



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

IVANA DE SOUSA PEREIRA

A ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESPORTIVA DO
FORTALEZA ESPORTE CLUBE

FORTALEZA/CE

2023

IVANA DE SOUSA PEREIRA

A ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESPORTIVA DO
FORTALEZA ESPORTE CLUBE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Luma Louise Sousa Lopes

FORTALEZA/CE

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação Universidade Federal do Ceará Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P491a Pereira, Ivana de Sousa.

A análise da mudança organizacional na gestão esportiva do Fortaleza Esporte Clube / Ivana de Sousa Pereira. – 2023.

62 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

1. Gestão Esportiva. 2. Mudança Organizacional. 3. Organizações Esportivas. 4. Fortaleza Esporte Clube. I. Título.

CDD 658

IVANA DE SOUSA PEREIRA

A ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESPORTIVA DO
FORTALEZA ESPORTE CLUBE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 03/07/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Joelma Soares da Silva
Universidade Estadual do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me protegido e abençoado durante esse processo e toda a vida.

À minha família, por todo o apoio e incentivo.

À minha mãe, por sempre lutar para a realização dos meus sonhos.

Aos profissionais entrevistados, pelo tempo concedido nas entrevistas e a riqueza de informações passadas.

À Universidade Federal do Ceará e aos professores do curso pela excelência do ensino oferecido.

À minha orientadora, que tornou esse processo mais agradável e cujo incentivo e dedicação foram primordiais para a conclusão desse trabalho.

Aos professores participantes da banca examinadora pela disponibilidade, pelas colaborações e sugestões.

Aos meus colegas de curso, pelas contribuições, sugestões e principalmente pelos momentos vividos ao longo desses anos.

E por fim, ao Futebol, em especial, ao Flamengo meu time do coração que me apresentou o amor por esse esporte, e ao Fortaleza que conquistou minha admiração.

“Uma mudança deixa sempre patamares para
uma nova mudança.” (Maquiavel)

RESUMO

Atualmente, o mundo passa por muitas evoluções e, nesse contexto, os processos de mudança se tornaram indispensáveis e as organizações esportivas não estão isentas dessa necessidade. Diante desse cenário, o objetivo desta pesquisa é analisar o processo de mudança organizacional no contexto da gestão esportiva do Fortaleza Esporte Clube. Para alcançar esse objetivo, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa descritiva no qual foram coletados dados por meio de entrevistas semiestruturadas junto a indivíduos envolvidos diretamente ou indiretamente no processo de mudança do clube e, posteriormente, avaliados por uma análise de conteúdo. A pesquisa revelou uma relação direta entre o processo de mudança e a gestão esportiva, visto que ficou evidente que o processo de mudança organizacional impulsionou a criação e implementação de uma estrutura de gestão esportiva eficaz e eficiente no clube, ao mesmo tempo que as práticas e processos de gestão esportiva alimentam a engrenagem da mudança organizacional. Ademais, os resultados constataram que o pensamento inovador e profissional da gestão esportiva foi fundamental para viabilizar e promover as mudanças necessárias.

Palavras-chave: Gestão Esportiva; Mudança Organizacional; Organizações Esportivas; Fortaleza Esporte Clube.

ABSTRACT

Currently, the world is going through many evolutions and, in this context, the processes of change have become indispensable and sports organizations are not exempt from this need. Given this scenario, the objective of this research is to analyze the process of organizational change in the context of sports management at Fortaleza Esporte Clube. To achieve this objective, a case study of descriptive qualitative nature was carried out in which data were collected through semi-structured interviews with individuals directly or indirectly involved in the club's change process and, subsequently, evaluated by a content analysis. The research revealed a direct relationship between the change process and sports management, as it was evident that the organizational change process boosted the creation and implementation of an effective and efficient sports management structure in the club, at the same time that the practices and sports management processes feed the gear of organizational change. Furthermore, the results found that innovative and professional thinking in sports management was essential to enable and promote the necessary changes.

Keywords: Sports Management; Organizational change; Sports Organizations; Fortaleza Esporte Clube.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo 7s	22
----------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de mudança organizacional.

Quadro 2 – Análise comparativa dos processos de mudança organizacional.

Quadro 3 – Qualificações necessárias para o gestor esportivo.

Quadro 4 – Títulos do time de futebol masculino do Fortaleza EC.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados.

Quadro 6 – Mudanças evidenciadas.

Quadro 7 – Análise do contexto.

Quadro 8 – Antes e depois das mudanças.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRA-GESP	Associação Brasileira de Gestão do Esporte
ABRAPEME	Associação Brasileira de Profissionais e Empresas de Marketing Esportivo
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
FEC	Fortaleza Esporte Clube
FIA	Fundação Instituto de Administração
GE	Globo esporte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
SAF	Sociedade Anônima de Futebol

LISTA DE SÍMBOLOS

R\$ Real

% Porcentagem

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, PROCESSOS E MODELOS	17
3. GESTÃO ESPORTIVA: CONCEITOS E OBJETIVO	24
4. METODOLOGIA	28
5. O FORTALEZA ESPORTE CLUBE	30
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
6.1 Descrevendo o processo de mudança organizacional no Fortaleza Esporte Clube	32
6.2 A Gestão Esportiva do Fortaleza	39
6.3 Os impactos das mudanças organizacionais na gestão esportiva	41
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	52
APÊNDICE B – QUADRO DE ANÁLISE DE CONTÉUDO	54
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO	61

1. INTRODUÇÃO

Dado o ambiente organizacional atual, mudar tornou-se um processo necessário e imprescindível para as organizações (DIAS, 2013). Tais mudanças podem ser motivadas pelo crescimento da globalização, pelos avanços tecnológicos e pelo aumento da competitividade do mercado. Nesse cenário contemporâneo, lidar com processos de mudanças e suas consequências, além de desenvolver, de forma criativa e rápida, estratégias para efetivá-las tornou-se estratégico.

No âmbito das organizações, a mudança organizacional é a forma de modificar a organização buscando a maior eficiência (CERTO, 2003). Wood Jr. (2009) acrescenta que a mudança organizacional consiste em qualquer transformação que tenha capacidade de impactar em partes ou em toda organização com natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente.

No âmbito do esporte, as organizações esportivas, como academias, escolas de esporte e clubes de futebol também estão suscetíveis às mudanças organizacionais. Assim, cabe à gestão conduzir o processo de mudança, preparando-se para lidar com seus efeitos dificuldades e benefícios. Logo, a gestão esportiva tem como dever administrar esse produto e torná-lo o mais efetivo possível seja em âmbito econômico-financeiro como também no esportivo (PRONI; ZAIA, 2007).

O conceito de gestão esportiva está fundamentado, neste trabalho, na definição de Bastos (2004), onde a gestão do esporte é a aplicação dos conceitos e teorias da Administração no ambiente do esporte como também conhecimentos relativos à Economia, Marketing, Legislação e Política. Nesse sentido, a gestão dos clubes de futebol trabalha buscando a efetividade em resultados esportivos como a montagem de equipes competitivas que, por meio de bons desempenhos, possam conquistar campeonatos como também a efetividade nas atividades organizacionais, buscando a saúde financeira e organizacional da instituição (PRONI; ZAIA, 2007).

Enquanto organizações esportivas, mais especificamente os clubes de futebol devem desenvolver estratégias para se tornar uma marca forte e assim fidelizar seus clientes, que são principalmente seus torcedores (FREITAS JÚNIOR; OLIVEIRA; LUZ, 2020). Some-se a isso o fato de que, nos últimos anos, o futebol passou do carácter exclusivo de lazer para torna-se um produto esportivo, cultural, econômico e social (FAVERO, 2009).

Diante dessa discussão, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como ocorreu o processo de mudança organizacional no contexto da gestão

esportiva do Fortaleza Esporte Clube (FEC)? O objetivo geral desta investigação é compreender o processo de mudança organizacional no contexto da gestão esportiva do FEC.

Sendo assim, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Descrever o processo de mudança organizacional vivenciado pelo clube; (2) Descrever como ocorre atualmente a gestão esportiva no FEC; e (3) Analisar os impactos da mudança organizacional na gestão esportiva do FEC.

A organização estudada nesta pesquisa é o Fortaleza Esporte Clube, uma instituição esportiva importante no futebol cearense e nordestino, sendo pentacampeão cearense (2019, 2020, 2021, 2022 e 2023) e o primeiro time nordestino a disputar por dois anos seguidos a CONMEBOL Libertadores nas temporadas 2022 e 2023.

Nos últimos anos, esse clube de futebol conquistou relevância nacional por meio dos seus feitos futebolísticos (Campeão da Copa do Nordeste de 2022, Pentacampeão do Campeonato Cearense 2023, Vaga inédita de um clube nordestino na fase de grupos da Libertadores e segunda participação consecutiva na Libertadores) e está atraindo curiosos da imprensa e estudiosos do futebol que buscam entender como um clube que não integra a elite do futebol brasileiro, como Flamengo Palmeiras, São Paulo entre outros, está logrando bons resultados ao alcançar títulos e participações em competições expressivas como também superando dificuldades futebolísticas, de recursos e financeiras a exemplo do momento pandêmico, na qual semelhante a muitas empresas, o clube precisou cortar gastos e pedir empréstimos. Além disso, possui uma gestão com resultados que se assemelham a gestão de clubes de sucesso nacional e internacional.

Esta pesquisa se justifica na medida em que o campo da mudança organizacional é pouco usual na pesquisa acadêmica em Administração, no contexto das organizações esportivas. Conforme pesquisa realizada nas bases de dados Spell e Scielo, considerando o período de 2017 a 2022, foram encontrados cerca de 30 trabalhos que tratam sobre o tema, como Ceribelli e Merlo (2013); Maciel (2021), Nazi e Drews (2017), entre outros. Contudo, a discussão sobre mudança organizacional no contexto da gestão esportiva ainda é pouco tratada.

Dessa forma, a abordagem desse tema tem por justificativa a necessidade de analisar, com a perspectiva acadêmica da Administração, um ambiente que movimenta a economia brasileira, representando 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, além de como os conhecimentos administrativos podem contribuir para o universo esportivo. Além disso, esse estudo tem também por justificativa o estímulo ao desenvolvimento de pesquisas acadêmicas em Administração em contextos pouco comuns como instituições esportivas visto que a poucos estudos relacionados como relatado anteriormente.

O presente trabalho está organizado em cinco partes além das referências, estas são: esta introdução; o referencial teórico onde são abordados os temas centrais desta pesquisa, saber: mudança organizacional e gestão esportiva a metodologia, a análise e resultados e as considerações finais.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, PROCESSOS E MODELOS

Atualmente, com o rápido avanço tecnológico e a globalização, mudar tornou-se algo profundamente necessário, natural e imprescindível (DIAS, 2013). Desse modo, a mudança é assídua no cotidiano das pessoas e das organizações causando ao longo do seu processo consequências e modificações.

As mudanças são transformações constantes sem definições claras de suas causas, formas e possíveis consequências. Nesse contexto, para Weick e Quinn (1999), a mudança não deve ser tratada como uma ação linear tendo claro começo e fim, e sim como um espiral, isto é, um fluxo que após iniciado causará continuamente efeitos e movimentos.

Quando observado modificações no ambiente corporativo, surge o termo mudança organizacional. Assim, para Bressan (2001), mudança organizacional é qualquer modificação, seja ela planejada ou não, nos componentes formais ou informais da organização que atinja a maioria dos membros dela, objetivando a melhoria de desempenho como forma de responder às demandas internas e externas.

Dessa maneira, a mudança organizacional pode ser encarada como transformações drásticas como observado por Motta (2004, p. XIV), ao definir o conceito como “o ato de criar um novo modelo de organização e produção; significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional.” Como também podem ser reconhecidas como modificações em menor grau proporcionando adaptações para conquistar objetivos como sobrevivência (GREY, 2004).

Segundo Srour (2005), para que ocorra mudança organizacional faz-se necessário transformações duradouras, que afetem e sejam perceptíveis ao longo da história da organização. Além disso, Dias (2013) contribui para esse pensamento ao defender que quando indivíduos, grupos e demais atores sociais são protagonistas de mudanças dentro das organizações, está se configura como mudança organizacional. Essas alterações ocorrem nas seguintes dimensões: ambiente, estratégia, estrutura, comportamento e programas (CRUBELLATE, 1998).

