e promoção de um ambiente seguro e inclusivo para todas as participantes.

Neste tópico, abordaremos o conceito de política de salvaguarda, sua importância, modelos e estratégias eficazes, culminando em um Guia prático para a construção de uma política de salvaguarda do seu projeto.

2.1 O que é Política de Salvaguarda

A Política de Salvaguarda no esporte refere-se ao conjunto de práticas e diretrizes destinadas a proteger as atletas de abusos, assédio e qualquer forma de discriminação. No futebol feminino, essa política assume uma importância ainda maior devido a desafios específicos enfrentados pelas atletas, incluindo questões de



Descubra como implementar salvaguardas e proteção contra exploração e abuso no seu projeto com as orientações para implementação na prática da Plan International (p. 16). Acesse o link para baixar o documento: https://plan-international.org/uploads/2023/01/GLO-Global_Safeguarding_Policy-Final-Port-Nov22.pdf. Acesso em: 10 fev. 2024.

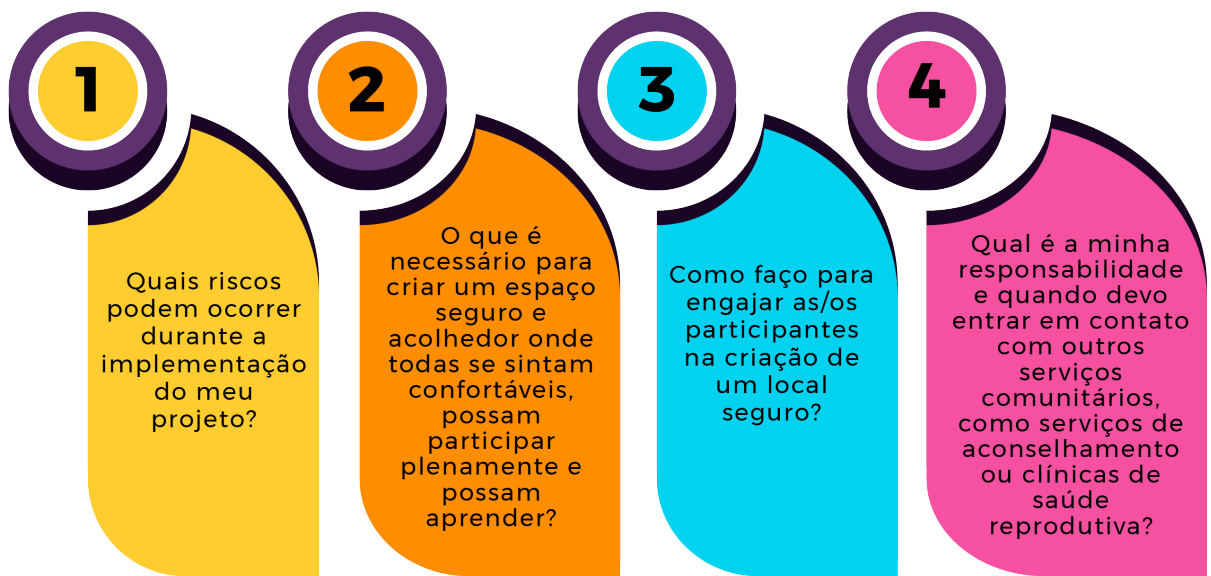
gênero e desigualdades estruturais, como temos discutido até aqui. A Salvaguarda não apenas protege as atletas, mas também promove um ambiente em que elas podem prosperar e se desenvolver tanto no aspecto esportivo quanto pessoal (ONU MULHERES, 2021).

22 Importância da Política de Salvaguarda

Você já parou para pensar na importância da Política de Salvaguarda em projetos de futebol feminino? Segundo a ONU Mulheres (2021), adotar essas práticas não só atende a exigências legais e éticas, mas também cultiva prática de inclusão e respeito, cruciais para o sucesso e desenvolvimento sustentável do futebol feminino.

É interessante notar que, de acordo com o “Guia de Ferramentas CAMPA – Comunidade Ativa: Meninas Preparadas para Ação” da ONU Mulheres (2021), parte do programa “Uma Vitória Leva Outra”, a Salvaguarda é apresentada como um dos oito elementos-chave para projetos esportivos voltados para meninas e mulheres. O guia ainda propõe quatro perguntas norteadoras, conforme destacado na figura 11:

Figura 11 – Perguntas norteadoras para a Política de Salvaguarda



Fonte: ONU Mulheres (2021, p. 26).

Estas perguntas servem como guia para criar Políticas de Salvaguarda eficazes em projetos de futebol feminino, focando na identificação de riscos, criação de espaços seguros, engajamento na segurança e responsabilidade da liderança. Elas

visam proteger todos os envolvidos, garantir conformidade legal e ética, promover inclusão e igualdade, e aumentar a sustentabilidade do projeto.



Para elaborar um projeto esportivo, acesse o link <https://www.empodera.org.br/?mdocs-file=1830> e conheça os oito elementos do “Guia de Ferramentas CAMPA – Comunidade Ativa: Meninas Preparadas para Ação”. Acesso em: 10 fev. 2024.

23 Importância da Política de Salvaguarda para a gestão e captação de recursos de projetos de futebol feminino



Assista ao vídeo do programa “Uma Vitória Leva à Outra” (2018-2022)! e veja o impacto positivo desse programa no Rio de Janeiro. Veja como o esporte promove igualdade de gênero e emancipa comunidades. Não perca! <https://www.youtube.com/watch?v=E07IBoXrmQQ>. Acesso em: 10 fev. 2024.

Como vimos, Políticas de Salvaguarda demonstram o compromisso com segurança e bem-estar, aumentando a credibilidade do projeto perante financiadores que buscam responsabilidade social e ética. Tais políticas podem facilitar o acesso a financiamentos de entidades com rigorosos padrões de proteção, como visto no programa “Uma Vitória Leva à Outra” da ONU Mulheres e do Comitê Olímpico Internacional, evidenciando a confiança depositada em projetos que adotam políticas de salvaguarda robustas.

24 Modelos e práticas de salvaguarda

Os modelos de salvaguarda variam, mas geralmente englobam códigos de conduta para definir padrões de comportamento, mecanismos de denúncia para reportar incidentes de forma segura, procedimentos detalhados para investigar denúncias, verificações de antecedentes para colaboradores e uma cultura de monitoramento e avaliação para revisar e aprimorar práticas, garantindo um ambiente seguro. Vejamos a seguir os principais componentes de uma Política de Salvaguarda.

Figura 12 – Principais componentes de uma Política de Salvaguarda



Fonte: Elaborada pela autora

Por fim, para aprofundar seus conhecimentos sobre Políticas de Salvaguarda no esporte, você pode acessar os materiais de apoio a seguir:

Material	Descrição	Site
Safe in Sport	O site Safe in Sport é uma excelente fonte dedicada à proteção das crianças no esporte, pois oferece orientações e recursos valiosos para organizações que desejam iniciar ou aprimorar suas políticas de proteção. Ele destaca a importância de colocar a segurança e o bem-estar das pessoas no centro do esporte.	https://culture.safeinsport.org/resources . Acesso em: 10 fev. 2024.
Instituto Futebol de Rua	O Instituto adota uma política de proteção para jovens, incluindo seleção rigorosa de colaboradores, códigos de conduta e colaboração com autoridades para assegurar cumprimento de normas de proteção.	https://futebolderua.org/wp-content/uploads/2023/09/Politica-de-Protecao.pdf . Acesso em: 10 fev. 2024.
Empodera Transformação Social pelo Esporte	A ONG Empodera foca na segurança e bem-estar das crianças, seguindo um código de conduta que garante práticas seguras. A organização responde prontamente a suspeitas de abuso, com ações que estão de acordo com as leis e podem incluir medidas disciplinares ou demissão.	https://www.empodera.org.br/sobre-a-empodera/politica-de-protecao-infantil/ . Acesso em: 10 fev. 2024.

Fonte: Elaborada pela autora

Depois de apresentados os modelos de Políticas de Salvaguarda, encerramos a Unidade 2 do curso sobre Gestão e Captação de Recursos para o Futebol Feminino. Nesta unidade, focando nas particularidades do desenvolvimento do esporte, com ênfase na equidade de gênero e saúde das mulheres. Discutimos como superar desafios e criar ambientes seguros e inclusivos, destacando as Políticas de Salvaguarda para proteger as participantes.

Na próxima unidade, abordaremos captação de recursos, com foco em fontes e estratégias de financiamento. Agradecemos sua dedicação e esforço ao longo desta unidade. Sua participação ativa faz a diferença para promover e desenvolver o futebol feminino brasileiro.

Até a próxima unidade!

UNIDADE 2

REFERÊNCIAS

ADELPHI UNIVERSITY. **Male vs Female Professional Sports Salary Comparison.** Adelphi University, 2023. Disponível em: <https://online.adelphi.edu/articles/male-female-sports-salary/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

ANGELO, Luciana Ferreira; SILVA, Marcos Vinicius Moura e Silva; CARVALHO, Maykell Araújo; DE ARAÚJO, Sônia Regina Cassiano. **Caderno Jornada Vidas Ativas.** Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo/Programa de Desenvolvimento Humano pelo Esporte, Instituto Ayrton Senna, 2019. Disponível em: <https://cepe.usp.br/wp-content/uploads/Caderno-Jornada-Vidas-Ativas-Cepeusp-IAS.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.597, de 15 de junho de 2023. **Lei Geral do Esporte.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, seção 1, p. 6, 15 jun. 2023. Publicação Original. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Lei/L14597.htm. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Vigitel Brasil 2021:** vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico: estimativas sobre frequência e distribuição sociodemográfica de fatores de risco e proteção para doenças crônicas nas capitais dos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal em 2021. Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças não Transmissíveis, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/svsa/vigitel/vigitel-brasil-2021-estimativas-sobre-frequencia-e-distribuicao-sociodemografica-de-fatores-de-risco-e-protecao-para-doencas-cronicas>. Acesso em: 25 jan. 2024.

