



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



SAF, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O CRUZEIRO ESPORTE CLUBE

Matheus Augusto Honorato Silvano Alves

Mariana

2022

MATHEUS AUGUSTO HONORATO SILVANO ALVES

**SAF, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Viana de Moura

Mariana

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A474s Alves, Matheus Augusto Honorato Silvano.

Saf, mudança organizacional e liderança [manuscrito]: um estudo de caso sobre o Cruzeiro Esporte Clube. / Matheus Augusto Honorato Silvano Alves. - 2022.
36 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientador: Prof. Dr. Fábio Viana de Moura.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Cruzeiro Esporte Clube. 2. Crises financeiras. 3. Liderança. 4. Organização e métodos.
I. Moura, Fábio Viana de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.551



FOLHA DE APROVAÇÃO

Matheus Augusto Honorato Silvano Alves

SAF, mudança organizacional e liderança: um estudo de caso sobre o Cruzeiro Esporte Clube

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração

Aprovada em 07 de novembro de 2022

Membros da banca

Dr. Fábio Viana de Moura) - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Héli da Mara Gomes Norato - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. Dr. Fábio Viana de Moura, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 10/11/2022



Documento assinado eletronicamente por **Fabio Viana de Moura, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 09/11/2022, às 17:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0423453** e o código CRC **1F770570**.

Aos meus pais e a minha querida avó Dalva,
que me serviu e ainda serve de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, eu gostaria de agradecer a Deus que me guiou nessa longa jornada da minha vida e me deu forças para seguir nos trilhos rumo aos meus objetivos.

Agradeço aos meus pais pelo apoio e pelo o que fizeram todo o esforço possível para proporcionar tudo de melhor para mim durante esse período e durante a minha vida e agradeço a minha irmã também por me alegrar e pelo carinho recebido sempre.

Agradeço a minha tia Ângela, que me deu abrigo em sua casa durante 4 anos e nunca deixou faltar nada para mim. Agradeço também minha tia Eliene e minha madrinha Teresa pelo apoio contínuo.

Agradeço aos amigos que fiz durante essa caminhada, essenciais para meu equilíbrio psicológico, em especial, Gabriel, Kevin, Igor, Júnia e Vitória.

Agradeço ao meu professor orientador Prof. Dr. Fábio por compartilhar seus conhecimentos, pela atenção e por me guiar na realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a UFOP, por proporcionar um ensino de qualidade, uma ótima estrutura com uma equipe de funcionários e professores excelente e pelas experiências vividas.

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho foi analisar o processo de mudança organizacional e de liderança decorrentes da transformação societária do time Cruzeiro Esporte Clube de Associação Civil para Sociedade Anônima de Futebol. Fundamentando-se em literatura sobre mudança organizacional, analisa até que ponto a adoção da nova forma jurídica impactou e teve a sua conclusão e andamento afetados pela reação à mudança de importantes *stakeholders* deste tipo de organização: os torcedores. Para isso a presente pesquisa se estruturou na forma de Estudo de Caso, cujos dados e evidências foram tecidos a partir de análise documental de reportagens e notícias sobre a situação do clube antes do processo de mudança organizacional e da análise de posts de torcedores e *influencers*¹ do clube na rede social Twitter, antes e após a proposta de transformação societária. Os resultados sugerem que a mudança organizacional advinda da adoção da Sociedade Anônima de Futebol fora provocada por forças de natureza social, econômica e organizacional. Adicionalmente, que a reação afetiva positiva dos afetados pela mudança, torcedores, foi crucial no processo de tornar a mudança proposta efetiva, especialmente em razão dos efeitos que a mudança de liderança, também decorrente da criação da SAF do Cruzeiro, provocaram na percepção que esses importantes atores (torcedores) teriam no sucesso de todo o processo de implementação de uma Sociedade Anônima de Futebol.

Palavras-chave: Liderança, mudança organizacional, crise.

¹ *Influencer*, ou influenciador digital, é o indivíduo que utiliza as mídias sociais para produzir e compartilhar conteúdos com seus seguidores. O termo “influencer” se deve ao poder que suas opiniões, costumes e gostos tem em influenciar comportamentos e opiniões de terceiros. (KARHAWI *apud* TERRA, 2017).

ABSTRACT

The main goal of this study was to analyze the process of organizational change and leadership as result of the corporate transformation of Cruzeiro Esporte Clube from Civil Association to Football Joint-Stock. Based on organizational change literature, it analyzes what extent the adoption of the new legal form has impacted and got its conclusion and progress affected by the reaction to change of important stakeholders from this kind of organization: the fans. To this end the present research has been structured in the form of Case Study, whose data and evidences were obtained from document analysis and news about the club situation before the process of organizational change and analysis of Twitter posts from influencers and fans, before and after the corporate transformation proposal. The results suggest the organizational change coming from the adoption of the Football Joint-Stock was caused by social, economic and organizational forces. In addition, the positive reaction from the impacted by the changes (the fans) was crucial for the process of the organizational change becoming reality, specially because of the effects that leadership change, also coming from the Cruzeiro FJS, have caused in the perception that these importante actors (fans) could get in the success of the whole process of a Football Joint-Stock introduction.