Considerando a pluralidade de conceitos sobre mudança organizacional, o Quadro 1 expõe outras definições de diversos autores visando sintetizar os conhecimentos sobre o tema.

Quadro 1 - Definições de mudança organizacional.

AUTORES	DEFINIÇÕES
Scott (1995)	Define a mudança organizacional por meio de três pilares, a regulação, o normativo das profissões e o cognitivo.

Pettigrew (2013)	Buscando contextualizar o estudo de mudança, o autor propõe três elementos essenciais: o contexto, o processo e o conteúdo da mudança. Dessa forma, a mudança organizacional está relacionada a alterações intelectuais, cognitivas, estruturais e materiais e é entendido como um processo em que cada um deve contribuir.
Grey (2004)	Defende que a maioria dos indivíduos entendem a mudança como sinônimo de adaptação, isto é, ocorre uma adaptação para manter a sobrevivência.
Washington e Ventresca (2004)	Defende que a mudança organizacional surge dos confrontos e competições do ambiente na qual a organização está inserida.
Alvarado (2007)	A mudança organizacional é o processo de transformação e redesenho da estrutura e práticas das organizações de acordo com o sistema normativo.
De Camargo et al. (2018)	A mudança organizacional acontece quando por forças externas influenciam a adoção de ações e comportamentos.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

No Quadro 1 é possível observar diversas interpretações sobre a definição de mudança organizacional. Alguns autores, como Camargo, Román, Chiappetta, Barberio e Lopes (2018) pautam sua definição nas contingências, ou seja, fatores externos e outros, por exemplo Wood Jr (2004) se direcionam para o contexto das relações humanas. Assim sendo, diante dos múltiplos conceitos de mudança organizacional apresentados, este trabalho toma como fundamentação de sua pesquisa a definição apresentada por Certo (2003) que considera que a mudança organizacional é a forma de modificar a organização buscando a maior eficiência.

No que se refere aos tipos de mudança organizacional, também é possível perceber uma multiplicidade de classificações. Sims, Fineman e Gabriel (1993) identificam as mudanças como de primeira e segunda ordem. As mudanças de primeira ordem são as modificações no sistema, correspondem a ajustes nos métodos e processos de execução de tarefas como também reuniões para resolução de problemas por falhas de comunicação. As de segunda ordem são transformações radicais, tais mudanças alteram o sistema em si. Essas mudanças analisam as práticas correntes de trabalho, ademais examinam as crenças e os pressupostos que embasam tais práticas.

Contribuindo para os estudos de mudança organizacional, Wood Jr, Curado e Campos (1994) as classificam em três formas: a) quanto à sua natureza, quando ocorrem modificações nas características da organização, por exemplo, estrutura, valores, cultura, gestão e outras; b) quanto à relação da organização com o ambiente, quando acontecem mudanças nas capacidade da organização de reação ao ambiente, seja proativa ou reativa, e c) quanto à forma

de implementação, quando as alterações podem ser i) reeducativa, que leva ao aprendizado organizacional; ii) coercitiva, que ocorre sem a participação dos colaboradores; ou iii) racional, que envolve planejamento.

Outra classificação de mudança organizacional é a de Chiavenato (1996) que define quatro tipos de mudanças: a) as físicas, que acontecem em instalações e equipamentos, em métodos e processos de trabalho, e em produtos ou serviços; b) as lógicas, que ocorrem na missão, objetivos e estratégias organizacionais, como também novas soluções; c) as estruturais, envolvem a estruturação de cargos, níveis hierárquicos e redes de comunicação; d) as comportamentais, referentes às atitudes, conhecimentos e habilidades dos colaboradores, as relações interpessoais e sociais, e aos paradigmas da organização.

Segundo Walker, Armenakis e Bernerth (2007) a mudança organizacional se classifica em a) fundamental, quando afeta o caráter da instituição, e em b) incremental, as mudanças que complementam outras mudanças já realizadas. Como também em c) pontuais ou d) contínuas, sendo as primeiras esporádicas e intencionais, e as segundas constantes. Já Wood Júnior (2004) define dois tipos de mudanças: a) mudanças estruturais e b) comportamentais. A primeira influenciada pela Administração Clássica, está direcionada para a estrutura e níveis de hierarquia e a segunda, pela Escola de Recursos Humanos, foca na parte humana das empresas direcionadas para atitudes, comportamentos, hábitos e outros.

Independentemente do tipo de mudança, essas passam por etapas que se consolidam em um processo de transformação. Nesse sentido, Lewin (1952) propôs um processo de mudança constituído de três fases: descongelamento, movimento e recongelamento. O processo tem como objetivo compreender por que ocorre mudança e o que precisa ser feito para que ela ocorra da maneira mais perfeita possível.

Na fase do descongelamento, que é onde o processo se inicia, ocorre o reconhecimento inicial do atual estado da organização como indesejável e surge a necessidade de mudança. Nesse contexto, no descongelamento deve-se abandonar hábitos, valores e costumes antigos para a inserção de novos ensinamentos (DAVIS; NEWSTRON, 2001). Dessa forma, é necessário “descongelar” as conclusões em relação ao modo antigo da organização e minimizar a resistência às novas formas de enxergar a questão objeto de mudança. Logo, essa fase busca preparar a organização para aceitar que é necessário a realização de mudanças.

Na segunda etapa, movimento, ocorre a implementação da mudança no qual a nova forma de pensar será moldada, de forma análoga seria a construção do molde para a próxima etapa. Ademais, essa etapa envolve diversas intervenções, nos sistemas, nos valores, nos comportamentos e nas atitudes. Essas interferências acontecem por meio do desenvolvimento

de habilidades e competências novas ou por mudanças estruturais na organização e no processo (ARMENAKI; BEDEIAN, 1999; WORLEY; MOHRMAN, 2014. BURNES, 2004).

Por fim, ocorre a etapa de recongelamento objetivando a concretização e permanência do novo estado. Nessa etapa, acontece a adoção de novos comportamentos pela equipe surgindo mudanças na cultura organizacional, nas normas, nas políticas e nas práticas (ARMENAKI; BEDEIAN, 1999; WORLEY; MOHRMAN, 2014. BURNES, 2004). Além disso, ao alcançar o patamar de estabilidade faz-se necessário estabelecer e padronizar o novo normal.

Outro processo de mudança possível foi proposto por Smeds (1994), que defende que a inicialização dessa modificação acontece com a percepção da necessidade de alterações. Quando identificada a necessidade, torna-se indispensável: realização do processo de análises e modelagem da situação corrente; visualização da situação e reconhecimento de possíveis problemas e oportunidades; determinação da situação futura; processo de implementação da mudança e a estabilização do novo estado.

Contribuindo para este pensamento Hayes (2002), objetivando a eficiência empresarial, propõe seis passos essenciais para o processo de mudança: identificação da necessidade de mudança por evento externo ou circunstâncias internas; início do processo por meio de revisões e estudos de viabilidade; levantamento de um diagnóstico na qual são observadas falhas atuais e oportunidades futuras; desenvolvimento de planos de ação; execução dos planos para implementação da mudança e, por fim, a revisão e consolidação como também a abertura de alertas para início de um novo ciclo do processo em caso de necessidade. O Quadro 2 foi estruturado para traçar paralelos entre os processos de mudança organizacional, para facilitar e sintetizar a análise comparativa entre eles.

Quadro 2 – Análise comparativa dos processos de mudança organizacional.

Análise comparativa dos processos		
Lewin (1952)	Smeds (1994)	Hayes (2002)
Descongelamento	Percepção da necessidade de alterações; Processo de análises e modelagem da situação corrente; Visualização da situação e reconhecimento de possíveis problemas e oportunidades; Determinação da situação futura;	Identificação da necessidade de mudança por evento externo ou circunstâncias internas;

Movimento	Implementação da mudança	Início do processo por meio de revisões e estudos de viabilidade; Levantamento de um diagnóstico na qual são observadas falhas atuais e oportunidades futuras; Desenvolvimento de planos de ação Execução dos planos para implementação da mudança
Recongelamento	Estabilização do novo estado.	Revisão e consolidação; Abertura de alertas para início de um novo ciclo do processo em caso de necessidade.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O Quadro 2 permite observar que os processos de mudança propostos pelos autores possuem uma essência semelhante, criada no modelo de Lewin. Além disso, os outros autores trouxeram um detalhamento do processo proposto pelo físico, contribuindo com o enriquecimento do estudo.

A partir dos estudos dos processos de mudança organizacional, surgiram modelos para contribuir com o desenvolvimento do tema. Baseado em seu processo de mudança Lewin (1952), propõe um modelo baseado na transformação de um cubo de gelo em um cone de gelo. Seguindo o processo de mudança organizacional proposto pelo físico, esse modelo é constituído por passos simples: descongelamento da situação atual, implementação de mudanças e recongelamento da nova situação buscando consolidação.

Peters e Waterman (1982) desenvolveram um modelo de mudança organizacional baseada em sete elementos fundamentais que são interligados, uma vez modificados ocorre um efeito cascata alterando os outros elementos e promovendo mudanças e alinhamento nos diversos departamentos da empresa. Esses elementos são: elementos rígidos (fáceis de serem identificados e controlados), estratégia, estrutura, sistema, elementos suaves (subjetivos e difíceis de mudar), valores compartilhados, funcionários, estilo e capacidades. Com isso, a Figura 1 sintetiza o modelo.

Figura 1- Modelo 7s



Fonte: site BSC Designer, 2020.

O modelo de ADKAR tem foco em mudanças organizacionais relacionadas às pessoas. Considerando a dependência das mudanças em relação aos funcionários, esse modelo busca integrar o entendimento claro por parte dos colaboradores de quais modificações estão ocorrendo, suas razões e seus resultados e consequências.

A sigla ADKAR que nomeia o modelo define seguimento desse modelo: conscientização (*awareness*): o entendimento da necessidade de mudar; desejo (*desire*): a vontade de apoiar e participar da mudança; conhecimento (*knowledge*): saber como mudar; capacidade (*ability*): habilidade de implementar a mudança; e reforço (*reinforcement*): a contribuição para sustentar a mudança (HIATT,1990).

Logo, dentre os modelos de mudança apresentado o que melhor representa a mudança ocorrida no Fortaleza Esporte Clube é o modelo proposto por Lewin. Sua simplicidade e objetividade caracteriza as transformações ocorridas ao longo dos anos na gestão do clube após recorrentes episódios negativos para o clube, a exemplo da permanência por 08 anos na terceira divisão do Campeonato Brasileiro.

Dentre as principais dificuldades observadas no contexto da mudança organizacional, destaca-se a resistência. A resistência à mudança é um processo social apontado por diversos autores como um dos maiores empecilhos para o êxito da mudança organizacional (CERIBELI; MERLO, 2013). Ademais, para Zaltman e Duncan (1977), a resistência à mudança é como “a força que objetiva manter o status quo face à pressão para modificá-lo”.

Na maioria das vezes, a resistência à mudança não surge de forma padronizada. Segundo Robbins et al (2010), ela pode surgir de forma aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando é aberta e imediata, envolve reclamações e ações de rebeldia no trabalho sendo mais fácil a abordagem da mudança organizacional por parte da gestão. Já quando é implícita ou protelada, envolve perda de lealdade à organização, perda de motivação ao trabalho e aumento de erros e defeitos tornando-se mais difícil de lidar por ser mais sutis.

Apesar de existir a tendência inicial dos indivíduos de ter resistência à mudança, essa reação pode ser minimizada se forem percebidos os benefícios que as modificações podem causar (KRUGLANSKI et al., 2007).

Nessa linha de pensamento, para Lazarus e Folkman (1993), o direcionamento da reação se relaciona com o julgamento a respeito dos benefícios ou prejuízos para o bem-estar do colaborador. Em contrapartida a esse pensamento, para Grey (2004) não se pode afirmar que mesmo em situações no qual os benefícios são perceptivos o funcionário não terá resistência.

A resistência à mudança é uma dificuldade na implantação da mudança

organizacional. Entretanto, para Cruz, Cecchi e Souza (2009, p. 11) a dificuldade de promover transformações nas organizações é “a direção da mudança é no sentido de uma melhor adaptação ao ambiente, e não necessariamente para a formatação de organizações mais complexas ou melhores”.