COOKY, Cheryl; COUNCIL, LaToya D.; MESSNER, M. (2021). **One and Done:** The Long Eclipse of Women's Televised Sports, 1989–2019. Communication & Sport. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/One-and-Done%3A-The-Long-Eclipse-of-Women%E2%80%99s-Televised-Cooky-Council/63eca420f4550813b576e4f3564eee7aedcf0f09>. Acesso em: 09 fev. 2024.

DOVE, NIKE. **Body Confident Sport.** Disponível em: <https://www.bodyconfident sport.com/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

ECA. **Women's Football Strategy 2021-23:** Be a Changemaker. European Club Association (ECA), 2021. Disponível em: https://www.ecaeurope.com/media/4877/eca-womens-football-strategy-2021-23-be-a-changemaker_lowres.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD** – Contínua, 2022 2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 21 jan. 2023.

ONU MULHERES. **Guia Internacional para o desenvolvimento de programas esportivos para meninas.** ONU Mulheres, 2021. Disponível em: <https://www.empodera.org.br/recursos/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

ONU MULHERES. **Guia de Ferramentas CAMPA – Comunidade Ativa:** Meninas Preparadas para Ação. ONU Mulheres, 2021. Disponível em: <https://www.empodera.org.br/?mdocs-file=1830>. Acesso em: 25 jan. 2024.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (Brasil). **Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano do Brasil.** Movimento é vida: atividades físicas e esportivas para todas as pessoas. Brasília: PNUD, 2017. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/movimento-e-vida-atividades-fisicas-e-esportivas-para-todas-pessoas-relatorio-nacional-de-desenvolvimento-humano-do-brasil-2017>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SALDANHA, D. F. **Esporte Delas:** Empoderamento, inclusão e permanência de meninas e mulheres no esporte. E-book 6 - Boas práticas de fortalecimento de meninas e mulheres por meio do esporte. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2024. Disponível em: <https://fdr.org.br/esportedelas/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

UNICEF, UNFPA. **Pobreza menstrual no Brasil:** desigualdade e violações de direitos. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/relatorios/pobreza-menstrual-no-brasil-desigualdade-e-violacoes-de-direitos>. Acesso em: 20 jan. 2024.

UNIDADE 3

Captação de recursos para projetos de futebol feminino

Caro(a) cursista,

S seja bem-vindo(a) à Unidade 3 do curso. Avançando em nossa jornada, esta unidade é central para compreender como sustentar e promover iniciativas no futebol feminino, pois será dedicada à captação de recursos para projetos neste campo.

Abordaremos os seguintes tópicos: 1. Introdução à captação de recursos: conceitos básicos e a relevância de um bom planejamento de captação de recursos para promover o futebol feminino; 2. Fontes e estratégias de captação de recursos: diversidade de fontes disponíveis e estratégias eficazes, com exemplos práticos, para conquistar apoio e patrocínio; 3. Seleção de estratégias para seu projeto esportivo: critérios para escolher as abordagens mais adequadas ao seu contexto.

Ao final desta unidade, você estará preparado(a) para identificar, avaliar e aplicar estratégias de captação de recursos, fortalecendo projetos de futebol feminino ao redor do Brasil.

Estamos entusiasmadas para acompanhá-lo(a) nesta etapa essencial.

Vamos junto(a)s! Bons estudos!

Objetivos da unidade

- Analisar potenciais fontes e estratégias de captação de recursos para impulsionar o desenvolvimento do futebol feminino
- Desenvolver a capacidade de priorizar estratégias de captação de recursos, visando à sustentabilidade econômica de projetos de futebol feminino

Nesta Unidade 3, focaremos nos fundamentos da captação de recursos, enfatizando as principais fontes e estratégias de receita disponíveis no Brasil para organizações sociais. Embora o termo “captação de recursos” possa ser conhecido por vários nomes, como *fundraising*, mobilização de recursos ou desenvolvimento institucional, aqui utilizaremos “captação de recursos” para nos referirmos especificamente à obtenção de recursos financeiros.

UNIDADE 3

TÓPICO 1

INTRODUÇÃO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Como sabemos, a captação de recursos é frequentemente apontada como um dos principais desafios enfrentados por organizações e iniciativas dedicadas à transformação social, incluindo aquelas voltadas para o futebol feminino. Logo, identificar e acessar fontes e estratégias de captação adequadas é essencial para o sucesso e a sustentabilidade econômica dessas iniciativas (FALM, 2017). Concorde?

João Paulo Vergueiro, em “Guia prático de captação de recursos: conheça as principais fontes, estratégias e ferramentas para captar recursos em organizações da sociedade civil” (HEYMAN, 2017), destaca a essência da captação de recursos, ressaltando que as pessoas doam para causas através das organizações, movidas pelo desejo de ver mudanças positivas no mundo. Esse princípio é fundamental no contexto do esporte, especialmente no futebol feminino, no qual a captação de recursos não é apenas uma questão financeira, mas também uma forma de promover e defender a causa do desenvolvimento e da igualdade no esporte.

Dessa forma, a captação de recursos assume um papel importante na ampliação do impacto social e cultural do esporte. As organizações e iniciativas que apoiam o futebol feminino devem reconhecer a importância de se conectar com pessoas que compartilham da visão de um mundo mais inclusivo e igualitário, onde o futebol feminino é valorizado e apoiado tanto quanto o masculino.

Vergueiro, citado em Heyman (2017), salienta que captar recursos é um ato de amor à causa e ao próximo, um conceito que se alinha perfeitamente com a paixão e o comprometimento necessários para impulsionar o futebol feminino. Captadores de recursos no contexto do futebol feminino são, portanto, **agentes de transformação**, trabalhando para garantir que o esporte continue a crescer, oferecendo oportunidades iguais e promovendo a igualdade de gênero.

11 Definindo captação de recursos

A captação de recursos é uma **função estratégica vital** para as Organizações da Sociedade Civil (OSC) e projetos esportivos, pois é o que possibilita a realização de suas missões. Esta atividade envolve a colaboração estreita entre diversas áreas, como comunicação, administração, finanças e conselhos, exigindo uma equipe dedicada ou pelo menos um indivíduo focado exclusivamente nesta função (FALM, 2017).

12 Mobilização e sensibilização interna

Como se faz a mobilização e a sensibilização interna na prática? Você deve estar se perguntando. Bem, para maximizar o sucesso na captação de recursos, é importante cultivar uma cultura de colaboração e transparência em toda a organização ou projeto.

Além disso, um planejamento detalhado é fundamental, assegurando que as metas sejam alcançáveis e verificáveis. Finalmente, a avaliação contínua (você se lembra da metodologia Kaizen que estudamos na unidade 1?) e o ajuste das estratégias são cruciais para responder a mudanças e desafios, garantindo a adaptação e o êxito da captação de recursos.



Como um guia inicial de planejamento, convidamos você a participar de um diagnóstico rápido antes de explorarmos as estratégias de captação de recursos para o futebol feminino. Este exercício de cinco perguntas serve para introduzir algumas temáticas importantes, como planejamento, gestão financeira, engajamento. As perguntas permitem uma reflexão imediata da situação da sua organização em termos de captação de recursos e para identificar áreas prioritárias para desenvolvimento e melhoria.

1. Legitimidade e relevância: os projetos e serviços oferecidos pela sua organização são considerados relevantes pelas pessoas envolvidas e pela comunidade em geral?
2. Missão e planejamento: a missão da organização está explicitamente definida em poucas frases, facilitando a comunicação e o entendimento por parte de todos os envolvidos?
3. Plano de captação: existe um plano estratégico de captação de recursos para um período de 1 a 2 anos, que orienta as ações de captação da organização?
4. Gestão financeira e *accountability*: o projeto possui um sistema de gestão financeira adequado, com orçamento anual e acompanhamento mensal com processos que atendem às demandas de *accountability* e transparência exigidas por governos, doadores e demais apoiadores?
5. Engajamento e relacionamento: a sua equipe está ativamente envolvida na captação de recursos? Existe um sistema eficaz para gerenciar relações com doadores e agradecer pelas contribuições de forma oportuna?

Depois de refletirmos sobre estas relevantes questões, entendemos a importância da captação de recursos para o futebol feminino. O próximo passo, no Tópico 2, será explorar as diversas fontes e estratégias disponíveis.