Keywords: Leadership, organizational change, crisis.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Nuvem de palavras - sentimentos observados antes da SAF – 15/05/2021 a 15/08/2021	30
FIGURA 2: Nuvem de palavras - sentimentos observados antes da SAF – 30/08/2021 a 15/11/2021	30
FIGURA 3: Nuvem de palavras - sentimentos observados após a SAF – 30/11/2021 a 15/02/2022	31
FIGURA 4: Nuvem de palavras - sentimentos observados após a SAF – 28/02/2022 a 15/05/2022	32

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Variação de valores dos sentimentos dos torcedores	27
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Tipos de mudança organizacional	18
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Teste de diferença de média entre as frequências de valor positivo observadas antes e depois da SAF	27
TABELA 2: Teste de diferença de média entre as frequências de valor negativo observadas antes e depois da SAF	28
TABELA 3 – Frequência dos sentimentos observados nos conteúdos das mensagens antes e após SAF	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	17
2.2	REAÇÕES À MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
2.3	SAF COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	20
2.4	MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO EM CRISE	21
3	METODOLOGIA.....	22
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	22
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	23
4.1	A SAF CRUZEIRO – O CONTEXTO RELATIVO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL	23
4.2	A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O IMPACTO NA PERCEPÇÃO DE IMPORTANTES <i>STAKEHOLDERS</i> (TORCEDORES).....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
5.1	RESULTADOS	33
5.2	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	34
6	REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo, o futebol é atividade de grande importância econômica (LEONCINI; SILVA, 2005). De acordo com o relatório publicado em 2019 pela Ernst & Young (EY) a pedido da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o futebol foi responsável por 156 mil empregos em 2018, além de movimentar um total de R\$ 52,9 bilhões. Desses 156 mil empregos, 33% foram gerados diretamente pelos clubes e o dia de jogo (*Matchday*) foi responsável por gerar 55% do total de empregos, representados pelos postos de segurança e alimentação presentes nos estádios. Ainda de acordo com o relatório da EY, o futebol representou uma fatia de 0,72% do Produto Interno Bruto em 2018, movimentando R\$ 48,8 bilhões, acrescidos de R\$ 761 milhões em forma de tributos e de R\$ 3,34 bilhões referentes a salários e encargos sociais, totalizando o montante de R\$ 52,9 bilhões descrito anteriormente.

Além de sua importância econômica, o futebol cumpre relevante papel social. Como entretenimento, pode ser considerado como uma das atividades mais apreciadas por brasileiros e cidadãos de vários outros países do mundo (CHAVES et al., 2015). De acordo com a FIFA, a Copa do Mundo de 2018 reuniu mais de 3,5 bilhões de espectadores ao redor do planeta. Socialmente, o futebol tem imensa influência sobre crianças e adolescentes e pode ser um refúgio para os jovens, sobretudo para aqueles que se encontram em estado de vulnerabilidade social (JUNIOR; NETO; BONINI, 2015). Institutos e ONGs se mobilizam para proporcionar aos jovens moradores de periferias a prática do esporte com o objetivo de promover a saúde física e mental das crianças, bem como diminuir a influência da violência sobre suas vidas (INSTITUTO BH FUTURO, 2022). A Homeless World Cup Foundation também é um exemplo de ação social que dá a moradores em situação de rua do mundo todo a chance de disputar um torneio de futebol e “inspirá-los a mudar suas vidas” (HOMELESS WORLD CUP, 2022). Segundo levantamento feito pela própria iniciativa, 94% dos participantes afirmaram que o projeto teve impacto positivo em suas vidas e 77% disseram que suas vidas melhoraram de maneira significativa.

Dado a sua pertinência econômica e social, a gestão das organizações de futebol tem estado cada vez mais em evidência. O profissionalismo e a eficiência, passam a ser determinantes no contexto da direção dessas organizações (LOPES, 1999). Segundo Marques e Costa (2016), a gestão de um clube é uma atmosfera que envolve diversos componentes. Jogadores e seus agentes, torcedores, patrocinadores e funcionários são alguns exemplos da

composição de uma organização do ramo futebolístico. Assim como quaisquer outras organizações, faz-se necessária a presença de pessoal capacitado para conduzir a gestão de forma eficaz e ética (SOARES & ANDRADE, s.d.).

Estruturalmente, os estatutos sociais dos principais clubes nacionais são compostos por órgãos, e cada órgão possui suas atribuições. De modo geral, as composições observadas se dividem em Conselho Fiscal, Conselho Deliberativo, Conselho Administrativo e Diretoria (OLIVEIRA et al., 2017). Dentre esses órgãos, destacam-se os cargos de Presidente, Diretores, Analistas e, em alguns casos, *Chief Executive Officer* (CEO). Comparativamente, observa-se que a estrutura dos clubes estrangeiros se difere um pouco dos clubes nacionais enquanto associações civis e se assemelha um pouco mais com as sociedades anônimas. No exterior, a divisão é feita em departamentos como em uma empresa tradicional e os principais cargos são: *Chairman*, que pode ou não ser o proprietário do clube, é o tomador de decisões estratégicas; *Board of Directors*, são a alta cúpula de diretores e auxiliares do *Chairman* nas tomadas de decisões; *Chief Executive Officer* (CEO), responsável pelas contratações de jogadores e elaboração dos contratos. Soma-se aos cargos descritos o *Manager*, que, além de exercer a função de treinador da equipe, trabalha junto ao CEO na busca por novos jogadores (SARKAR, 2016).