Apesar das resistências e das dificuldades para a implantação da mudança organizacional, as organizações precisam passar por essas transformações e adaptar-se ao contexto na qual são inseridas, resultando em mudanças estratégicas (GOHR; SANTOS, 2011). Estudos foram propostos para analisar a mudança e as consequentes modificações estratégicas que ela pode trazer. Pettigrew (1987, 2013) apresentou um estudo com perspectiva contextualista, envolvendo a interação contínua e relação entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança como também a capacidade de regular a relação entre esses três elementos.

Esse modelo busca analisar a mudança segundo três dimensões: o conteúdo; contexto, que pode ser interno e externo; e processo. O conteúdo é o foco ou objetivo da mudança que envolve eventos e estratégias adotadas focando no que mudou (PETTIGREW, 1987; 2013).

O contexto envolve percepções da gerência se direcionando para o porquê da modificação. Quando externo, o contexto envolve o ambiente social, econômico, político e competitivo onde a organização é atuante. Quando interno, o contexto se refere aos fatores que influenciam a mudança de dentro das empresas, por exemplo, cultura organizacional, os valores e as relações de poder (PETTIGREW, 1987; 2013).

Por fim, o processo se refere à forma como a mudança é direcionada focando nas ações, reações e interações dos indivíduos que buscam um estado novo para a organização. Dessa forma, ele envolve o estudo longitudinal, ou seja, eventos analisados em escala temporal buscando analisar como mudou (PETTIGREW, 1987; 2013). Portanto, o presente trabalho baseia-se neste modelo analítico da mudança de forma adaptada, visto a impossibilidade de fazer a análise longitudinal da organização estudada.

3. GESTÃO ESPORTIVA: CONCEITOS E OBJETIVO

Gestão, de origem no termo em latim *gestione*, é a maneira como as relações das pessoas acontecem buscando um objetivo comum (RODRIGUEZ, 2010). Para Santos (2008), a gestão pode ser definida como o processo de coordenação e integração de recursos, em busca de objetivos estabelecidos por meio de desempenho de atividades de planejamento, organização, direção e controle. Independentemente do tipo, ramo ou público as organizações necessitam da gestão e de sua eficácia para sobreviver.

Dessa maneira, para o entendimento do conceito de gestão esportiva é necessário a compreensão de um termo importante para o estudo. Esse termo é o de organização esportiva, que pode ser definida como uma entidade social envolvida na indústria do esporte com objetivos claros e definidos (SLACK; PARENT, 2006).

Segundo Chelladurai (2009), para definir organização esportiva de forma precisa a contribuir para o estudo de gestão do esporte é importante esclarecer as atividades de uma organização esportiva. Esta tem como principal atividade a produção e o marketing de serviços relacionados ao esporte para espectadores, diferente de organizações não esportivas, que usam o esporte para promover os próprios produtos de sua atividade principal. Dessa maneira, configuram-se como organizações esportivas, por exemplo: academias, clubes, escolas de esporte e federações. Já empresas de fabricação de matérias ou empresas de transmissão de jogos que se configuram como organizações não esportivas.

Nesse contexto, considerando essa definição de organização esportiva, a gestão de esporte é tida como, essencialmente, a coordenação das atividades de produção e marketing de serviços esportivos (CHELLADURAI, 1994). Dessa maneira, os serviços coordenados pela gestão esportiva são atividades primárias das organizações esportivas e abrange a produção e o marketing do esporte para participantes e para os espectadores, como também as demais funções organizacionais como gestão de pessoas e gestão financeira. Apesar de não serem usadas para definir a área, as atividades de organizações que usam o esporte para promover produtos não devem ser negligenciadas por gestores esportivos pois estas facilitam e auxiliam as atividades de produção de marketing esportivo. Além disso, estas atividades são de importância econômica para a indústria do esporte (MEEK, 1997).

O esporte é visto pela sociedade como uma forma de manifestação (LUCENA, 2001). Para Morgan e Summers (2008), o esporte envolve milhares de pessoas e dinheiro em todo o mundo, independente da sua forma de manifestação. Assim sendo, a combinação de esportes e gestão compreende de forma contemporânea a gestão do esporte (PARKHOUSE, 2004).

Sobre a gestão esportiva ou gestão do esporte, essa pode ser definida como a aplicação dos princípios da gestão em organizações esportivas. Segundo Bateman e Snell (1996), gestão do esporte é o processo de realizar de maneira eficaz objetivos de organizações esportivas. Outra definição é de Nolasco (2005), na qual a gestão do esporte remete-se à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral. Assim sendo, este trabalho fundamenta sua pesquisa na definição proposta por Bastos (2004), na qual a gestão do esporte é a aplicação dos conceitos e teorias da Administração no ambiente do esporte como também conhecimentos relativos à Economia, Marketing, Legislação e Política.

A gestão do esporte nasce na Europa na década de sessenta com o desenvolvimento do conceito de “Esporte para Todos”. Para a construção do conceito e a expansão para a população em geral foi necessário a implantação de práticas de gestão desde decisões estratégicas até planejamentos operacionais. (PIRES; SARMENTO, 2001). A primeira associação profissional de gestão esportiva a surgir foi a *North American Society for Sport Management* (NASSM), fundada em 1985.

No Brasil, a gestão do esporte tem início na década de 1920 na Escola de Educação Física do Exército, que em seus manuais de instalações demonstravam a criação de instrumentos que contemporaneamente podem ser entendidos como a forma de gerir aquele patrimônio (COSTA, 2005). Atualmente, foram criadas entidades em prol da gestão e do marketing esportivo, são exemplos a Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRA- GESP) e a Associação Brasileira de Profissionais e Empresas de Marketing Esportivo (ABRAPEME).

A respeito do setor em que esteja inserido, seja público, privado ou terceiro setor, o profissional da Gestão do esporte deve buscar conhecimento específico do setor ao qual está voltado e o aprofundamento em outras áreas, como medicina, psicologia, comunicação, devido a especificidade das características do esporte (REZENDE, 2000). Nesse sentido, o Quadro 3 expõe as qualificações necessárias para o gestor esportivo proposto por Fleury (2002).

Quadro 3- Qualificações necessárias para o gestor esportivo.

Saber agir	Saber o que e por que faz.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber compreender, assumir riscos.
Saber assumir responsabilidade	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidade e alternativas.

Fonte: Elaborado pela autora baseada nos estudos de Fleury (2002).

Por meio do Quadro 3, nota-se que o gestor esportivo além de estar em alinhamento

com as particularidades da Gestão esportiva deve adquirir conhecimentos e atributos de outras áreas para obter efetividade.

Como discutido anteriormente, a gestão esportiva pode ser aplicada a qualquer modalidade de esporte. Esta pesquisa trata especificamente da gestão de clubes de futebol, esporte considerado o mais popular no Brasil. O mercado do futebol é um ambiente bastante peculiar e, diferente dos demais mercados, há a necessidade da colaboração entre os clubes para que haja competição (HAMIL et al., 2007). Os clubes de futebol precisam continuamente manter de forma sustentável o desempenho de campo e o desempenho organizacional. (DANTAS; MACHADO; MACEDO, 2015).

Nesse sentido, a gestão dos clubes de futebol trabalha buscando a efetividade em resultados esportivos como a montagem de equipes competitivas que, por meio de bons desempenhos, possam conquistar campeonatos como também a efetividade nas atividades organizacionais, buscando a saúde financeira e organizacional da instituição. Os clubes negligentes com a efetividade da gestão e que não forem competitivos administrativamente assumem o risco de serem depreciados a um segundo plano, por exemplo competições sem premiações significativas, ou até desaparecer (PRONI; ZAIA, 2007)

Dessa forma, é necessário que a gestão esportiva seja eficaz. Contribuindo com esse pensamento, Santos (2002) enfatiza que para uma boa gestão é importante a colaboração de profissionais que atuem em diferentes áreas, seja profissionais ligados às práticas do esporte como treinadores e profissionais do departamento médicos, como também gestores de mídias, por exemplo.

A aplicação de modelos de gestão inadequados causa crises nos desportos modernos (PIRES; SARMENTO, 2001). Dessa maneira, a gestão esportiva quando efetiva e eficaz beneficia as organizações esportivas ao proporcionar a manutenção da competitividade administrativa e esportiva. Por outro lado, quando a gestão do esporte é negligente pode gerar a diminuição da participação em competições importantes e até desaparecimento da instituição devido a falência (PRONI; ZAIA, 2007)

A estrutura organizacional deve buscar a realização de objetivos estratégicos da organização (FREDRICKSON, 1986). Nesse sentido, a mudança organizacional pode ser usada como uma ferramenta ou solução para que a gestão esportiva alcance os objetivos estratégicos das organizações esportivas, como também pode ser usada para maximizar a competitividade dessas instituições.

Diante disso, a gestão do esporte, ao observar déficit no ambiente da organização esportiva, pode iniciar um processo de mudança e propor, por meios dos modelos de mudança

organizacional, transformações e adequações para que a instituição possa se recuperar diante do mercado. Dessa forma, a mudança organizacional pode ser encarada como uma reação de adaptação estratégica aplicada à gestão dos clubes de futebol.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva. Segundo estudo de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa considera um conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e aprender o significado e não a frequência do fenômeno que se deseja estudar. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa é criticada por ter alta carga de subjetividade. Porém, isso não retira a validade, confiabilidade e aplicação desse tipo de estudo (VIEIRA, 2006).

Portanto, a pesquisa qualitativa é a mais adequada ao presente trabalho por contribuir para o melhor entendimento do objetivo proposto, visto que uma de suas características é “que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais e identificáveis” (VIEIRA, 2006, p. 18).

Quanto aos fins, este trabalho é uma pesquisa descritiva, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) é “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo descrever características ou estabelecer relações entre variáveis além de determinar qual a natureza dessa relação (GIL, 2002). A pesquisa descritiva caracteriza este trabalho dado o objetivo de analisar a mudança organizacional na gestão esportiva no clube definido e a relação entre elas.

A estratégia de pesquisa utilizada foi estudo de caso. De acordo com Eisenhardt (1989), este é um método que possibilita descrições sobre um determinado fenômeno ou o estímulo a teorias. Além disso, corresponde a uma investigação prática de um fenômeno contemporâneo inserido em circunstância de vida real (WOODSIDE; WILSON, 2003). Nesse sentido, essa estratégia foi escolhida por ser considerada a mais adequada ao objetivo do presente trabalho em analisar como aconteceu o processo de mudança organizacional no Fortaleza EC e quais as possíveis influências e consequências visto que o estudo de caso tem por característica a compreensão e o entendimento de eventos contemporâneos (MIGUEL, 2007). Além de possibilitar o conhecimento com profundidade das particularidades de determinado fenômeno social (YIN, 2005).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com um representante da gestão do clube, um jogador que atua pelo clube e um torcedor. Para a escolha dos entrevistados foram usados os critérios de envolvimento direto no processo de mudança organizacional e de quem foi impactado por ele seja de forma direta ou indireta. Foram feitas tentativas para a entrevista com um funcionário, entretanto não foi possível por dificuldade acesso. Ademais, considerou-se também a acessibilidade e conveniência na escolha dos sujeitos da pesquisa. As entrevistas aconteceram nos dias 25/05/2023, 02/06/2023 e 05/06/2023 por

meio da plataforma Google Meet após os entrevistados terem enviado os termos de consentimento livre e esclarecido assinados.

Após revisões da literatura sobre os assuntos e relato histórico sobre a instituição foram elaborados roteiros semiestruturados com perguntas abertas direcionadas com ordem pré-estabelecida (APÊNDICE A). Entretanto, houve liberdade para o acréscimo de novas perguntas para esclarecimentos. Dessa forma, foram realizadas as interações com os entrevistados para coleta dos dados que foram utilizados na análise.

Os dados da pesquisa foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Segundo Laville e Dionne (1999), essa técnica de análise corresponde em dividir a estrutura e os elementos do conteúdo para que suas características sejam esclarecidas e que sua significação sintetizada. Ademais, “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 2006, p. 98).

Para Bardin (2006), processo de análise se dividir em três etapas: pré-exploração do material, exploração do material e tratamento e interpretação. Nesse contexto, a primeira etapa consiste na leitura e organização de todo material de dados. Nesse momento, começa a compreensão das ideias principais e a organização delas e isso ocorre por três atividades importantes nesse momento: fazer leituras flutuantes, constituir uma coleção das informações e formular hipóteses de conteúdo (BARDIN, 2006).