UNIDADE 3

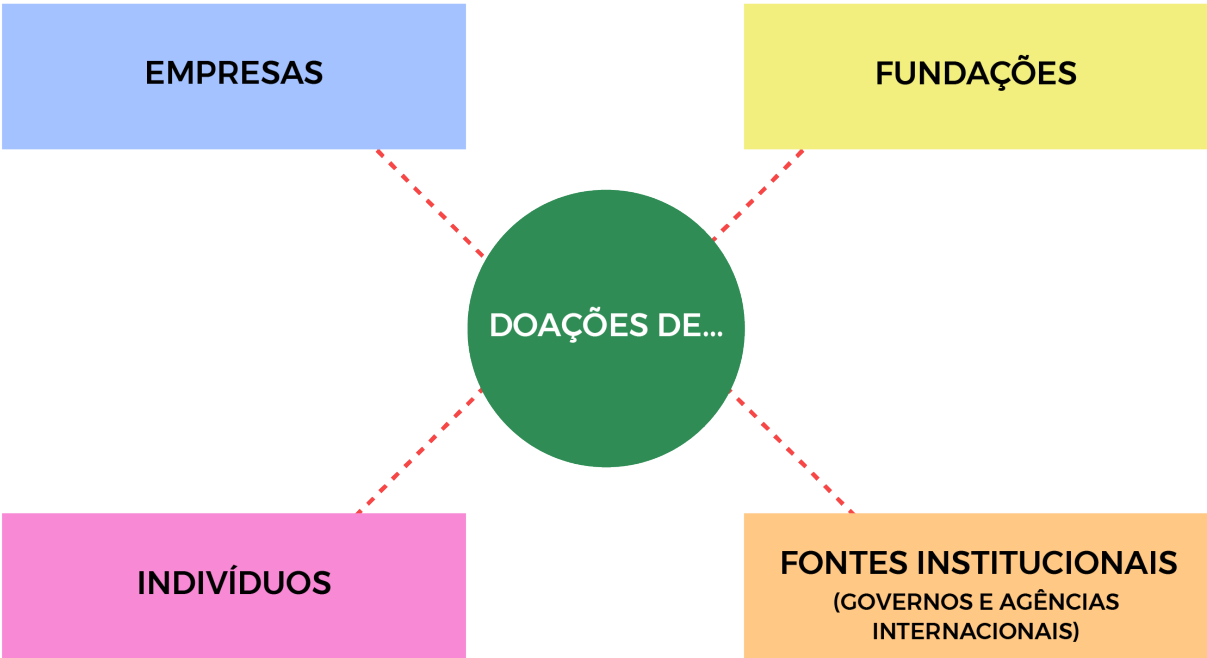
TÓPICO 2

FONTES E ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Chegamos ao tópico tão aguardado por muito(a)s. A seguir apresentaremos as fontes e estratégias de recursos disponíveis para as organizações e projetos esportivos. Ao entender a diversidade das fontes de recursos e suas principais estratégias, as organizações podem trabalhar por uma sustentabilidade econômica, a fim de apoiar suas atividades e expandir seu impacto na sociedade.

No universo das organizações da sociedade civil, as fontes de recursos são diversas e podem ser categorizadas de diferentes maneiras, dependendo do contexto e da área de atuação, conforme podemos ver a seguir:

Figura 13 – Diversidade de fontes de recursos nas Organizações da Sociedade Civil (OSC)



Fonte: Junqueira e colaboradores (2019, p. 99).

Saldanha (2022) chama atenção para a diferença entre **fontes de recursos** – “locais” ou “pessoas” de onde os recursos podem ser originados –, e as **estratégias de captação** – os métodos empregados para acessar essas fontes. Por sua vez,

Vergueiro (2022) enfatiza a importância capital da captação de recursos para a sobrevivência e o impacto das organizações, apontando que esse processo é o que permite a continuidade e o êxito de suas missões.

Concordamos sobre a importância de recursos para impulsionar o futebol feminino no Brasil, certo? Com isso em mente, apresentamos a seguir um quadro resumido elaborado por Saldanha (2022), o qual destaca as principais fontes de captação de recursos disponíveis para OSC e projetos dedicados ao desenvolvimento do futebol feminino.

Quadro 5 – Principais fontes de captação de recursos

Fonte de captação	Descrição
Indivíduos	Como o próprio nome sugere, envolve mobilizar doações de pessoas físicas. Esses doadores, por sua vez, podem contribuir para uma organização de maneira pontual ou através de doações regulares e contínuas.
Geração de renda própria	Quando uma organização decide por vender serviços e produtos alinhados com sua causa e missão.
Empresas	Uma das fontes mais importantes para as OSC. Algumas das estratégias mais famosas nesse caso são leis de incentivo, editais e marketing relacionado à causa.
Institutos e fundações	Junto à fonte Empresas, concentra grandes valores aportados para diversos projetos, empreendedores sociais e OSC ao redor do mundo. O apoio acontece sobretudo por meio de instituições empresariais, familiares ou independentes.
Governos	Os governos repassam recursos para as OSC por meio de chamamentos públicos, emendas parlamentares e parcerias.
Internacionais	Recursos financeiros disponibilizados por embaixadas, consulados, organizações internacionais e agências multilaterais.
Organizações religiosas	Apoio histórico a projetos sociais, incluindo iniciativas que promovem o esporte e a igualdade de gênero.

Fonte: Saldanha (2022).



Para aprofundar seus conhecimentos em captação de recursos, visite o site Conjunta. Ele é uma excelente fonte de conteúdo, estudos de caso e melhores práticas no campo do terceiro setor e projetos sociais: <https://conjunta.org/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

Tendo identificado as fontes, surge a questão: quais são as estratégias mais eficazes para captar recursos a partir delas? A seguir, conheceremos as principais estratégias de captação, com indicação de exemplos reais e atuais.

Quadro 6 – Principais estratégias de captação de recursos

Fonte	Estratégia	Definição resumida	Exemplo
Empresas, institutos e fundações	Editais	Recursos financeiros geralmente não reembolsáveis destinados a projetos específicos. Vale destacar que esta estratégia é bastante comum e amplamente utilizada por outras fontes, como governos, agências internacionais de cooperação ou até mesmo outras organizações da sociedade civil.	Seleções públicas do Programa Petrobras Socioambiental: https://petrobras.com.br/sustentabilidade/selecoes-publicas . Acesso em: 22 fev. 2024
Empresas, institutos e fundações	Leis de incentivo	Direcionamento de parte dos impostos para projetos via leis de incentivo por parte de pessoas físicas e jurídicas. Essa estratégia pode ser aplicada ao nível federal (Imposto de Renda), estadual (ICMS) e municipal (ISS/IPTU), seguindo a legislação específica de cada esfera.	Lei Federal de Incentivo ao Esporte: https://www.gov.br/esporte/pt-br/acoes-e-programas/lei-de-incentivo-ao-esporte . Acesso em: 22 fev. 2024

Fonte	Estratégia	Definição resumida	Exemplo
Empresas, institutos e fundações	Produtos sociais (licenciamento)	Produtos sociais são mercadorias associadas a marcas ou personagens populares, cujo uso comercial é autorizado pelos proprietários dos direitos intelectuais. Total ou parte da venda desses produtos é direcionada ao projeto ou organizações específicas.	Camisetas da Peita “Jogue como uma garota.”: https://peita.me/collections/parcerias-da-peita. Parceria Guaraná Antarctica e ONG Meninas em Campo: https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2021/08/guarana-antarctica-cria-garrafa-retro-dos-anos-1980-para-apoiar-o-futebol-feminino-veja-o-video.html. Acesso em: 22 fev. 2024
Indivíduos	Nota fiscal	Esta abordagem utiliza programas fiscais implementados por certos estados para promover a conscientização sobre a relevância de exigir notas fiscais, fomentando assim o envolvimento cidadão no monitoramento e na destinação de fundos públicos. Tais programas incentivam a participação por meio de sorteios de prêmios e oferecem suporte a diversas organizações.	Nota Fiscal Paulista: https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/nfp/Paginas/Entidades-sem-fins-lucrativos.aspx. Sua Nota Tem Valor (Ceará): https://suanotatemvalor.sefaz.ce.gov.br/. Acesso em: 22 fev. 2024
Indivíduos	Atletas e vozes do esporte	Numerosos atletas e figuras do mundo esportivo optam por contribuir com uma parte de seus ganhos para apoiar iniciativas esportivas, paradesportivas e outras causas sociais, especialmente quando recebem estímulos nesse sentido.	Common Goal - rede global que engaja a comunidade futebolística a destinar ao menos 1% de seus rendimentos para fomentar o desenvolvimento humano por meio do esporte. https://www.common-goal.org/. Acesso em: 22 fev. 2024

Fonte	Estratégia	Definição resumida	Exemplo
Indivíduos	Peer-to-Peer (P2P)	Essa estratégia envolve incentivar um grupo de pessoas, que já apoiam uma causa ou organização, a estabelecer uma meta financeira que desejam alcançar por meio de doações. Essas pessoas, então, utilizam sua influência e relações pessoais para motivar amigos, familiares e conhecidos a contribuir para essa meta. Assim, elas agem como representantes ou “embaixadores” da causa, ampliando o alcance da campanha de arrecadação ao envolver uma rede mais ampla de potenciais doadores.	“Workout for Water” (“Treino pela Água”, em tradução livre), organizada pela Les Mills em apoio ao UNICEF: https://workoutforwater.org/en/world?region=world. Acesso em: 22 fev. 2024
Geração de renda	Venda de produtos e serviços	Comercialização de produtos ou serviços para geração de renda.	A Play For a Cause vende produtos e experiências únicas relacionadas ao esporte. A empresa faz parceria com projetos que possuem itens esportivos de valor simbólico ou histórico: https://play.foracause.com.br/. Acesso em: 22 fev. 2024
Governos	Emendas parlamentares	Destinação de recursos públicos para projetos através de propostas de parlamentares.	Pesquise por emendas parlamentares no portal oficial sobre transferências e parcerias da União: https://www.gov.br/transferegov/pt-br. Acesso em: 22 fev. 2024