Na etapa de exploração do material, são selecionadas as unidades de análise, ou seja, são escolhidas as palavras, frases ou temas de interesse para a pesquisa. Em seguida, é feito a codificação e a classificação, na qual as unidades são agrupadas em categorias por caráter de semelhança. Por fim, na etapa de tratamento e interpretação ocorre a compreensão com profundidade considerando as seguintes variáveis: variável de inferência, material de análise, a data e a descrição da interpretação. As categorias utilizadas para a análise foram estabelecidas *a priori*, com base no processo de mudança organizacional proposto por Lewin (1952). Já as categorias que tratam da gestão esportiva do clube foram estabelecidas *a posteriori*, a partir da análise dos dados. Portanto, a respectiva técnica foi escolhida por suas características de análise, comparação e sintetização que possibilitam o cumprimento do objetivo do presente estudo. O quadro completo com a categorização dos dados está no Apêndice B.

5. O FORTALEZA ESPORTE CLUBE

A pesquisa foi realizada no Fortaleza Esporte Clube que foi fundado em 18 de outubro de 1918 por Alcides de Castro Santos, figura conhecida no futebol cearense. Ele já havia sido fundador de duas outras agremiações que possuíram estreita relação com o FEC. O clube possui o Estádio Alcides Santos, onde acontecem os treinamentos do time principal de futebol masculino, e o centro de Treinamento Ribamar Bezerra com 90 mil metros quadrados em Maracanaú, onde as demais categorias realizam seus treinamentos (FORTALEZA ESPORTE CLUBE, 2023).

O Leão do Pici desde o ano de 2021 firmou parceria com Antônio Lima Consultoria Esportiva para montar a Escola de Futebol Fortaleza, onde crianças e adolescentes de 03 a 17 anos recebem aulas de futebol em campos oficiais, quadras, *society* e colégios além de ter benefícios ligados ao clube como entrada com jogadores nos jogos e visita aos bastidores do clube (ESCOLA DE FUTEBOL DO FORTALEZA, 2023).

O FEC possui 40 mil de sócios - torcedores e tem por missão “proporcionar alegria e orgulho para nossa torcida tão leal, praticando uma gestão sustentável e inovadora.”. Além disso, seus valores são: lealdade e amor ao clube; somos combativos, aguerridos, vibrantes e fortes; lutar e vencer se demonstra cansaço; valorização das glórias e tradições; sinceridade, respeito e ética nas relações; somos eficientes! Fazemos mais com menos; neste clube somos positivos: os problemas são desafios, não obstáculos e aqui os resultados são coletivos. (FORTALEZA ESPORTE CLUBE, 2023)

O Tricolor cearense tem a marca de ser o primeiro time nordestino a alcançar a classificação para a Copa Libertadores da América por pontos corridos, além de ser o nordestino mais bem colocado na competição ao alcançar as oitavas de final da disputa (GE, 2022). O quadro 04 demonstra todos os títulos da categoria profissional do time de futebol masculino.

Quadro 04 – Títulos do time de futebol masculino do Fortaleza EC.

TÍTULOS	ANOS
Brasileiro Série B	2018
Taça Norte-Nordeste	1970
Taça do Nordeste	1946
Copa do Nordeste	2019 e 2022
Campeonato Cearense	1920, 1921, 1923, 1924, 1926, 1927, 1928, 1933, 1934, 1937, 1938, 1946, 1947, 1949, 1953, 1954, 1959, 1960, 1964, 1965, 1967, 1969, 1973, 1974, 1982, 1983, 1985, 1987, 1991, 1992, 2000, 2001, 2003, 2004, 2005, 2007, 2008, 2009, 2010, 2015, 2016, 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023
Torneio Início do Ceará	1925, 1927, 1928, 1933, 1935, 1948, 1960, 1961, 1962, 1964, 1965, 1977
Taça dos Campeões Cearenses	2016 e 2017

Fonte: elaborado pela autora baseado no site oficial do clube.

Mesmo com tantas conquistas como demonstra o quadro 04, o clube passou por momentos complicados quando acabou sendo rebaixado e passou a jogar à série C do Campeonato Brasileiro, por onde passou 08 anos. Em 2018, o Fortaleza foi campeão da série B e conquistou o acesso à série A do Campeonato Brasileiro. Em 2021, conseguiu a almejada vaga na Libertadores tendo um ótimo desempenho na elite do futebol brasileiro. No ano de 2022, apesar de um começo de Brasileirão conturbado, conseguiu realizar uma boa participação na Libertadores alcançando as oitavas de finais da competição, colocação jamais alcançada por um time nordestino, e recuperar-se na segunda metade da principal competição do país (FORTALEZA ESPORTE CLUBE, 2023).

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao perfil dos entrevistados, apresenta-se o Quadro 4, com as informações mais relevantes.

Quadro 05 – Perfil dos entrevistados.

IDENTIFICAÇÃO	SEXO	PROFISSÃO	TEMPO NO CLUBE
Gestor	Masculino	Administrador	07 anos
Jogador	Masculino	Jogador de futebol	06 anos (segunda passagem)
Torcedor	Masculino	Médico oftalmologista	Torce desde a infância

Fonte: elaborado pela autora (2023)

6.1 Descrevendo o processo de mudança organizacional no Fortaleza Esporte Clube

Nos últimos anos, uma nova visão de gestão de futebol surgiu após alguns casos de sucesso como também casos de fracassos. Como descrito por Pires e Sarmiento (2001), gestões inadequadas podem causar crises nos desportos modernos, a exemplo dos clubes Vasco da Gama, Cruzeiro e Botafogo tiveram resultados futebolísticos considerados ruins (rebaixamentos e desclassificações recorrentes), além de escândalos em suas gestões chegando a perto de falirem (GLOBO ESPORTE, 2013, 2020, 2021).

Todavia, há casos de administrações eficientes que conseguiram retirar os clubes de estágios de dívidas e contas no vermelho. São exemplos desses casos: Palmeiras, com o grupo Crefisa e Flamengo, como a gestão de Eduardo Bandeira de Melo (2013-2018) que conseguiu diminuir a dívida do clube que estava na casa dos bilhões para R\$ 496 milhões além de preparar a estrutura do clube para gestões seguintes que alcançaram estruturas de grandes clubes internacionais como também faturamentos na casa dos bilhões.

Outra gestão que se tornou exemplo foi a do clube Athletico Paranaense, com seu presidente Mario Celso Petraglia, que construiu uma estrutura organizacional eficiente além de mudar o patamar de um clube ao estabelecer práticas de gestão na instituição e investimentos na estrutura do clube, como centro de treinamento de alto nível e um estádio com condições europeias.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível elaborar uma descrição do processo de mudança organizacional ocorrido no clube na perspectiva dos sujeitos da pesquisa. Na sequência, conforme os dados obtidos, tem-se o relato do referido processo à luz do processo de mudança organizacional proposto por Lewin (1952), incrementado pelas atualizações de Smeds (1994) e Hayes (2002).

Conforme Lewin (1952), um processo de mudança se inicia da etapa de

descongelamento. Nesta etapa, conforme Lewin (1952) há o reconhecimento, por parte da organização, do seu estado atual como indesejável. Conforme os relatos dos entrevistados, esse processo de reconhecimento da necessidade de mudança no FEC ocorreu em várias frentes, especialmente a organizacional:

Então a gente não tinha muito acesso, eu digo, eu enquanto criança na época, e o clube especificamente, também tratava isso com muito amadorismo. Então o futebol era muito amador, os dirigentes eram muito amadores, era muito assim, na raça, muito na vontade. E agora a gente vê uma mudança com um padrão de amadorismo já passado para o profissionalismo. Então, assim é uma mudança abissal. (TORCEDOR)

Em relação à frente financeira, o gestor afirma que “Em 2017, a primeira missão nossa era criar sustentabilidade no clube e que não era autossustentável. Terminava a temporada e passava o chapéu que a gente pedia, conselheiros, dinheiro para poder fechar as contas do clube.” (GESTOR)

O Fortaleza, assim como diversos clubes do Brasil, tinha uma diretoria formada por torcedores que se voluntariavam para gerir o clube, muitos desses sem o devido preparo técnico para a função (BRASIL DE FATO, 2019). Nesse momento, a política e o amadorismo eram predominantes nas decisões do clube e ao fim das temporadas, a instituição precisava da ajuda financeira de seus conselheiros para quitar as contas como exposto na fala do entrevistado descrita anteriormente. No mandato do ex-presidente Luiz Eduardo Girão (JUNHO/2017-DEZEMBRO/2017), foi montado um organograma após a contratação de um gerente jurídico, um executivo administrativo e um executivo financeiro, demonstrando a ideia de estruturação da gestão.

A fase de descongelamento desse processo começou quando o presidente Marcelo Paz observando os anos que o clube passou na série C do campeonato Brasileiro reconheceu o atual estado do clube como indesejável e buscou contratar uma consultoria para estabelecer metas para seus diretores. É possível observar essa informação na seguinte fala do gestor: “Então ele [o presidente do clube] me falou: “Arthur (GESTOR), eu acredito muito em metas, acredito muito em gestão. Estou montando uma diretoria nova, eles não se conhecem. Então eu queria definir as metas para que eles pudessem e a gente pudesse alinhar e começar o trabalho de gestão.” (GESTOR)

Nessa etapa ainda, foram ainda identificadas, conforme o relato dos entrevistados, várias práticas que foram consideradas incompatíveis com as necessidades do FEC como, por exemplo, uma hibridização entre a gestão do clube e questões de cunho político “E também o clube era muito político, muitas alas, a gente até brincava que o Fortaleza parecia uma escola de samba, cheia de alas. Essa era a gestão antes da gente assumir.” (GESTOR).

Nessa fase de descongelamento, de forma análoga, Hayes (2002) aponta que as mudanças podem ser fomentadas por fatores externos e internos. Nessa lógica, identificou-se a partir das entrevistas realizadas, que fatores externos como cenário do futebol brasileiro “Acho que são mais as referências de clube mesmo, né? Sempre monitorando muito. Como é que a gente pode se adaptar?” (GESTOR) e novas mentalidades incorporadas ao clube “O principal fator externo era executivos, empresários virem para dentro do clube” (GESTOR); podem ser apontados como responsáveis por impulsionar, de alguma forma, o início do processo de mudança no FEC. “Então o futebol era muito amador, os dirigentes eram muito amadores, era muito assim, na raça, muito na vontade” (TORCEDOR).

Por outro lado, fatores internos como problemas financeiros “Time que estava na Série C, sem nada praticamente. Financeiramente. Estava devendo todo mundo e eu tive essa oportunidade de vir para cá. Não queria vir, mas.” (JOGADOR); e falta de estrutura organizacional “Aí, depois o organograma, quer dizer, a identidade organizacional, que o clube não tinha missão, visão e valores.” (GESTOR)

De forma quase que concomitante à identificação das necessidades de mudança, iniciou-se um trabalho para preparar a organização para aceitação e implementação da mudança organizacional (LEWIS, 1952). O objetivo desse trabalho era constituir um terreno propício para que os aspectos considerados indesejáveis pela nova gestão do clube pudessem ser transformados e essa transformação fosse duradoura. Nesse sentido, observou-se a adoção de um aparato gerencial para solidificar a mudança organizacional que estava por vir: “E aí a gente fez o planejamento estratégico todos os anos, envolvendo aí estudo de cenários possíveis e as práticas que o mercado está utilizando.” (GESTOR).

Para preparar a instituição para as mudanças foram ainda adotadas uma série de processos e práticas gerenciais como: elaboração da identidade organizacional do clube, com a definição de missão, visão e valores; criação do organograma; o redesenho do modelo de negócio com o Business Model Canvas e a análise de cenários.

Então fizemos a análise de cenários, o estudo de cenários é o aquecimento do planejamento estratégico. Aí, depois o organograma, quer dizer, a identidade organizacional, que o clube não tinha missão, visão e valores. Então também criamos o organograma. Fizemos também o redesenho do modelo de negócio, desenhando o Fortaleza como modelo de negócio que usou Business Model Canvas. E aí vêm os projetos estratégicos e as metas. (GESTOR)

Buscando inspiração em práticas de gestão eficientes, a diretoria do clube realizava o planejamento estratégico escaneando o que os clubes estavam fazendo em termos de gestão. Por meio disso, foi uma análise SWOT, mapeando quais atributos próprios estavam entre os

dez melhores e quais estavam entre os dez piores para serem definidas as ações que seriam realizadas para neutralizar os pontos fracos e ameaças, e potencializar os pontos fortes e oportunidades.

No começo a gente se inspirou muito no mercado interno e tal. Quais eram as práticas do Flamengo, Palmeiras e Atlético Paranaense estavam executando, mas normalmente era geral. Nos primeiros, o planejamento estratégico escaneava todos os times e o que o Bahia está fazendo. O que é que está fazendo Ponte Preta? A gente olhava todos os clubes. Os clubes da Série A ou da competição que a gente estava, né? Porque a primeira competição que a gente fez também já deixou a Série B. Então a gente entrava, pesquisava do que é que estavam fazendo em termos de gestão. E aí a gente montava o nosso SWOT. O que é que nós estamos entre os dez melhores? Que atributos? Nós estamos dentro dos melhores atributos, mas estão os dez piores. E aí saem as ações pra gente. O que podemos fazer para neutralizar os pontos fracos? O que é que nós vamos fazer para potencializar os pontos fortes? (GESTOR)

A segunda etapa do processo de mudança proposto por Lewin (1952) é o movimento onde, de fato, ocorre a implementação da mudança organizacional. É nessa fase que ocorrem também intervenções na organização e suas práticas para desenvolver processos e/ou habilidades capazes de sustentar a mudança vindoura. No FEC, conforme os relatos, foram identificadas as intervenções na estrutura do clube e nas práticas da gestão, por exemplo.

Na estrutura do clube foram realizadas obras para proporcionar boas condições aos atletas, foram feitas melhorias no campo, na sala de academia, de fisioterapia, demais espaços de convivência dos jogadores e no hotel de concentração.

Foi por causa do presidente e o Rogério Ceni também, começaram a focar muito na estrutura que uma das coisas que um clube de futebol precisa ter, é uma estrutura boas para os atletas, como o campo. Uma sala de academia, de fisioterapia, de mais um hotel decente e a alimentação é que é o principal. (JOGADOR)

No âmbito da gestão, foram implantadas ferramentas como análise de desempenho para acompanhar o trabalho dos diretores e remuneração. Diferente de outros clubes e de momentos anteriores da organização, os gestores recebem salários o que permitiu o clube cobrar bom desempenho de seus diretores: “Como que você cobra um voluntário para entregar as metas dele em tantos projetos? O homem está para quebrar o galho. Quando implantou a remuneração para diretoria nos permitiu cobrar uns aos outros.” (GESTOR). Essa mudança permite que o presidente esteja diariamente presente e à disposição total do clube.

Os órgãos fiscalizadores do clube começaram a avaliar o trabalho dos dirigentes do clube por meio de uma análise de desempenho que acontece anualmente. Eles recebem pontuações na avaliação e são levantados seus pontos positivos e os pontos de melhoria. Dependendo das conclusões dessa avaliação o diretor pode ser trocado visto que eles têm o

compromisso de gerar resultados. Essa mudança obriga o gestor a cumprir suas demandas como também a estar em constante evolução para uma melhoria contínua.

Mas eu sou remunerado e a gente tem avaliação de desempenho anualmente dos diretores. Cada diretor recebe uma pontuação na avaliação dos itens, que foram os pontos positivos da avaliação dele daquele ano, em que esses foram os pontos de melhoria da atuação dele naquele ano e de acordo com o desempenho da direção, o diretor pode ser trocado, que mudanças podem acontecer. O nosso compromisso em gerar resultados. (GESTOR)

Ao avaliar as possíveis fontes de receitas, foi gerada uma remuneração variável com a criação de um setor comercial. Antes, o clube não possuía gestores comerciais, a capitação dos patrocinadores, por exemplo, era feita pelo próprio presidente. Com as mudanças, foram contratados dois diretores comerciais. Um para tratar do *Business to Business* (B2B) e o outro para o *Business to Consumer* (B2C) além de dois gerentes para captação e gestão dos patrocinadores.

Quais são as possíveis fontes de receita do Fortaleza como negócio? Vamos começar a estruturar isso. Não tinha gerente comercial, não tinha um gerente comercial, para captar patrocínios e quem captava às vezes era o próprio presidente, os diretores. A gente criou essa estrutura com remuneração variável e tal. Para você ter uma ideia, as lojas quando a gente iniciou, só tinha uma loja que era a do Pici e faturava 75.000 R\$ por mês, 900.000 R\$ por ano. Então nós pegamos um negócio que faturava 1 milhão por ano e transformamos o negócio em 33 milhões. Foi o valor que a gente gerou ano passado de receita com as lojas.” (GESTOR)

O Quadro 6 sintetiza as mudanças que ocorreram na instituição na fase de movimento do processo de mudança (LEWIN, 1952).

Quadro 6 – Mudanças evidenciadas na fase de movimento.

Aspectos	Mudanças
Estrutura	Reformas no estádio Alcides Santos
	Melhorias no hotel de concentração
Gestão	Estruturação dos cargos
	Profissionalização dos dirigentes
	Foco em resultados
	Mudança de mentalidade
	Eficiência nas práticas
Estratégia	Planejamento estratégico
	Criação de remuneração variável
	Ambidestrismo
	Fortalecimento da marca 1918
Pessoas	Avaliação de desempenho
	Remuneração de diretores
Futebol	Estabelecimento da taxa de vitrine

	Aquisição de porcentagens dos direitos dos atletas
	Premiações para atletas

Fonte: Dados da pesquisa.

A última etapa do processo de mudança organizacional proposto por Lewin (1952) é o recongelamento. Nessa fase, o objetivo é possibilitar a permanência da organizacional em um estado considerado aceitável do ponto de vista organizacional. Aqui, espera-se que os novos comportamentos, processos e práticas moldados na fase anterior se consolidem e possam, mais adiante, promover uma profunda e duradoura mudança organizacional.

No FEC, a etapa de recongelamento, conforme os entrevistados, ocorreu com a vivência das práticas de eficiência e profissionalismo.

E se vier um aventureiro, porque o Fortaleza é o clube mais democrático do Brasil, que fala mais democrático pois 42.000 sócios votam para escolher. Então o sócio torcedor vota para escolher. Pode vir um aventureiro e pegar o clube, né? Então, assim a gente tenta fazer e deixar as práticas de gestão tão consolidadas e quem entrar vai dizer, mas para que eu vou mexer esse negócio aqui? Para que eu vou mexer esse modelo de gestão da loja que eles criaram? O negócio não é bom? Para que eu vou mexer nisso daqui? Vou perder uma receita de 33 milhões por ano. Então, sempre que a gente implanta algo no clube, a gente faz de maneira que esse rapaz dirigente não vai entrar e desfazer isso e ele vai ter problemas. (GESTOR)

Dessa maneira, ao garantir a efetividade desse novo estado e sua consolidação, minimiza a chance de novos dirigentes, que não estejam alinhados com o novo propósito, prejudiquem o trabalho que vem sendo feito e levem o clube ao estado indesejável de antes.

O clube também possui órgãos fiscalizadores, os conselhos Deliberativo, Fiscal e Ética e Disciplina. Esses acompanham a execução do planejamento estratégicos observando se o estatuto está sendo respeitado e como está o andamento das metas, por exemplo. Esse mecanismo garante que os gestores cumpram seus deveres e trabalhem em prol de melhores resultados para o clube.

E aí tem órgãos fiscalizadores no Congresso, como o Conselho Deliberativo tem aprovações, só que são feitas pelo Conselho Deliberativo. Existe o Conselho Fiscal. O Fortaleza acompanha o planejamento estratégico do clube. Então está dentro do estatuto, com os conselheiros, tem que acompanhar mais da execução. Foi uma estratégia. Então, o tema é a união com os três poderes. O presidente, em cada conselho deve apresentar como é que está o andamento das metas em Fortaleza, como é que está o andamento do projeto estratégico. (GESTOR)

Um outro mecanismo que o clube está analisando para contribuir com essa consolidação é a Sociedade Anônima de Futebol (SAF), criada a partir da Lei 14.193/2021, que permite que os clubes se transformem em empresas. Entretanto, o Fortaleza está na segunda fase desse processo e, diferente de outros clubes do país que usaram esse mecanismo como salvação da falência, pretende usá-lo para melhorar cada vez mais o que vem sendo feito:

Mas como o Fortaleza já está na segunda onda da SAF, é aquele que vai entrar na SAF para poder melhorar a performance. O nosso crescimento foi todo orgânico, é muito importante o investidor que botou dinheiro ali, a gente conseguiria evoluir nossa base. Muitas vezes a gente quer montar uma cesta de atletas da base e aí o futebol consome todo o dinheiro. Investimento para a base, investimentos em governança. Mas a gente não tem alguns cargos estruturados, que a gente precisa estruturar melhor, como uma controladoria, área de gestão de pessoas e esse dinheiro aí também para passar é o melhor para nós, para gente e também para a estrutura física. (GESTOR)

Analisando o processo de mudança pela visão contextualista de Pettigrew (1987, 2013), o Quadro 7 descreve fatores dos contextos externos, pertencentes ao ambiente social, político e econômico, e internos, como valores, cultura organizacional e relações de poder, que motivaram a mudança.

Quadro 7 – Análise do contexto

Dimensões	Temas evidenciados
Contexto externo	Cenário do futebol brasileiro
	Torcedores insatisfeitos
Contexto interno	Falta de estrutura organizacional
	Problemas financeiros
	Permanência na série C

Fonte: elaborado pela autora

Por meio das entrevistas foi observado a diferença na gestão do clube antes e depois das mudanças organizacionais como nota-se na fala do jogador: “Na época tinha diretor ali, mas eram diretor só de fala mesmo, que não era preparado para isso.” (JOGADOR)

O quadro 08 faz um comparativo entre o período anterior as mudanças e o depois delas.

Quadro 8 – Antes e depois das mudanças.

ANTES	DEPOIS
Dirigentes voluntários	Diretores contratados (Profissionalização e remuneração)
Muita política nas decisões	Mentalidade empreendedora
Organograma inicial	Estruturação de cargos
Pouco aproveitamento da marca 1918	Fortalecimento e rendimento da marca 1918
Jogadores por empréstimo	Aquisição de porcentagens dos atletas

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, por meio do processo de mudança organizacional que o Fortaleza passou, o clube reconheceu a necessidade de profissionalização e adotou práticas de gestão eficientes. Com isso, aconteceram melhorias na estrutura do clube, na geração de receitas e no desempenho esportivo tornando a organização um exemplo de gestão de sucesso no cenário do futebol brasileiro. Ademais, as mudanças impulsionaram a formação da gestão esportiva do

Fortaleza.

6.2 A Gestão Esportiva do Fortaleza

Coerente com a definição de Bastos (2004) sobre a Gestão do Esporte, práticas e teorias da Administração passaram a ser realizadas no clube após as mudanças organizacionais. Como relatado anteriormente não havia uma estruturação organizacional no Fortaleza e após as mudanças foi realizado a formação da estrutura organizacional do Fortaleza Esporte Clube resultando na Gestão Esportiva.

Buscando a realização dos objetivos estratégicos da organização como proposto por Fredrickson (1986) a Gestão Esportiva é formada por uma diretoria executiva e três conselhos (Deliberativo, Fiscal e de Ética). Os conselhos estão para nortear, fiscalizar e monitorar os dirigentes do clube. Além disso, há a Assembleia Geral, o órgão máximo do Fortaleza, que é formada por Associados Proprietários e Associados Torcedores. Esse órgão realiza a organização da formação dos conselhos e alta gestão da diretoria executiva e atua em situações extraordinárias como alterações no estatuto e destituição de administradores.

O Conselho Deliberativo é responsável por decisões estratégicas e de longo prazo numa organização, no caso do Fortaleza eles estão para garantir o cumprimento do planejamento estratégico criado após o processo de mudança. Os conselheiros participam de reuniões com os diretores para monitorar e analisar o desempenho deles.

O Conselho Fiscal está para fiscalizar e controlar as atividades financeiras e contábeis do clube garantindo a transparência e conformidade com os regulamentos e leis. Esse conselho é responsável por examinar movimentos financeiros, balancetes e balanços anuais, encaminhar parecer e denunciar erros administrativos, fraudes ou outras infrações. Os documentos elaborados estão expostos no portal de transparência do clube.

Por fim, o Conselho de Ética é responsável por manter e promover os padrões éticos e de conduta da organização. Ele está para fazer cumprir as políticas e diretrizes éticas da instituição esportiva assegurando que funcionários, gestores e demais envolvidos sigam os princípios do clube.