Fonte	Estratégia	Definição resumida	Exemplo
Governos	Chamamentos públicos	Parcerias formalizadas com o poder público para execução de projetos, que devem obedecer às regras estabelecidas na Lei nº 13.019/14.	Chamamento público da Cidade de São Paulo “Arena Esportiva Radical”: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/esportes/procedimentos_administrativos/index.php?p=347712 . Acesso em: 22 fev. 2024
Internacional	Grant	Oportunidades de subsídios oferecidos por organizações internacionais, fundações e entidades governamentais voltadas para a área esportiva. Esses subsídios têm como objetivo apoiar iniciativas que promovam o esporte e a atividade física, incluindo projetos de desenvolvimento esportivo, programas de empoderamento por meio do esporte, melhorias em infraestruturas esportivas e pesquisas focadas na saúde e bem-estar relacionados à prática esportiva.	Fundação da International Basketball Federation (Federação Internacional de Basquetebol - FIBA): https://fibafoundation.basketball/ . Acesso em: 22 fev. 2024
Organizações religiosas	Parcerias com fundos de solidariedade religiosos	Parcerias com fundos de solidariedade geridos por organizações religiosas, como o Fundo Nacional de Solidariedade e o Fundo Diocesano de Solidariedade da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), para financiar projetos sociais. Esses fundos, alimentados por doações coletadas durante eventos religiosos significativos, como o Domingo de Ramos, destinam-se a apoiar iniciativas que promovam a justiça social, o combate à pobreza e a solidariedade em comunidades locais e nacionais.	O Ambassadors Football existe desde 1990 para compartilhar as Boas Novas de Jesus através do futebol: https://gb.ambassadorsfootball.org/ . Acesso em: 22 fev. 2024

Fonte: Adaptado de Saldanha e colaboradoras (2023, s.p).

Com as principais fontes e estratégias de captação de recursos já mapeadas, que tal mergulharmos no Tópico 3, “Escolhendo as Estratégias de Captação para Seu Projeto Esportivo”? Neste próximo passo, priorizaremos as estratégias para seu projeto esportivo. Está pronto(a) para essa jornada?



Conheça 30 formas de captar recursos para seu projeto esportivo por meio de um levantamento feito pelas líderes esportivas Daiany França Saldanha, Carolina Chispim Pires dos Santos, Ellen Moraes Scherrer, Jaqueline Gonçalves da Silva Valente e Susane Velasques do Nascimento, no âmbito do “Curso Sesc de Gestão do Esporte: diversidade, cultura e lazer”.

Link: <https://www.portaldointacto.com/30-formas-de-captar-recursos-para-a-sua-organizacao>. Acesso em: 26 fev. 2024.

UNIDADE 3

TÓPICO 3

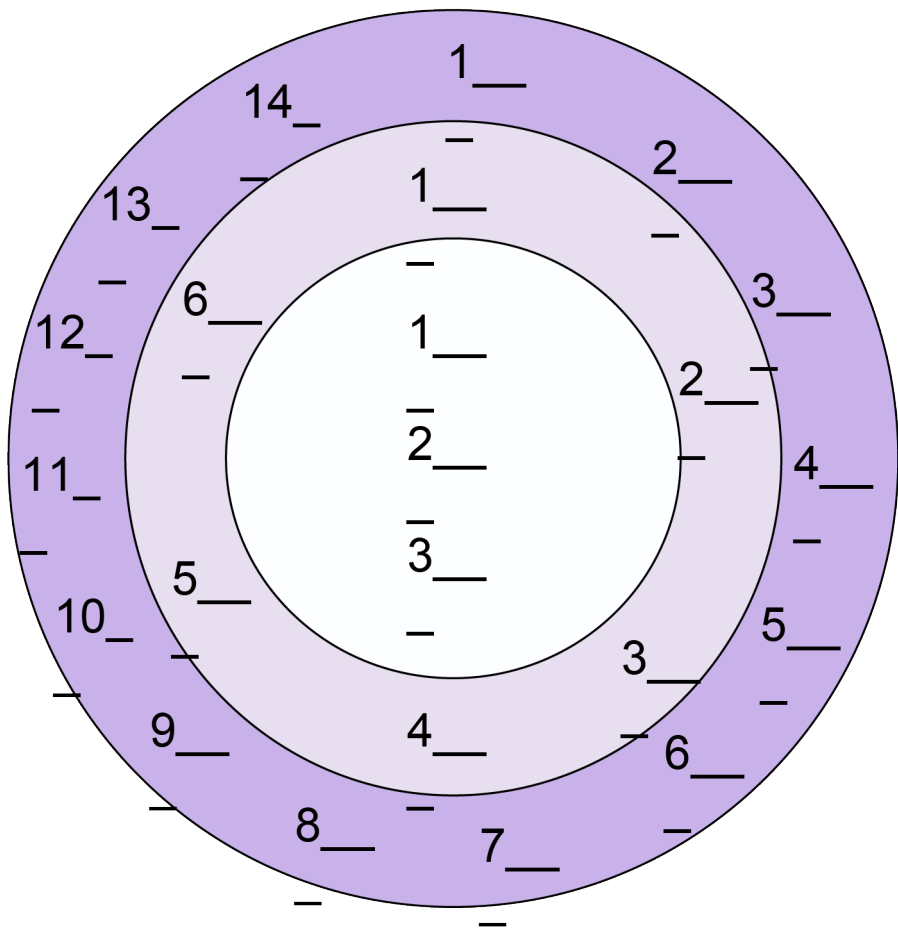
COMO ESCOLHER AS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DO SEU PROJETO ESPORTIVO?

Neste tópico final, focaremos em escolher as estratégias de captação de recursos mais adequadas para a realidade do seu projeto. Com a ajuda da ferramenta “**NA MOSCA**”, você aprenderá a identificar as alternativas mais viáveis para o seu projeto de futebol feminino, assegurando uma estratégia eficiente e adaptada às suas capacidades.

Como vimos até aqui, há muitas formas de captar recursos para seu projeto esportivo. No entanto, para obter sucesso nessa área, você precisa priorizar! Saldanha (2022) sugere que o foco deve ser, no máximo, em até três estratégias de captação por vez, sobretudo organizações de pequeno porte financeiro, que costumam contar com menos estrutura e equipe.

Inspirada no método de Gabriel Weinberg, coautor do livro “Tração” (2020), a autora criou a ferramenta “**NA MOSCA - CAPTAÇÃO DE RECURSOS**”, com o objetivo de guiar as lideranças de projetos sociais na identificação e priorização de estratégias de captação.

Figura 14 – Na Mosca: Captação de Recursos



Fonte: Elaborada pela autora.

Ela começa com a identificação de 14 estratégias potenciais de arrecadação, que são mapeadas na parte mais externa de um alvo imaginário. Este passo inicial ajuda a visualizar o leque de opções disponíveis. Posteriormente, a atenção é direcionada para a área intermediária do alvo, onde se deve selecionar as 6 estratégias que parecem mais viáveis e adequadas para o contexto atual do projeto. Esta seleção é crucial, pois permite um foco em estratégias mais realistas e aplicáveis. Dentre estas seis, a tarefa seguinte é escolher as **3 estratégias principais** que não só são mais viáveis no momento, mas também podem ser implementadas de imediato, permitindo uma ação rápida e eficaz na captação de recursos.

Vejamos a seguir um exemplo para ilustrar a ferramenta Na Mosca - Captação de Recursos na prática:

Figura 15 – Na Mosca: Captação de Recursos na prática



Fonte: Elaborada pela autora.

Inspirados no “cardápio” disponibilizado no “Quadro 2”, selecionamos 14 estratégias de captação e em seguida priorizamos seis (Editais nacionais, Leis de incentivo, Bazar, Editais internacionais, Eventos e Nota fiscal), até que chegamos às três principais (Editais nacionais, Nota fiscal e Leis de incentivo). Tomamos essa decisão com base nos objetivos e recursos disponíveis, levando em conta ainda o potencial de retorno e a facilidade de implementação imediata, tudo dentro da nossa realidade específica, claro.

Após a seleção cuidadosa das **três estratégias principais**, vem uma próxima etapa: Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (**FOFA**) de cada uma delas. Aqui, você terá a oportunidade de analisar minuciosamente as forças e fraquezas internas do seu projeto, bem como as oportunidades e ameaças que afetam a captação de recursos no ambiente externo.

A seguir, preparamos um exemplo de Análise FOFA para a estratégia “Editais nacionais”, que priorizamos anteriormente:

Figura 16 - Exemplo prático de Análise FOFA

FORÇAS	Expertise técnica: a organização possui conhecimento técnico especializado e experiência anterior com a estratégia. Equipe dedicada: existe uma equipe ou indivíduos dedicados à escrita de projetos, garantindo que as propostas sejam bem desenvolvidas e alinhadas com os requisitos dos editais.
OPORTUNIDADES	Aumento do número de editais: há um aumento na disponibilidade de editais públicos e privados nos últimos anos, criando mais oportunidades para captação. Parcerias estratégicas: possibilidade de formar parcerias com outras organizações para apresentar propostas conjuntas, ampliando o escopo e a qualidade dos projetos apresentados.
FRAQUEZAS	Desmotivação da equipe: dada a natureza competitiva e a incerteza na aprovação das propostas, a equipe tende a ficar desmotivada ao longo do ano. Capacidade limitada de adaptação: dificuldade em adequar alguns projetos aos critérios específicos de alguns editais nacionais. Alguns não estão alinhados à missão da organização.
AMEAÇAS	Concorrência elevada: a alta competitividade por editais nacionais com muitas organizações competindo pelos mesmos recursos. Restrições e critérios rígidos: os editais podem ter critérios de elegibilidade e restrições orçamentárias muito específicas, limitando as oportunidades para a organização participar.

Fonte: Elaborada pela autora.

Finalmente, com três estratégias de captação priorizadas e analisadas, será a hora de estabelecer metas e indicadores de desempenho. Nesse momento, você poderá utilizar a ferramenta **KPI** como apoio, que apresentamos na Unidade 1. Essas metas e indicadores servirão como critérios objetivos para avaliar o progresso e os resultados das estratégias escolhidas.



Na dúvida de como fazer uma Análise FOFA? Leia o texto “Análise SWOT para vendas: o que é, por que fazer e como conduzir”, da Meetime, no site: <https://meetime.com.br/blog/gestao-empresarial/analise-swot/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

Agora é o momento de colocar em prática tudo o que discutimos até aqui. Acreditamos que este processo fortalece a sua tomada de decisão estratégica, ao mesmo tempo em que encoraja uma avaliação comparativa do desempenho de cada estratégia. Isso é fundamental para identificar a forma mais eficaz de captar recursos para o seu projeto de futebol feminino, permitindo o ajuste do foco e a alocação dos recursos nas opções que demonstram o maior potencial de sucesso.

Assim concluímos a Unidade 3 do curso “Gestão e Captação de Recursos para o Desenvolvimento do Futebol Feminino”. Nele exploramos as nuances da captação de recursos, desde a identificação de fontes até a escolha estratégica mais adequada para o seu projeto de futebol feminino.

Agradecemos o seu comprometimento e participação ativa nesta etapa do curso. Continue aplicando os conhecimentos adquiridos e compartilhando suas experiências.

Até o nosso próximo encontro no curso!

UNIDADE 3

REFERÊNCIAS

FRELLER, Michel. **Fontes e estratégias de captação de recursos**. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (Orgs.). Gestão de organizações da sociedade civil. São Paulo: Tiki Books; PUC-SP/PIPEq, 2019. p. 99. Disponível em: https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/gestao-de-organizacoes-da-sociedade-civil-book_1p.pdf. Acesso em: 29 jan. 2024.

FUNDAÇÃO ANDRÉ E LUCIA MAGGI (FALM). **Apostila 7 Ciclo III - Captação de Recursos**. [S.l.]: Fundação André e Lucia Maggi, 2017. Disponível em: <https://www.fundacaoandreeluciamaggi.org.br/wp-content/uploads/2019/04/20170821115225-Apostila-7-Ciclo-III-Captação-de-Recursos.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2024.

HEYMAN, D. R.; BRENNER, L. **Guia prático de captação de recursos: conheça as principais fontes, estratégias e ferramentas para captar recursos em organizações da sociedade civil**. Tradução: Thaís Iannarelli. Revisão: João Paulo Vergueiro. 1. ed. São Paulo: Instituto Filantropia, 2017.

SALDANHA, Daiany França. **7 fontes de recursos para a sua ONG**. Portal do Impacto. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/7-fontes-de-recursos-para-a-sua-ong>. Acesso em: 29 jan. 2024.

SALDANHA, Daiany França. **Ferramenta “NA MOSCA” – Mobilização de recursos e parcerias**. Portal do Impacto. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/ferramenta-na-mosca-mobilizacao-de-recursos-e-parcerias>. Acesso em: 29 jan. 2024.

SALDANHA, Daiany França; SANTOS, Carolina Crispim Pires; SCHERRER, Ellen Moraes; VALENTE, Jaqueline Gonçalves da Silva; NASCIMENTO, Susane Velasques. **30 formas de captar recursos para a sua organização**. Portal do Impacto. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/30-formas-de-captar-recursos-para-a-sua-organizacao>. Acesso em: 29 jan. 2024.

VERGUEIRO, João Paulo. **Sustentabilidade econômica das organizações da sociedade civil**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

UNIDADE 4

Construção de metas e indicadores de resultados e impacto

Caro(a) cursista,

S seja bem-vindo(a) à Unidade 4 do nosso curso “Gestão e Captação de Recursos para o Desenvolvimento do Futebol Feminino”. Nesta etapa final, mergulharemos na construção de metas e indicadores de resultados e impactos, contribuindo assim para aumentar o potencial de seu projeto de futebol feminino e torná-lo mais atraente para patrocinadores e apoiadores.

No primeiro tópico, utilizaremos a “Árvore de Problemas” como ferramenta para identificar e analisar o problema central enfrentado pela sua iniciativa, bem como suas causas e consequências principais. Por meio desse exercício, estaremos aptos a construir soluções eficazes e a estabelecer metas e indicadores tangíveis.

Já no segundo tópico, daremos continuidade ao processo iniciado na Árvore de Problemas, desenvolvendo desta vez uma “Árvore de Objetivos”. Esse instrumento nos ajudará a compreender como cada objetivo do projeto pode ser alcançado por meio de ações específicas, traçando um caminho para seus resultados e impacto desejados.

Além disso, abordaremos a diferença entre resultados e impacto, essencial para um entendimento abrangente do projeto. Por fim, exploraremos o Método do Quadro Lógico (MQL), método eficaz para a gestão de projetos, integrando atividades, resultados, objetivos e impactos. Passo a passo, aprenderemos a preencher o Quadro Lógico, estabelecendo metas e indicadores realistas e mensuráveis.

Vamos juntos?

Bons estudos!

Objetivos da unidade

- Identificar os problemas enfrentados no futebol feminino e como eles impactam o desenvolvimento da modalidade
- Desenvolver habilidades para criar metas e indicadores para medir e potencializar o impacto positivo dos projetos de futebol feminino

UNIDADE 4

TÓPICO 1

QUAIS PROBLEMAS ESTAMOS AJUDANDO A RESOLVER

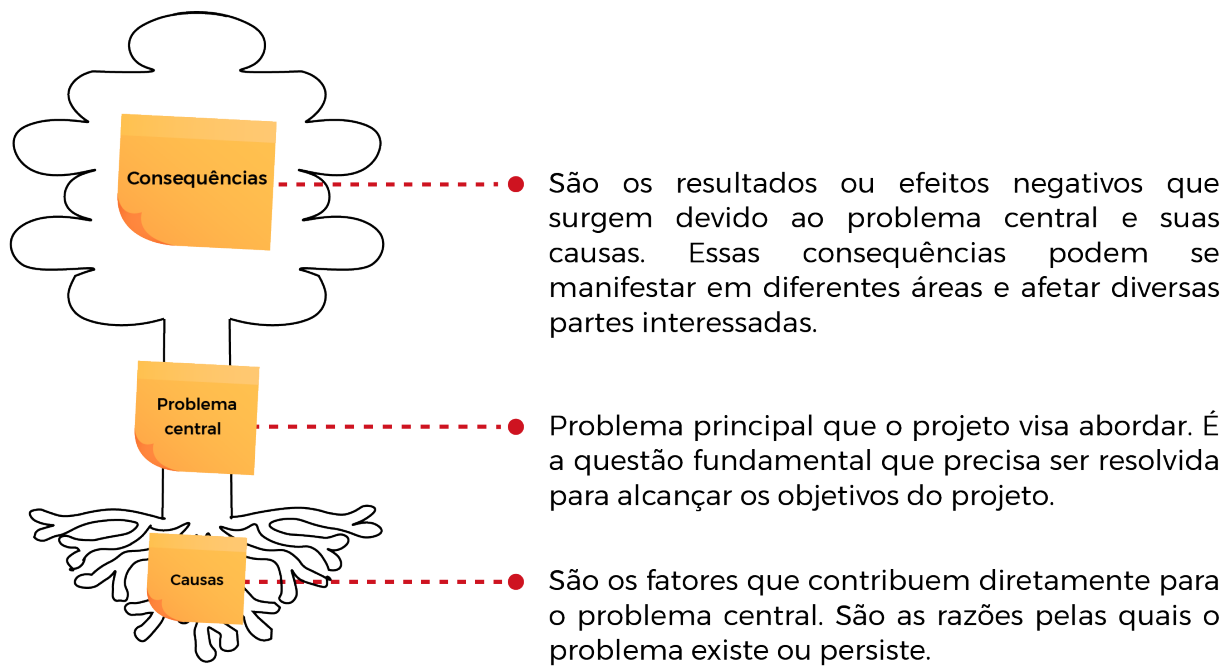
Responda com sinceridade: antes deste curso, você já tinha parado para pensar em todos os desafios enfrentados pelos projetos de futebol feminino?

Imagine agora se um patrocinador ou apoiador lhe questionasse sobre quais problemas específicos seu projeto está abordando. Você saberia o que responder? É neste momento que entra a **Árvore de Problemas!**

A Árvore de Problemas é uma ferramenta visual utilizada na gestão de projetos, especialmente nas etapas de identificação e desenho do projeto, para caracterizar e analisar o problema central, suas causas e consequências principais (SALDANHA, 2023). Sua adoção se tornou popular em abordagens de planejamento como o Marco Lógico (*Logical Framework Approach - LFA*), que apresentaremos na próxima seção, popularizada nas décadas de 1970 e 1980 pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e outras organizações internacionais (PUC-RIO, s.d.).