A Diretoria Executiva do FEC é formada por um presidente, dois vice-presidentes, um assessor da presidência e diretores especializados em diversas áreas do clube como administrativo, comunicação e marketing, planejamento jurídico, entre outros. São exemplos das atribuições da diretoria executiva: tomar as decisões administrativas relacionada a contratações e rescisões, firmar contratos e parcerias, e promover campanhas de marketing. Os

conselheiros e os cargos de presidentes e vices da diretoria executiva são definidos por votação para mandatos de três anos.

Por meio das entrevistas, foram observadas algumas características da gestão como eficiência, ambidestrismo e profissionalismo. As características incorporadas sintetizam as qualidades que Fleury (2002) propôs como necessárias para o gestor esportivo.

A eficiência está presente nas práticas administrativas. Os dirigentes seguem a premissa de ser eficientes em suas atitudes e torná-las consolidadas além de fazer mais com menos. Um exemplo é no setor jurídico, que após uma prática da gestão (Orçamento para o jurídico) zerou em 2022 o passivo trabalhista do clube que era cerca de R\$ 7 milhões.

Pronto, o exemplo de eficiência no setor jurídico, chegamos ao auge do setor jurídico de 7 milhões de passivo trabalhista. Pessoas entraram na Justiça contra Fortaleza na hipótese de não conseguir pagar. Vamos lá. Prática de gestão que a gente começa a fazer verba para o jurídico. Orçamento do jurídico. Vamos supor R\$100.000 por mês e você está fazendo acordos trabalhistas. Então, o que é que o jurídico faz com esse dinheiro? Uma causa que era de 300.000 para colocar na Justiça, Fortaleza com 300.000 Jurídico. Então, 300.000 não tem uns 100 aqui na mão. Aí isso foi criando um cenário de economia, onde a gente foi derrubando passivo trabalhista e ano passado zerou o passivo trabalhista. Então de pouquinho em pouquinho a gente foi zerando o passivo trabalhista. (GESTOR)

Sobre a característica ambidestrismo, as ações são tomadas pelos gestores considerando equilibradamente o curto prazo e o longo prazo. As decisões são tomadas para garantir que o time seja competitivo e esteja gerando resultados, mas também para garantir que o clube continue em boas condições para que esse momento não seja passageiro e o clube volte a passar por dificuldades.

Então é algo importante se continuar nessa pegada de continuar melhorando e não querendo ser mais que o que poderia e começar a investir muito, começar a gastar muito dinheiro a mais com jogadores, com salários, algo que nunca fez, mas eles são muito pé no chão e isso é muito importante porque neste momento não tem muito dinheiro e a gente precisa ter os pés no chão, fazer tudo certinho para as coisas acontecerem. (JOGADOR)

Em relação ao profissionalismo, durante as entrevistas foi notório perceber o profissionalismo adotado pela gestão do clube, algo que não acontecia antes. Em diversas situações os gestores do Fortaleza se mostraram bastante profissionais deixando que em suas atitudes sobressaísse a razão do lado técnico e não é emoção de torcedor. Na respectiva fala do torcedor observa-se isso: “Sempre tratar as coisas de maneira profissional. Em termos de gestão, tem metas, obviamente, metas atingíveis. Mas tem um tratamento, traça metas, tem um planejamento, tem pessoas compromissados com aquele planejamento, não fica mudando”. (TORCEDOR)

O exemplo deste caso é a pressão que a diretoria do Fortaleza sofreu durante a

metade da temporada quando obteve resultados ruins e os torcedores e críticos pediam a saída do técnico Juan Pablo Vojvoda. Entretanto, a gestão manteve o técnico e juntos corrigiram o planejamento estratégico.

É por isso que eu te falo que é questão de ser profissional, porque assim, dirigentes - torcedores, eles iam junto com os torcedores. Mas esses caras são preparados para isso, né? Está preparado para passar pelo sufoco para não passar por pressão, né? Quem não é torcedor acha que tem que ganhar domingo, quarta, domingo, quarta. Tem que ganhar todos os jogos, tem que ser campeão.” (JOGADOR)

Por fim, a Gestão Esportiva que teve sua criação e estruturação motivada pelo processo de mudança organizacional também foi responsável pela concretização dessas transformações através de seus pensamentos inovadores e empreendedores. Com a adoção de novas práticas, de novos hábitos e comportamentos e novas metodologias alcançou importantes resultados futebolísticos, financeiros, entre outros.

6.3 Os impactos das mudanças organizacionais na gestão esportiva

De acordo com os dados coletados nas entrevistas, a mudança organizacional atuou como um meio para a implementação da gestão esportiva no FEC. Os fragmentos citados anteriormente dão conta de práticas gerenciais como a estruturação organizacional do clube; a definição de cargos; a profissionalização da gestão; a implementação da avaliação de desempenho; a elaboração e execução do planejamento estratégico foram práticas adotadas após a identificação de que o clube estava em uma situação indesejável (LEWIN, 1952).

Entretanto, as práticas gerenciais viabilizadas no processo de mudança organizacional, também foram relevantes que a mudança pudesse ser consolidada na organização. Por vezes, mais importante do que mudar é permanecer no estado que se deseja. Nesse sentido, pode-se apontar como um achado que mudança organizacional e gestão esportiva, no caso analisado, atuam em uma mutualidade constitutiva, ou seja, são processos retroalimentados um pelo outro e é isso que permite o FEC se posicionar em vantagem competitiva administrativa.

É possível, também, destacar que a mudança organizacional viabilizou resultados nos âmbitos esportivo, financeiro e administrativo. Isso é perceptível a todos e na seguinte fala do torcedor, ele expressa sua visão:

O que o torcedor espera? Ele quer o que? O resultado, entendeu? Então, assim, acaba que sai bom pra todo mundo, bom pra quem está empregado, bom para quem está trabalhando lá dentro, bom para quem está próximo por conta dos resultados. Então eu vejo um momento espetacular da gestão que traz resultados e todo mundo sai ganhando com isso. (TORCEDOR)

Sobre os impactos financeiros que as mudanças geraram, estão a obtenção de 2,5 milhões de royalties em 2022 pelo Departamento de Licenciamento devido a força e o valor da marca Leão 1918. Diferente de antes quando o clube já possuía a marca, mas não a usava de forma efetiva conclui-se isso na respectiva fala do torcedor: “Sempre teve essa marca muito grande, mas não conseguia transformar isso daí em número, em capital, e hoje em dia já se consegue porque é um profissionalismo.” (TORCEDOR) O clube anteriormente possui apenas uma loja que faturava R\$75.000 por mês após as mudanças passou a possuir 14 lojas próprias e um e-commerce que faturam cerca de 33 milhões por ano. Outro exemplo de impacto financeiro foi o superávit do ano de 2022 de 32,4 milhões superando os 15,3 milhões do ano anterior.

Outros impactos que ocorreram levaram o clube a conquista do certificado FEEEx de Clima Organizacional concedido pela Fundação Instituto de Administração (FIA) dado para organizações que são consideradas lugares incríveis de trabalhar por possibilitar ambiente de trabalho agradável que geram união na equipe. A gestão concluiu 71% das metas traçadas.

Sobre impactos futebolística o departamento de futebol teve média de 4% dos atletas no departamento médico abaixo da média dos outros clubes que está acima de 10%. O clube conquistou títulos (com o time de futebol masculino: Campeonato brasileiro série B 2018, Copa do Nordeste 2019 e 2022; Pentacampeão cearense com time feminino: Campeão Cearense), classificações (Libertadores da América por dois anos consecutivos) e uma recuperação histórica no Brasileirão de 2022. Ademias, conquistou o certificado de clube formador após sair da quadragésima terceira colocação em 2017 no ranking da CBF para a sétima colocação de melhor time do Brasil. Esse certificado garante que as categorias de bases participem de competições.

Dessa forma, é notório o impacto das mudanças organizacionais na gestão esportiva do Fortaleza Esporte Clube. Tais mudanças proporcionaram a elevação de status do clube no ambiente nacional.

Deixou um legado muito grande, agora muitos jogadores jovens vão querer vir para cá também e que agora vai mudar um pouco o patamar do clube, né? Porque antigamente jogadores que são de base de grandes clubes não queriam ir para o Nordeste, queriam jogar em time grande, mas agora todo mundo vai querer o Nordeste. Fortaleza é a coisa que mudou muito. Muitos jogadores que são contratados para vir para cá. Pergunto como é que é o clube? Tudo. E sabe, né? O que vem recebendo? O que vai acontecer? Vão ser bem recebidos, vão ter um trabalho muito bom, tem uma estrutura muito boa para trabalhar e aqui em Fortaleza é muito bom de morar. (JOGADOR)

Logo, é notório que o processo de mudança foi crucial para a formação da atual gestão esportiva do Fortaleza. Por meio das mudanças, novas estratégias foram implantadas, a eficiência dos colaboradores foi aprimorada e o profissionalismo passou a estar presente na tomada de decisão do clube. O pensamento empreendedor e inovador da gestão foi essencial e viabilizou o processo de mudança, com uma abordagem proativa identificou nas transformações oportunidades de melhoria e de alcançar os objetivos com medidas eficazes.

Como consequências desse feito, o Fortaleza EC ganhou visibilidade no cenário esportivo ao conquistou resultados expressivos dentro de campo, passou a atrair investidores, fazer melhorias na estrutura física e aprimorou a qualidade de seu elenco. Dessa forma, a relação de colaboração mútua da mudança organizacional e gestão esportiva proporcionou ao FEC importantes resultados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs a analisar o processo de mudança organizacional no contexto da gestão esportiva do Fortaleza Esporte Clube por meio da estratégia de pesquisa do estudo de caso qualitativo descritivo. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com participantes diretos e indiretos do processo de mudança realizado no time e, posteriormente, esses dados foram estudados por uma análise de conteúdo.

Os resultados da análise demonstraram a existência da relação entre o processo de mudança e a gestão esportiva. O processo de mudança fomentou a formação da atual Gestão Esportiva do Fortaleza como também o espírito inovador e empreendedor da Gestão Esportiva do Tricolor Cearense possibilitou e alavancou as mudanças que aconteceram no clube.

Para alcançar o objetivo específico de descrever o processo de mudança, foi feito o levantamento de informações e identificação de elementos do processo. Foram analisadas as etapas do processo de mudança por meio das falas dos entrevistados. Eles foram essenciais para a compreensão do conteúdo, contexto e processo da mudança como também detalhes das estratégias usadas e dos resultados alcançados.

Foram identificados como fatores impulsionadores da mudança no contexto externo da organização: o cenário atual do futebol brasileiro; a insatisfação dos torcedores; e no contexto interno: a falta de estrutura organizacional; os problemas financeiros; a permanência na série C do Campeonato Brasileiro além do pensamento inovador e empreendedor dos gestores do atual mandato.

Na descrição do processo de mudança do FEC, foram apresentadas as etapas desse processo, desde o reconhecimento da necessidade de mudança no início do mandato do presidente Marcelo Paz, as implementações e transformações que aconteceram como as obras na estrutura física do clube e a estruturação de cargos. Por fim, foi realizada a consolidação por meio das novas práticas adotadas pelos gestores.

O objetivo específico de descrição da atual Gestão Esportiva do FEC foi atingindo por intermédio das entrevistas que detalhou a formação, a estrutura e o funcionamento da gestão do clube. Os participantes das entrevistas descreveram a estruturação da gestão, características importantes dos gestores e relaram exemplos de situações boas e ruins vivenciadas pelos dirigentes. Analisando as respostas fornecidas, foi possível identificar as estratégias e práticas adotadas pela administração do clube.

Por fim, o objetivo específico de analisar os impactos da mudança organizacional na gestão esportiva do FEC foi alcançado por meio da análise das informações obtidas durante o estudo de caso. Foi possível identificar e compreender os efeitos da mudança organizacional na

gestão esportiva do clube. Os resultados demonstraram que a mudança organizacional possibilitou a formação da Gestão Esportiva como também possibilitou que ela alcançasse resultados positivos em diversos âmbitos. A mudança organizacional permitiu a reestruturação das práticas de gestão, com a implementação de novos hábitos, processos e tecnologias e com isso um melhor gerenciamento dos recursos e situações do cenário esportivo. Além disso, esses impactos refletiram nos resultados esportivos do time.