Você já fez uma Árvore de Problemas para seu projeto antes? Trata-se de uma ferramenta incrivelmente útil para compreender os desafios que seu projeto está tentando resolver. A construção de uma Árvore de Problemas nos permite criar um mapa mental que ilustra como diferentes fatores estão interligados em torno de um problema principal, proporcionando uma visão clara sobre a sua estrutura complexa e as conexões existentes entre seus elementos, conforme ilustrado na figura a seguir:

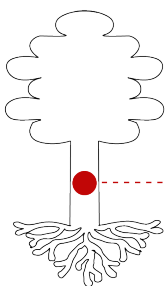
Figura 17 - Modelo de Árvore de Problemas



Fonte: Adaptada de Miro (2024).

Depois que entendemos os objetivos da “Árvore de Problemas”, que tal fazermos um exercício de passo a passo junta(o)s? Por meio dessa atividade, veremos como esse método nos proporcionará uma visão explícita e bem estruturada do problema que estamos enfrentando, simplificando o processo de construção de soluções e a formulação de metas e indicadores reais e mensuráveis, elementos determinantes na busca por patrocínio e apoio ao projeto.

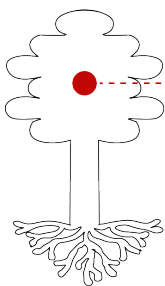
Figura 18 - Passo a passo da Árvore de Problemas



Passo 1: Identifique o problema central

Desenhe uma árvore com tronco, galhos e raízes no papel, computador ou outro meio. Escreva o problema central que seu projeto pretende resolver. Adicione essa informação no centro da árvore. Este será o tronco da sua Árvore de Problemas, a base de todo o exercício.

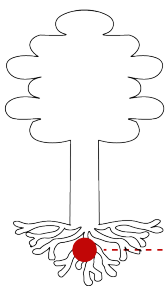
Exemplo: Baixa participação de meninas em projetos de futebol.



Passo 2: Mapeie os efeitos

Agora escreva os efeitos diretos desse problema central. Coloque-os na parte de cima da árvore. Essas serão as consequências na sua árvore de problemas. Você pode usar emojis, cores ou adesivos para destacar a natureza ou a gravidade de cada efeito, tornando a visualização mais intuitiva.

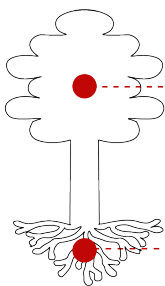
Exemplo: Baixa visibilidade do futebol feminino na região onde você mora; desigualdade de gênero no esporte local.



Passo 3: Descubra as causas-raiz

Reflita sobre o que está causando todas essas consequências. Abaixo do problema central, adicione as causas fundamentais. Da mesma forma, você também pode adicionar adesivos, cores ou emojis para destacar a natureza ou a gravidade de cada causa.

Exemplo: Falta de projetos de futebol feminino acessíveis; Estereótipos de gênero e preconceitos das famílias; Falta de modelos femininos no esporte.



Passo 4: Conecte e organize

Por fim, trace linhas ou utilize conectores para vincular os efeitos às suas causas correspondentes, demonstrando as relações entre eles. Este passo é fundamental para visualizar como os diferentes elementos da sua Árvore de Problemas estão interligados, revelando o fluxo e as relações entre as causas e os efeitos do problema central.

Exemplo: ligue “Desigualdade de gênero no esporte local” com “Estereótipos de gênero e preconceitos das famílias” para ilustrar essa conexão.

Fonte: Elaborada pela autora.

Além dos aspectos sociais e culturais, é fundamental abordar os problemas do futebol feminino do ponto de vista esportivo, incluindo especialmente desafios técnicos e táticos. Desafios como o “**Baixo entendimento tático**” e “**Deficiências técnicas**” podem ser identificados como problemas centrais na Árvore de Problemas. O baixo entendimento tático pode limitar a capacidade das jogadoras de tomar

decisões eficazes em campo, enquanto as deficiências técnicas podem afetar diretamente ações como finalizações ao gol, passes e condução de bola.

Importante perceber que esses desafios esportivos muitas vezes têm raízes em barreiras sociais e culturais. Por exemplo, a iniciação tardia de meninas no esporte, muitas vezes causada por estereótipos de gênero e a falta de acesso a projetos de futebol, pode resultar em uma menor exposição a treinamentos e competições. Este cenário contribui para o desenvolvimento tardio de habilidades técnicas e táticas. Tal situação evidencia como as barreiras sociais afetam diretamente a evolução e o desenvolvimento da modalidade.



Assista ao vídeo e aprenda a usar a Árvore de Problemas para melhorar seu projeto, começando por identificar o problema central com a ajuda de todos os envolvidos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6KX0AorsYmg>. Acesso em: 12 mar. de 2024.

Ao nos aprofundarmos nos desafios enfrentados pelo seu projeto de futebol feminino por meio da “Árvore de Problemas”, identificamos o problema central, mapeamos seus efeitos, descobrimos suas causas e conectamos os elementos, permitindo soluções eficazes e realistas. Isso impulsiona a definição de metas e indicadores tangíveis para avançarmos na resolução dos problemas enfrentados no futebol feminino, como veremos na próxima seção.

UNIDADE 4

TÓPICO 2

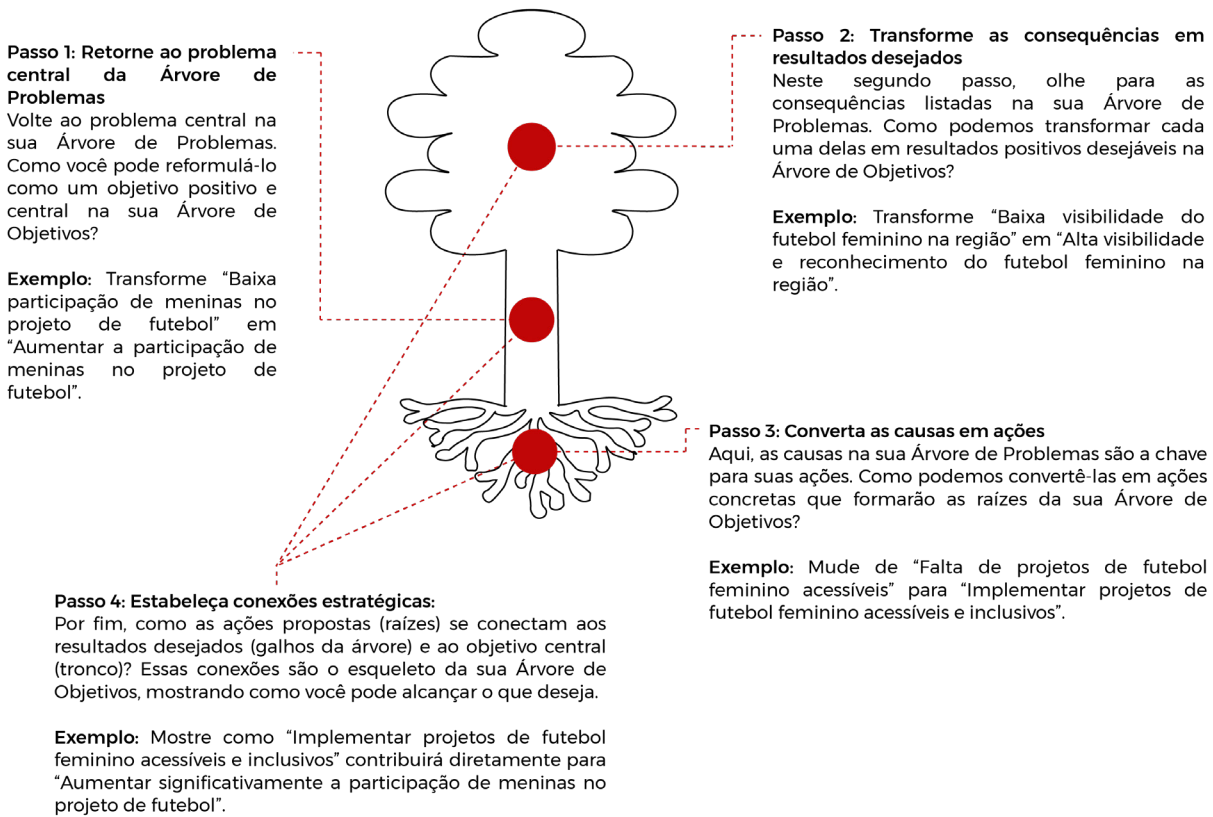
CONSTRUÇÃO DE METAS E INDICADORES DE RESULTADOS E IMPACTOS

Após a elaboração da Árvore de Problemas, o passo seguinte é desenvolver uma “Árvore de Objetivos”. Esta etapa é fundamental para identificar as intervenções necessárias que visam “corrigir” os aspectos negativos evidenciados na Árvore de Problemas e, posteriormente, estabelecer a base para a elaboração de metas e indicadores de resultados e impacto.

A Árvore de Objetivos, em sua essência, é uma imagem espelhada da Árvore de Problemas, na qual cada problema é convertido em um objetivo a ser alcançado. Dessa maneira, enquanto a Árvore de Problemas destaca as relações de causa e efeito dos desafios enfrentados, a Árvore de Objetivos ilustra as relações “meios-fim”, apresentando uma visão estratégica de como cada objetivo pode ser atingido por meio de ações específicas (PM4NGOS, 2020).

Agora você deve estar se perguntando: como exatamente transformo os desafios identificados na minha Árvore de Problemas na Árvore de Objetivos? Acertamos? Essa transição é ponto-chave para definir a direção estratégica do seu projeto. Vamos explorar juntos esse processo passo a passo?