Dessa maneira, o presente estudo teve seus objetivos atingidos e acredita-se que, apesar das limitações da existência de literatura de fundamentação teórica e dificuldade de acesso a outros entrevistados, foi cumprido o propósito de colaborar para a aplicação de conhecimentos da Administração em ambientes pouco usual como organizações esportivas como também o de análise do processo de mudança organizacional na gestão do Fortaleza.

Recomenda-se a elaboração de estudos com a aplicação da mesma temática em outros clubes, como também estudos com análise comparativa da Gestão Esportiva do Fortaleza Esporte Clube em relação a outras gestões. Além disso, recomenda-se o aprofundamento desse tema por meio da utilização de métodos quantitativos para a ampliação da análise da pesquisa atual.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Andre. **Fortaleza é 1º nordestino a chegar à Libertadores pelos pontos corridos**. Globo Esporte, Fortaleza, 04 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/ce/futebol/times/fortaleza/noticia/fortaleza-e-1-nordestino-a-chegar-a-libertadores-pelos-pontos-corridos.ghtml>. Acesso em: 23 jun. 2023.
- ALVARADO ALTAMIRANO, Sergio. Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. **Contaduría y Administración**, n. 219, p. 11-40, 2007.
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990. **Journal of Management**, v. 25, p. 293-315, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARROS, Davi; RIBEIRO, E.; LEIRAS, T. **Mal em campo, Botafogo afunda em crise administrativa e sobrevive ao ano por "favores"**. Globo Esporte, Rio de Janeiro, 27 de novembro de 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/mal-em-campo-botafogo-afunda-em-crise-administrativa-e-sobrevive-ao-ano-por-favores.ghtml>. Acesso em: 23 jun. 2023.
- BASTOS, F.C. **Sport manager's fields of practice: propose of a model for Brazil. The FIEP Bulletin**, v. 74, p. 429-431, 2004.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S. **Management: building competitive advantage**. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996.
- BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à visão do fenômeno de mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado), Brasília, Universidade de Brasília, 2001.
- DE CAMARGO, Paula; ROMÁN, Bruno Michel; CHIAPPETTA, Charbel Jose; BARBERIO Enzo; LOPES Ana Beatriz. Management theory and big data literature: From a review to a research agenda. In: **International Journal of Information Management**. December, 2018. vol. 43, p. 112-129.
- CALIXTO, Leonardo. **Papo Esportivo | Gestão profissional ou amadora? Empresarial ou associativa? Brasil de Fato**. Belo Horizonte (MG). 17 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://www.brasildefatomg.com.br/2019/12/17/papo-esportivo-or-gestao-profissional-ou-amadora-empresarial-ou-associativa>
- CERIBELI, Harrison Bachion e MERLO, Edgard Monfort, **Mudança Organizacional: um estudo multicase**; Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração-Universidade de São Paulo (USP)-Ribeirão Preto-SP, Brasil, 2013.
- CERTO, Samuel C. **Administração**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective**. Scottsdale: 3 ed. Holcomb Hathaway, 2009.

CHELLADURAI, P. Sport management: defining the field. *European Journal for Sport Management*, [S.l.], v.1, p.7-21, 1994.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, Jorge Vieira. **Tratamento contábil dos direitos federativos – Algumas propostas para reflexão**. Boletim IOB – Temática Contábil e Balanços, 7, 2005.

CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional e adaptação ambiental: estudo comparativo de caso na UEM**. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1998.

CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. **Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008**. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2009. Resende/RJ, 2009.

DANTAS, M.G.S.; MACHADO, M.A.V.; MACEDO, M.A. da S. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 8, n. 1, 2015.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE, Gabriel. **Crise financeira, punições, resultados ruins e troca de treinadores: motivos para a crise do Cruzeiro na Série B**. Globo Esporte, Belo Horizonte, 27 jun. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/crise-financeira-punicoes-resultados-ruins-e-troca-de-treinadores-motivos-para-a-crise-do-cruzeiro-na-serie-b.ghtml>.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of management Review*, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESCOLA DE FUTEBOL FORTALEZA. [Site institucional]. Disponível em: <https://escoladefutebolfortaleza.com.br/>. Acesso em: 11 de abril de 2023.

FAVERO, P. M. **Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol**. São Paulo, 2009.

FORTALEZA ESPORTE CLUBE. [Site institucional]. Disponível em: <https://fortaleza1918.com.br/> Acesso em: 04 de abril de 2023

FLEURY, M. T. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FREDRICKSON, J. W. The strategic decision process and organizational structure. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 280–297, 1986.

FREITAS JR, M.A. de, Oliveira, E., e Luz, T.S.I. **Influência da gestão esportiva em uma equipe de médio porte**: o caso do Operário Ferroviário Esporte Clube. In: CARNEIRO, E.A., RIBEIRO, K.A., ROCCO JUNIOR, A.J. (Orgs.). *Gestão do futebol: perspectivas e desafios para o futuro*. Editora CRV, 2020, p. 47-57.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1673-1706, nov./dez. 2011.

GREY, C. O feitiço da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 10-25, jan./mar. 2004.

HAMIL, S. et al. The corporate governance of professional football clubs. **Corporate Governance**, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2007.

HAYES, J. **The theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

HIATT, J. Making strategy happen: a comment on "can there be a theory of strategic change?" **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-131, 1990.

KRUGLANSKI, A. W.; PIERRO, A.; HIGGINS, E. T.; CAPOZZA, D. On the peril of rigidity: can personal identity shield against negative feedback? **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 93, n. 3, p. 543-554, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping**. Nova York: Springer Publishing Company, 1984.

LEWIN, K. **Field theory in social science**: Selected theoretical papers. London: Tavistock Publications, 1952.

LUCENA, R. F. **O esporte na cidade: aspectos do esforço civilizador brasileiro**. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

Má gestão, problemas internos, crise financeira: os motivos para a queda. Globo Esporte, Rio de Janeiro, 09 de dezembro de 2013. Disponível em:
<<https://globoesporte.globo.com/futebol/times>>

MACIEL, Carine de Lavor Martins. **Mudança organizacional no complexo hospitalar da UFC: uma análise a partir da implantação da EBSEH**. 2021. 77 f. Monografia

(Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

MEEK, A. An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States. **Sport Marketing Quarterly**, v. 6, p. 15-21, 1997.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo, SP: Thomson Learning, 2008. 422 p.

MOTTA, P. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NAZI, R.M.; DREWS, M.L.P. Mudança organizacional no futebol: uma análise comparativa entre dois clubes da cidade de Pelotas/RS. **PODIUM Sport**, Leisure and Tourism Review, 2017.

NOLASCO, V.P. et al. **Administração/Gestão Esportiva**. In: DA COSTA, L. (Ed.). Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 760-761.

PARKHOUSE, B.L. **The management of sport: its foundation and application**. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 2004.

PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. In search of excellence: **Lessons from America's best-run companies**. Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A.M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, p. 649-670, nov. 1987.

PETTIGREW, A.M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Org.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. 17. Reimp. São Paulo: Atlas, 2013. p. 145-153.

PIRES, G.; SARMENTO LOPES, P.S.R. Conceito de gestão do desporto, novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

PRONI, M.W.; ZAIA, F.H. **Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado**. In: RIBEIRO, R. (Org.). Futebol e globalização. Jundiaí: Fontoura, 2007. cap. 1, p. 19-48.

REZENDE, J.R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro, RJ: Sprint, 2000. 198 p.

RIBEIRO, R. (Org.). **Futebol e globalização**. Jundiaí: Fontoura, 2007. Capítulo 1, p. 19-48.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SANTOS, L.M.V.V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2002.

SANTOS, C.R. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. 2nd ed. London: Sage Publishing, 1995.

SIMS, D. et al. **Organizing and organizations**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1993.

SLACK, T.; PARENT, M.M. **Understanding sport organizations: the application of organizational theory**. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SMEDS, R. Managing change towards lean enterprises. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 3, p. 66-82, 1994.

SROUR, R. H. **Poder cultural e ética nas organizações**. Campus, 2005.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, M.M.F.;

ZOUAIN, D. M. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. 2nd ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. pp. 13-28.

WALKER, H. J. et al. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761-773, 2007.

WASHINGTON, M.; VENTRESCA, M .J. How Organizations Change: The Role of Institutional Support Mechanisms in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies, 1874-1995. **Organization Science**, vol. 15, n. 1, p. 82-97, 2004.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p. 361-387, 1999.

WOOD JR., T. et al. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out., 1994.

WOOD JR., T. (Coord). **Mudança Organizacional**. 4th ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. In: WOOD JR., T. (coord.). **Mudança Organizacional**. 5th ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOODSIDE, A.G.; WILSON, E.J. Case study research methods for theory building. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 6/7, p. 493-508, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3rd ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALTMAN, G.; DUCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley, 1977.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO DO GESTOR

1. Fale um pouco sobre você. (Sua idade, cargo na instituição, formação acadêmica)
2. Conte-me um pouco da sua história junto ao Fortaleza.
3. Conte-me, como era a gestão do clube quando você chegou nele?
4. E agora, como você vê esses aspectos que mencionou? Algo está diferente? Algo permanece igual?
5. O que você destacaria como as alterações mais importantes? Por quê?
6. Em relação a esses aspectos, como foi o processo para chegar ao que se tem hoje?
7. Na sua visão, quais fatores internos influenciaram para que essas alterações ocorrerem?
8. Em relação ao contexto que o clube está inserido, quais fatores externos influenciaram para que essas alterações ocorrerem?
9. Na sua visão, quais as consequências dessas mudanças para a gestão do clube?
10. Houve alguma área ou departamento que foi mais impactado pelas transformações?
11. E do ponto de vista esportivo, quais as consequências na sua opinião?
12. Na sua visão, qual o papel da gestão em um clube de futebol?
13. Como você percebe os processos de gestão do clube atualmente?

QUESTIONÁRIO DO JOGADOR

1. Fale um pouco sobre você. (Sua idade, cargo, formação acadêmica)
2. Quanto tempo está no clube?
3. Conte-me um pouco da sua história junto ao Fortaleza.
4. Conte-me, como era a gestão do clube quando você chegou nele?
5. E agora, como você vê esses aspectos que mencionou? Algo está diferente? Algo permanece igual?
6. Em relação a esses aspectos, como foi o processo para chegar ao que se tem hoje?
7. Na sua visão, o que você destacaria como as mudanças mais importantes? Por quê?
8. Como você vê o momento atual do clube em termos de gestão?
9. Como essas mudanças impactaram na sua carreira?
10. Na sua visão, quais fatores internos influenciaram para que essas alterações ocorrerem?

11. Em relação ao contexto que o clube está inserido, quais fatores externos influenciaram para que essas alterações ocorrerem?
12. Na sua visão, a forma como a gestão do Fortaleza está conduzindo o clube influencia para que os jogadores optem por vir ou permanecer no clube invés de outros clubes do país?

QUESTIONÁRIO DO TORCEDOR

1. Fale um pouco sobre você. (Sua idade, profissão, formação acadêmica)
2. Conte-me um pouco da sua história junto ao Fortaleza.
3. Na sua visão, houve mudanças no Fortaleza ao longo desses anos?
4. Você acha que depois dessas alterações o clube ficou melhor ou pior? Por quê?
5. Na sua visão, o que você destacaria como as mudanças mais importantes? Por quê?
6. Como você vê o momento atual do clube em termos de gestão?
7. Na sua visão, no atual cenário do futebol brasileiro o que faz o Fortaleza se destacar futebolisticamente e em termos de gestão?

APÊNDICE B – QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Categoria	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Desenvolvimento	Gestão amadora	<p>Terminava a temporada e passava o chapéu que a gente pedia, conselheiros, dinheiro para poder fechar as contas do clube. (GESTOR)</p>	<p>Em 2017, a primeira missão nossa era criar sustentabilidade no clube e que não era autossustentável. Terminava a temporada e passava o chapéu que a gente pedia, conselheiros, dinheiro para poder fechar as contas do clube.</p>
		<p>Então o futebol era muito amador, os dirigentes eram muito amadores, era muito assim, na raça, muito na vontade. (TORCEDOR)</p>	<p>Então a gente não tinha muito acesso, eu digo, eu enquanto criança na época, e o clube especificamente, também tratava isso com muito amadorismo. Então o futebol era muito amador, os dirigentes eram muito amadores, era muito assim, na raça, muito na vontade. E agora a gente vê uma mudança com um padrão de amadorismo já passado para o profissionalismo. Então, assim é uma mudança abissal.</p>
		<p>E também o clube era muito político (GESTOR)</p>	<p>E também o clube era muito político, muitas alas, a gente até brincava que o Fortaleza parecia uma escola de samba, cheia de alas. Essa era a gestão antes da gente assumir</p>
		<p>Sempre teve essa marca muito grande, mas não conseguia transformar isso daí em número, em capital (TORCEDOR)</p>	<p>Sempre teve essa marca muito grande, mas não conseguia transformar isso daí em número, em capital, e hoje em dia já se consegue porque é um profissionalismo.</p>
		<p>Time que estava na Série C, sem nada praticamente. (JOGADOR)</p>	<p>Time que estava na Série C, sem nada praticamente. Financeiramente. Estava devendo todo mundo e eu tive essa oportunidade de vir para cá. Não queria vir, mas.</p>

	Então eu queria definir as metas para que eles pudessem e a gente pudesse alinhar e começar o trabalho de gestão. (GESTOR)	Então ele [o presidente do clube] me falou: “Arthur, eu acredito muito em metas, acredito muito em gestão. Estou montando uma diretoria nova, eles não se conhecem. Então eu queria definir as metas para que eles pudessem e a gente pudesse alinhar e começar o trabalho de gestão.
Estruturação	Acho que são mais as referências de clube mesmo, né? (GESTOR)	Acho que são mais as referências de clube mesmo, né? Sempre monitorando muito. Como é que a gente pode se adaptar?
	empresários virem para dentro do clube (GESTOR)	O principal fator externo era executivos, empresários virem para dentro do clube
	o clube não tinha missão, visão e valores. (GESTOR)	Aí, depois o organograma, quer dizer, a identidade organizacional, que o clube não tinha missão, visão e valores.

		<p>Nos primeiros, o planejamento estratégico escaneava todos os times e o que o Bahia está fazendo. (GESTOR)</p>	<p>No começo a gente se inspirou muito no mercado interno e tal. Quais eram as práticas do Flamengo, Palmeiras e Atlético Paranaense estavam executando, mas normalmente era geral. Nos primeiros, o planejamento estratégico escaneava todos os times e o que o Bahia está fazendo. O que é que está fazendo Ponte Preta? A gente olhava todos os clubes. Os clubes da Série A ou da competição que a gente estava, né? Porque a primeira competição que a gente fez também já deixou a Série B. Então a gente entrava, pesquisas do que é que estavam fazendo em termos de gestão. E aí a gente montava o nosso SWOT. O que é que nós estamos entre os dez melhores? Que atributos? Nós estamos dentro dos melhores atributos, mas estão os dez piores. E aí saem as ações pra gente. O que podemos fazer para neutralizar os pontos fracos? O que é que nós vamos fazer para potencializar os pontos fortes? (GESTOR)</p>
		<p>E aí vêm os projetos estratégicos e as metas. (GESTOR)</p>	<p>Então fizemos a análise de cenários, o estudo de cenários é o aquecimento do planejamento estratégico. Aí, depois o organograma, quer dizer, a identidade organizacional, que o clube não tinha missão, visão e valores. Então também criamos o organograma. Fizemos também o redesenho do modelo de negócio, desenhando o Fortaleza como modelo de negócio que usou Business Model Canvas. E aí vêm os projetos estratégicos e as metas.</p>
		<p>E aí a gente fez o planejamento estratégico todos os anos (GESTOR)</p>	<p>E aí a gente fez o planejamento estratégico todos os anos, envolvendo aí estudo de cenários possíveis e as práticas que o mercado está utilizando.</p>
<p>Movimento</p>	<p>Estratégias</p>	<p>O nosso compromisso em gerar resultados (GESTOR)</p>	<p>Mas eu sou remunerado e a gente tem avaliação de desempenho anualmente dos diretores. Cada diretor recebe uma pontuação na avaliação dos itens, que foram os pontos positivos da avaliação dele daquele ano, em que esses foram os pontos de melhoria da atuação dele naquele ano e de acordo com o desempenho da direção, o diretor pode ser trocado, que mudanças podem</p>

			acontecer. O nosso compromisso em gerar resultados
		Mas tem um tratamento, traça metas, tem um planejamento, tem pessoas compromissados com aquele planejamento, não fica mudando (JOGADOR)	Sempre tratar as coisas de maneira profissional. Em termos de gestão, tem metas, obviamente, metas atingíveis. Mas tem um tratamento, traça metas, tem um planejamento, tem pessoas compromissados com aquele planejamento, não fica mudando
Diretoria remunerada		Quando a gente implantou a remuneração para diretoria, nos permitiu cobrar uns aos outros. (GESTOR)	E para isso um dos pontos chaves da gestão, é a diretoria ser remunerada. E como é que você ia cobrar um voluntário para não entregar as metas dele em tantos projetos? O homem contratado é pra quebrar o galho. Essa foi a grande mudança de chave. Quando a gente implantou a remuneração para diretoria, nos permitiu cobrar uns aos outros.
		O homem está para quebrar o galho (GESTOR)	Como que você cobra um voluntário para entregar as metas dele em tantos projetos? O homem está para quebrar o galho. Quando implantou a remuneração para diretoria nos permitiu cobrar uns aos outros.
Nova estrutura		Foi por causa do presidente e o Rogério Ceni também, começaram a focar muito na estrutura que uma das coisas que um clube de futebol precisa ter, é uma estrutura boas para os atletas, como o campo. (JOGADOR)	Foi por causa do presidente e o Rogério Ceni também, começaram a focar muito na estrutura que uma das coisas que um clube de futebol precisa ter, é uma estrutura boas para os atletas, como o campo. Uma sala de academia, de fisioterapia, de mais um hotel decente e a alimentação é que é o principal.
		Não tinha gerente comercial, não tinha um gerente comercial, para captar patrocínios e quem captava às vezes era o próprio presidente, os diretores. (GESTOR)	Quais são as possíveis fontes de receita do Fortaleza como negócio? Vamos começar a estruturar isso. Não tinha gerente comercial, não tinha um gerente comercial, para captar patrocínios e quem captava às vezes era o próprio presidente, os diretores. A gente criou essa estrutura com remuneração variável e tal. Para você ter uma ideia, as lojas quando a gente iniciou, só tinha uma loja que era a do Pici e faturava 75.000 R\$ por mês, 900.000 R\$ por ano. Então nós pegamos um negócio que faturava 1 milhão por ano e transformamos o negócio em 33 milhões. Foi o valor que a gente gerou ano passado de receita com as lojas.

Recongelamento	Eficiência	<p>a gente paga de maneira que esse rapaz dirigente não vai entrar e desfazer isso e ele vai ter problemas. (GESTOR)</p>	<p>E se vier um aventureiro, porque o Fortaleza é o clube mais democrático do Brasil, que fala mais democrático pois 42.000 sócios votam para escolher. Então o sócio torcedor vota pra escolher ... Pode vir um aventureiro e pegar o clube, né? Então, assim a gente tenta fazer e deixar as práticas de gestão tão consolidadas e quem entrar vai dizer, mas pra que eu vou mexer esse negócio aqui? Pra que que eu vou mexer esse modelo de gestão da loja que eles criaram? O negócio não é bom? Para que eu vou mexer nisso daqui? Vou perder uma receita de 33 milhões por ano. Então, sempre que a gente implanta algo no clube, a gente faz de maneira que esse rapaz dirigente não vai entrar e desfazer isso e ele vai ter problemas.</p>
		<p>Então de pouquinho em pouquinho a gente foi zerando o passivo trabalhista (GESTOR)</p>	<p>Pronto, o exemplo de eficiência no setor jurídico, chegamos ao auge do setor jurídico de 7 milhões de passivo trabalhista. Pessoas entraram na Justiça contra Fortaleza na hipótese de não conseguir pagar. Vamos lá. Prática de gestão que a gente começa a fazer verba para o jurídico. Orçamento do jurídico. Vamos supor R\$100.000 por mês e você está fazendo acordos trabalhistas. Então, o que é que o jurídico faz com esse dinheiro? Uma causa que era de 300.000 para colocar na Justiça, Fortaleza com 300.000 Jurídico. Então, 300.000 não tem uns 100 aqui na mão. Aí isso foi criando um cenário de economia, onde a gente foi derrubando passivo trabalhista e ano passado zerou o passivo trabalhista. Então de pouquinho em pouquinho a gente foi zerando o passivo trabalhista.</p>
		<p>O presidente, em cada conselho deve apresentar como é que está o andamento das metas em Fortaleza, como é que está o andamento do projeto estratégico. (GESTOR)</p>	<p>E aí tem órgãos fiscalizadores no Congresso, como o Conselho Deliberativo tem aprovações, só que são feitas pelo Conselho Deliberativo. Existe o Conselho Fiscal. O Fortaleza acompanha o planejamento estratégico do clube. Então está dentro do estatuto, com os conselheiros, tem que acompanhar mais da execução. Foi uma estratégia. Então, o tema é a união com os três poderes. O presidente, em cada conselho deve apresentar como é que está o andamento das metas em Fortaleza, como é que está o andamento do projeto estratégico.</p>

	SAF	é aquele que vai entrar na SAF pra poder melhorar a performance (GESTOR)	<p>Mas como o Fortaleza já está na segunda onda da SAF, é aquele que vai entrar na SAF para poder melhorar a performance. O nosso crescimento foi todo orgânico, é muito importante o investidor que botou dinheiro ali, a gente conseguiria evoluir nossa base. Muitas vezes a gente quer montar uma cesta de atletas da base e aí o futebol consome todo o dinheiro. Investimento para a base, investimentos em governança. Mas a gente não tem alguns cargos estruturados, que a gente precisa estruturar melhor, como uma controladoria, área de gestão de pessoas e esse dinheiro aí também para passar é o melhor para nós, para gente e também a estrutura física</p>
	Gestão profissional	Mas eles são muito pé no chão e isso é muito importante (JOGADOR)	<p>Então é algo importante se continuar nessa pegada de continuar melhorando e não querendo ser mais que o dia que poderia e começar a investir muito, começar a gastar muito dinheiro a mais com jogadores com salário, com o título a fazer, algo que nunca fez, mas eles são muito pé no chão e isso é muito importante porque neste momento não tem muito dinheiro e a gente precisa ter os pés no chão, fazer tudo certinho para as coisas acontecerem.</p>
		Está preparado para passar pelo sufoco para não passar por pressão (JOGADOR)	<p>É por isso que eu te falo que é questão de ser profissional, porque assim, dirigentes - torcedores, eles iam junto com os torcedores. Mas esses caras são preparados para isso, né? Está preparado para passar pelo sufoco para não passar por pressão, né? Quem não é torcedor acha que tem que ganhar domingo, quarta, domingo, quarta. Tem que ganhar todos os jogos, tem que ser campeão.</p>
	Resultados	Agora muitos jogadores jovens vão querer vir para cá também (JOGADOR)	<p>Deixou um legado muito grande, agora muitos jogadores jovens vão querer vir para cá também e que agora vai mudar um pouco o patamar do clube, né? Porque antigamente jogadores que são de base de grandes clubes não queriam ir para o Nordeste, queriam jogar em time grande, mas agora todo mundo vai querer o Nordeste. Fortaleza é a coisa que mudou muito. Muitos jogadores que são contratados para vir para cá. Pergunto como é que é o clube? Tudo. E sabe, né? O que vem recebendo? O que vai acontecer? Vão ser bem recebidos, vão ter um trabalho muito bom, tem uma estrutura muito boa para trabalhar e aqui em Fortaleza é muito bom de morar.</p>

		<p>Então eu vejo um momento espetacular da gestão que traz resultados e todo mundo sai ganhando com isso. (TORCEDOR)</p>	<p>O que o torcedor espera porque cria profissionalismo, está trazendo resultados para o torcedor. Ele quer o que? O resultado, entendeu? Então, assim, acaba que sai bom pra todo mundo, bom pra quem está empregado, bom para quem está trabalhando lá dentro, bom para quem está próximo por conta dos resultados. Então eu vejo um momento espetacular da gestão que traz resultados e todo mundo sai ganhando com isso.</p>
--	--	--	--

Fonte: dados da pesquisa (2023)

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa A ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESPORTIVA DO FORTALEZA ESPORTE CLUBE. O objetivo deste estudo consiste em analisar o processo de mudança organizacional no contexto da gestão esportiva do FEC.

Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas à mudança organizacional e gestão esportiva.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso se sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

IVANA DE SOUSA PEREIRA – 471524

Participante da pesquisa