Figura 19 - Passo a passo da Árvore de Objetivos



Fonte: Elaborada pela autora.

Ao refletir sobre esses passos, você está pronto para **transformar obstáculos em oportunidades** e traçar um caminho para o sucesso do seu projeto. Que ações e resultados você identificou na sua Árvore de Objetivos? Compartilhe suas ideias com a sua equipe e com as meninas e mulheres do projeto! A colaboração e a co-construção são fundamentais para refinarem junto(a)s as estratégias e assegurarem que as intervenções propostas sejam realistas, viáveis e eficazes.

Ao fazer isso, você inspira e é inspirado(a), descobre novas possibilidades e se compromete com a mudança positiva que deseja ver em seu projeto e na comunidade a que ele atende. Envolvendo sua equipe e as partes interessadas no processo de transformação da Árvore de Problemas em uma Árvore de Objetivos, você não apenas fomenta a inclusão e o engajamento, mas também aproveita a diversidade de conhecimentos e experiências de todas e todos para enriquecer o planejamento e a execução do seu projeto.

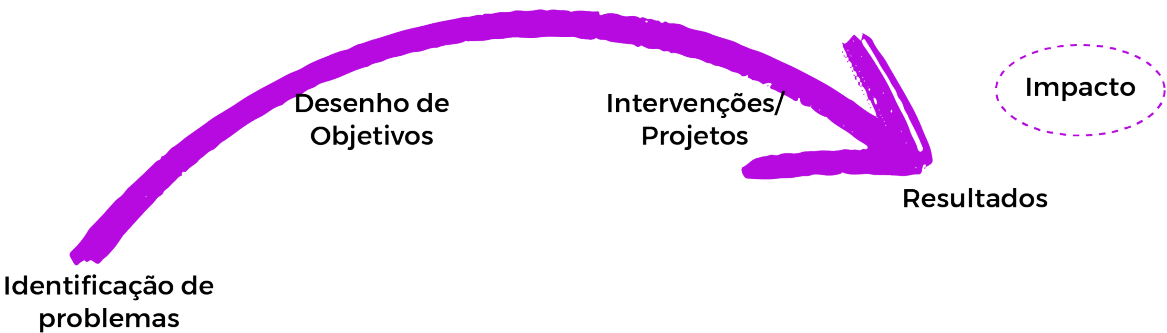


Confira o vídeo e descubra como transformar problemas em soluções com a Árvore de Objetivos, convertendo cada problema em um objetivo positivo e visualizando as conexões “meios-fim”. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oDPhRN1eZXA>. Acesso em: 12 de março de 2024.

Com a Árvore de Objetivos definida, o próximo passo é tangibilizar esses objetivos através do **Método do Quadro Lógico** (MQL). No entanto, antes de apresentarmos e nos aprofundarmos no MQL, é importante distinguirmos a diferença entre resultado e impacto (SALDANHA, 2021):

- **Resultados:** São os efeitos imediatos e tangíveis do projeto. Eles podem ser observados e medidos no decorrer da intervenção ou logo após a conclusão das atividades de um projeto. Os resultados devem ser específicos, mensuráveis e diretamente relacionados às atividades realizadas.
- **Impacto:** Refere-se às mudanças de longo prazo que ocorrem após o encerramento de um projeto como consequência de seus resultados. O impacto pode ser mais complexo de medir e frequentemente requer um acompanhamento contínuo e uma avaliação mais profunda para ser identificado.

Figura 20 - Jornada do Impacto



Fonte: Elaborada pela autora.

Essa diferenciação entre resultado e impacto ficou compreensível para você?

Agora, reflita sobre os exemplos que exploramos anteriormente nas árvores de problemas e objetivos. Pense nos objetivos específicos que você definiu na

sua Árvore de Objetivos. Quais seriam os resultados imediatos e tangíveis dessas ações? E mais importante! Como esses resultados poderiam, eventualmente, levar a mudanças significativas e de longo prazo, ou seja, ao impacto desejado em sua comunidade ou grupo-alvo?

Ao considerar essas perguntas, você começará a ver como suas ações planejadas se conectam aos resultados e, eventualmente, ao impacto mais amplo que você aspira alcançar. Este exercício não só ajudará a solidificar seu entendimento sobre a diferença entre resultados e impacto, mas também o(a) preparará para a próxima etapa: a elaboração efetiva do Quadro Lógico para o seu projeto.

O Método do Quadro Lógico (MQL) **é uma ferramenta consolidada e amplamente adotada para gestão de projetos**, especialmente no contexto do desenvolvimento social. Desenvolvido inicialmente entre 1969 e 1970 pela USAID, surgiu como uma resposta à necessidade de tornar os projetos sociais mais efetivos (PUC-RIO, s.d.). Esse método enfatiza a importância de estabelecer metas quantitativas, indicadores mensuráveis, meios de verificação bem definidos e pressupostos, garantindo assim a eficiência e eficácia na realização dos projetos.

Figura 21 - Lógica vertical do quadro lógico

Descrição do projeto	Indicadores	Fonte de verificação	Pressupostos
Impacto	Se os OBJETIVOS são atingidos; então isso deve contribuir para o IMPACTO.		
Objetivo(s)	Se os RESULTADOS/PRODUTOS forem gerados; então os OBJETIVOS ocorrerão.		
Resultado/Produto	Se as ATIVIDADES forem realizadas; então os RESULTADOS/PRODUTOS poderão ser gerados.		
Atividades	Se RECURSOS/ENTRADAS adequado(a)s forem fornecidos; então as ATIVIDADES poderão ser realizadas.		

Fonte: PM4NGOs (2012, p. 41).



Assista ao vídeo para entender como o Marco Lógico orienta seu projeto do planejamento à execução, integrando as atividades, os resultados e a medição do sucesso: Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CIGKXOSwhLs&t=9s>. Acesso em: 12 de março de 2024.

Com as Árvores de Problemas e Objetivos em mãos, partiremos agora para a materialização do Quadro Lógico do seu projeto. Para tanto, faremos o seguinte passo a passo:

Quadro 7- Passo a passo para preencher o Quadro Lógico

Passo 1: Definir atividades	Comece listando todas as atividades necessárias para atingir os objetivos desenhados na Árvore de Objetivos. Pense nas ações concretas que precisam ser realizadas. <i>Observações: i) Para cada atividade, determine quais insumos (recursos financeiros, humanos, técnicos e materiais) serão necessários. Isso inclui orçamentos, equipamentos, habilidades e tempo. ii) Estabeleça um cronograma para cada atividade, definindo prazos realistas para sua execução</i>
Passo 2: Especificar resultados/ produtos	Para cada atividade listada, identifique o resultado ou produto tangível que ela produzirá. Isso pode incluir relatórios, infraestruturas construídas, mulheres atendidas, etc. <i>Observações: i) Defina claramente a qualidade esperada e a quantidade dos resultados, assegurando que eles sejam mensuráveis e verificáveis. ii) Explique como cada resultado contribui diretamente para alcançar os objetivos do projeto.</i>
Passo 3: Definir objetivos	Determine a principal finalidade do projeto. Quais mudanças ou benefícios os resultados do projeto trarão para as meninas e mulheres ao final do projeto. Isso pode incluir o desenvolvimento de novas habilidades técnicas e táticas, participar mais de competições esportivas, etc. <i>Observações: i) Descreva como os objetivos contribuirão para mudanças mais amplas no grupo-alvo ou no contexto do projeto, como melhorias na saúde, educação, renda, esporte, etc. ii) Estabeleça indicadores numéricos para cada objetivo, permitindo a medição do progresso e a avaliação da eficácia do projeto.</i>

Passo 4: Identificar impactos desejados	Defina o impacto de longo prazo que o projeto visa alcançar: a transformação final ou o benefício social para as meninas e mulheres ou para o contexto mais amplo. <i>Observações: i) Esclareça como os objetivos do projeto contribuem para esse impacto de longo prazo. Isso pode exigir uma visão de como o projeto se encaixa em um contexto mais amplo ou em iniciativas de longo prazo ii) Desenvolva métodos para avaliar o impacto do projeto ao longo do tempo (isso quase sempre vai ocorrer após a conclusão do projeto).</i>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo estabelecido um roteiro para o preenchimento do Quadro Lógico, vejamos a seguir o método aplicado a um projeto de futebol feminino. O exemplo prático ilustrará como as atividades, os resultados/produtos, os objetivos e os impactos desejados podem ser planejados para um projeto que busca fortalecer meninas e mulheres por meio do esporte.

Quadro 8 - Quadro Lógico de um projeto de futebol feminino

	Descrição	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos
Impacto	Promoção da igualdade de gênero no esporte e fortalecimento emocional das mulheres por meio do futebol feminino.	Redução da disparidade de gênero no esporte, aumento da participação feminina em posições de liderança no esporte.	Relatórios e pesquisa sobre a participação e liderança feminina no esporte.	Existem políticas e programas sociais que continuam a promover a igualdade de gênero no esporte e oferecem suporte adicional para o desenvolvimento do futebol feminino.

Objetivo	Aumentar a participação e o desempenho das mulheres no futebol em nível local.	Número de participantes no projeto de futebol feminino aumenta. Número de times femininos em competições locais aumenta.	Registros de participação no projeto. Relatórios das competições locais.	Disponibilidade e comprometimento de treinadores. Acesso contínuo a instalações esportivas adequadas.
Resultados/Produtos	Jogadoras recebem treinamento técnico e tático aprimorado. Aumento do número de competições locais para times femininos.	Número de treinamentos realizados. Número de competições locais organizadas. Feedback positivo das participantes.	Listas de presença em treinamentos. Relatórios de competição. Avaliações de feedback das jogadoras.	Engajamento e comprometimento das jogadoras. Apoio da comunidade e famílias.
Atividades	Realização de treinos, organização de competições locais e acompanhamento psicológico.	Número de treinos realizados, número de competições organizadas, número de sessões de acompanhamento psicológico realizadas.	Relatórios de treinamento, calendários de competições, registros de sessões psicológicas.	Os recursos necessários, como materiais e instalações esportivas, patrocínio para organização de competições e suporte psicológico, estão disponíveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, a construção das metas, alvos específicos que a equipe de um projeto se propõe a atingir em um determinado período, serve como marcos que orientam a execução do projeto e facilitam a avaliação de seu sucesso (BRASIL, 2022).

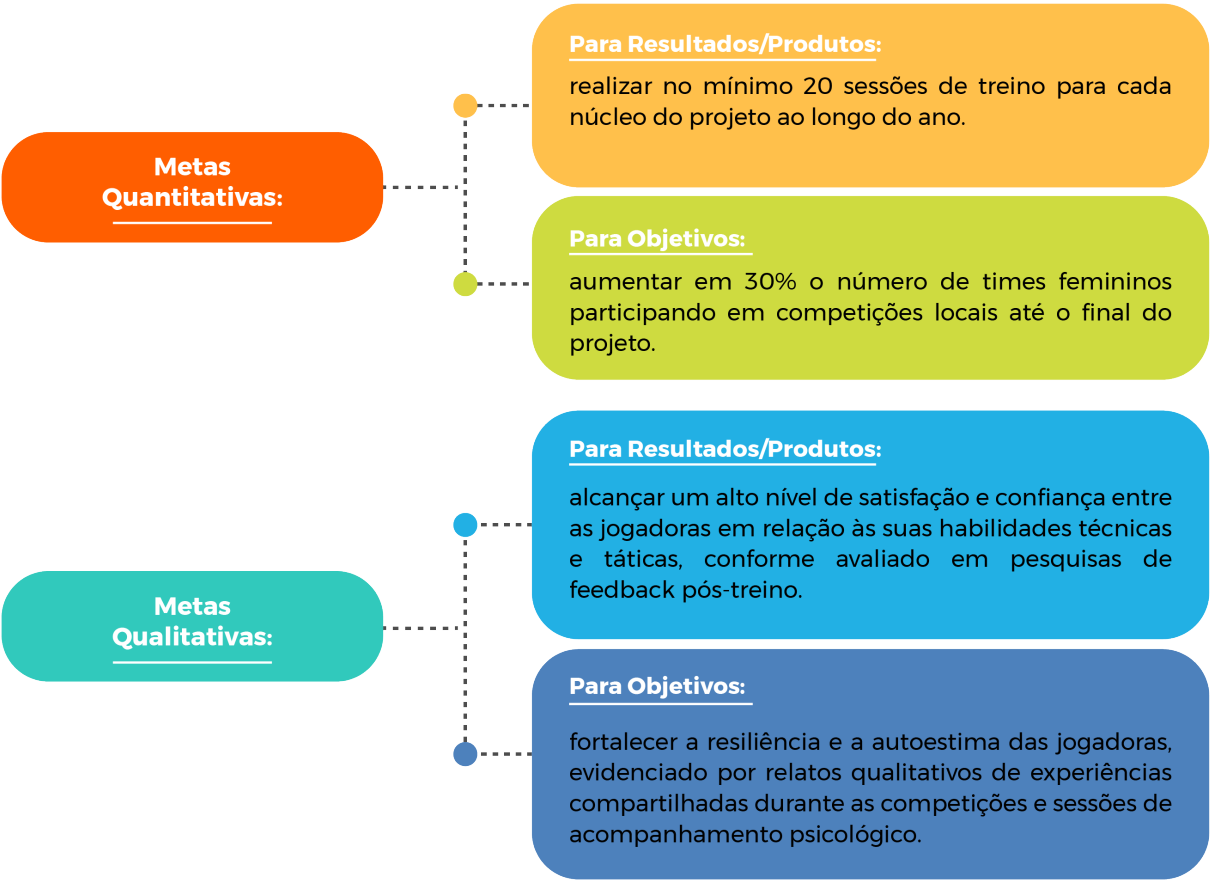
De acordo com o Manual da Lei de Incentivo ao Esporte (BRASIL, 2022), as metas podem ser categorizadas em dois tipos principais: **qualitativas e quantitativas**. As metas qualitativas focam em aspectos não numéricos do projeto, como qualidade, satisfação, percepções e mudanças de comportamento. Apesar de não serem

expressas em números, é crucial que sejam mensuráveis de alguma forma, seja por indicadores numéricos, percentuais ou situacionais. Por exemplo, no contexto do nosso projeto de futebol feminino, uma meta qualitativa pode ser “**Melhorar a percepção da comunidade sobre o futebol feminino**”, que poderia ser medida por meio de pesquisas de opinião antes e depois das campanhas de conscientização.

Por outro lado, as metas quantitativas são expressas em termos numéricos ou percentuais, oferecendo um alvo mensurável e específico. Elas são fundamentais para quantificar o progresso e o sucesso do projeto de maneira objetiva. Um exemplo de meta quantitativa para o projeto de futebol feminino poderia ser “**aumentar o número de participantes no projeto de futebol feminino em 50% até o final do ano**”, que é claramente mensurável pelo número de inscrições.

Exemplos de metas para o projeto de futebol feminino, baseando-se nos indicadores do quadro lógico, poderiam incluir:

Figura 22 - Metas quantitativas e qualitativas de um projeto de futebol feminino



Fonte: Elaborada pela autora.

A estruturação detalhada de um projeto, torna-o consideravelmente mais atraente para patrocinadores e apoiadores. Incrível não acha? A cuidadosa identificação de problemas, a definição precisa de objetivos, a elaboração de estratégias bem pensadas e a habilidade de estabelecer indicadores realistas para avaliar o sucesso do projeto não só demonstram profissionalismo e competência, mas também transmitem confiança e credibilidade durante a captação de recursos.

Patrocinadores buscam investir em “bons projetos bons”, ou seja, projetos bem elaborados tecnicamente e com perceptível potencial de gerar impacto positivo! Logo, ao embarcar nesta jornada de descoberta e aprendizado sobre a gestão e captação de recursos para projetos de futebol feminino, mergulhamos nas particularidades e no potencial transformador dessa modalidade apaixonante, tanto no âmbito esportivo quanto social. Reconhecemos a importância de compreender o contexto em que o futebol feminino está inserido, destacando as oportunidades e os desafios que se apresentam a gestores, educadores, atletas e entusiastas do esporte.

Vimos que, para a contínua evolução do futebol feminino, é imprescindível talento, paixão, estrutura, apoio e oportunidades. No entanto, acima de tudo, é imprescindível uma gestão eficaz acompanhada de uma estratégia bem elaborada para a captação de recursos.

Para encerrar, encorajamos você, estimada(o) cursista, a implementar os conhecimentos adquiridos em seus próprios projetos e iniciativas. É importante lembrar que cada esforço contribui significativamente para o avanço e a valorização do futebol feminino. Apesar dos desafios que possam surgir, acreditamos que, com determinação, criatividade e colaboração, é possível superá-los e fomentar um ambiente no qual o futebol feminino seja amplamente reconhecido e valorizado, assegurando às meninas e mulheres as mesmas oportunidades e o mesmo apoio que seus pares masculinos recebem.

Agradecemos por embarcar conosco nesta jornada de aprendizado e descoberta. Que a paixão pelo futebol feminino continue a nos unir e a nos impulsionar em direção a novos horizontes. Boa sorte em suas empreitadas e que o campo esteja sempre aberto para as futuras gerações de mulheres no esporte.

Muito obrigada!

UNIDADE 4

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Cidadania. Secretaria Nacional de Incentivo e Fomento ao Esporte (SENIFE). **Manual da Lei de Incentivo ao Esporte**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/esporte/pt-br/acoes-e-programas/lei-de-incentivo-ao-esporte/ManualLeideIncentivoATUALIZADO20222.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024.

MIRO. **Modelo de Árvore de Problemas**. Disponível em: <https://miro.com/pt/modelos/arvore-problemas/>. Acesso em: 23 fev. 2024.

PM4NGOs. **Project DPro**: Project Management for Development Professionals Guide. PMD Pro – 2nd Edition. [S.l.]: PM4NGOs, 2020. Disponível em: <https://pm4ngos.org/download/128/english/19367128/project-dpro-guide-pmd-pro-2-edition-grayscale.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2024.

PM4NGOS. **Um guia para o PMD Pro**: Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento. 2012. Disponível em: http://www.fmss.org.br/wp-content/uploads/2017/09/PMD_Pro_Guide_2e_PT_A4_2017.pdf. Acesso em: 10 jan. 2024.

PUC-RIO. **O método do quadro lógico**. [S.l.]: PUC-RIO, s.d. Certificação Digital Nº 0913423/CA. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20957/20957_4.PDF. Acesso em: 21 fev. 2024.

SALDANHA, Daiany França. **Cooperação Brasil-Alemanha**: o caso do programa setorial “Esporte para o Desenvolvimento”. 2023. Dissertação (Mestrado) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

SALDANHA, Daiany França. **O que é impacto**. 2021. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/o-que-e-impacto>. Acesso em: 10 jan. 2024.