Juridicamente, as instituições de futebol do Brasil se caracterizaram como associações civis ou como sociedades civis (COSTA & GABRICH, s.d.). Sidou (2004) destaca que a associação não almeja o lucro a partir de suas atividades, enquanto a sociedade possui fins lucrativos. Apesar de se organizarem como associações civis, alguns clubes se declaram nos seus respectivos estatutos como sociedade, como é o caso de Corinthians e Internacional, por exemplo (COSTA & GABRICH, s.d.).

A partir da promulgação da lei 14.193, os clubes de futebol nacionais passaram a poder se tornarem Sociedades Anônimas, passando a legislação brasileira a possibilitar que clubes de futebol se assemelhem, em estrutura, ao que já vem sendo praticado no exterior. Nessa nova possibilidade jurídico institucional, destaca-se a presença da figura do acionista da organização, que a depender do montante do capital votante, pode deter o controle gerencial da instituição. A criação da lei das SAF tem como pano de fundo, principalmente, uma histórica má gestão das instituições de futebol nacional, que acumulam dívidas colossais, sem dizer em problemas relacionados à corrupção e lavagem de dinheiro, o que fez clubes tradicionais flertarem com a falência. (MINATTO & BORBA, 2020; TEIXEIRA; BRAGA FILHO, 2020).

O Cruzeiro Esporte Clube é um exemplo de clube brasileiro a entrar em uma crise generalizada. Em 26 de maio de 2019, a instituição foi destaque na mídia devido a uma reportagem do programa Fantástico, da Rede Globo, que denunciava irregularidades praticadas pela diretoria do clube, como falsidade ideológica e lavagem de dinheiro. Ainda segundo a reportagem, o Cruzeiro possuía débitos que alcançavam os R\$500 milhões. Este episódio coincidiu com uma brusca queda de rendimento da equipe dentro de campo, culminando no primeiro rebaixamento do clube para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro.

No ano seguinte ao rebaixamento, o Cruzeiro afastou todos os principais envolvidos nos escândalos de corrupção e elegeu o presidente do Conselho Deliberativo José Dalai Rocha como presidente interino. Após as eleições presidenciais em maio de 2020, a associação tinha uma nova liderança. Sérgio Santos Rodrigues foi eleito presidente e teve o desafio de traçar estratégias que levassem a reestruturação de uma instituição que amargava um déficit de R\$ 394 milhões (CRUZEIRO, 2020; GLOBO, 2020) e diversos processos na Justiça do Trabalho por dívidas com ex-funcionários e ex-jogadores. Com tantos problemas internos, a equipe também sentiu o impacto da crise e não conseguiu o acesso para a primeira divisão, situação que se repetiria em 2021.

Em dezembro de 2021, o Cruzeiro viu na Lei das SAF a oportunidade de tentar se reerguer e encontrar uma saída para vencer a crise vivida nos últimos dois anos. O dia 17 de dezembro ficou marcado pela aprovação da alteração do Estatuto via Assembleia Geral, passando de associação civil sem fins lucrativos para sociedade anônima. No dia seguinte, Ronaldo Nazário, por meio de sua empresa Tara Sports, assinou o contrato de intenção de compra de 90% das ações. A partir daí a nova figura do líder cruzeirense era representada por Ronaldo, que, por sua vez, tinha a maior parte da torcida ao seu lado na promessa de reconstrução do clube e da restauração da confiança do torcedor.

Considerando todo esse contexto, este trabalho elegeu o Cruzeiro Esporte Clube como estudo de caso, cujo objeto de análise foram os antecedentes e consequentes da mudança organizacional durante, e em razão, do processo (antes e após) de transformação jurídico organizacional de Associação Civil a Sociedade Anônima de Futebol. Tal escolha, deu-se em razão do Cruzeiro ser um importante *player* no “mercado” de futebol brasileiro, pela situação em que a organização se encontrava no momento, em crise financeira, moral e de credibilidade, e por ter sido o primeiro clube brasileiro passar por esse processo. A análise proposta fundamenta-se em lente teórica sobre mudança organizacional (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006; Pierce, 2002; Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007; Weick & Quinn, 1999) e

busca desvelar aspectos críticos que antecedem e se revelam ao longo do processo de transformação organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança organizacional

Para Ford e Ford (1994) mudança é um fenômeno relacionado ao tempo. Consistiria na forma como pessoas falam sobre um evento, em que algo aparenta transformar-se, tornar-se outra coisa, onde essa outra coisa é vista como um resultado, um produto. Nesse sentido, mudança organizacional se circunscreveria na ação que leva uma dada organização, em certo estado atual, a outro futuro, sendo este esperado como mais efetivo (Pierce, 2002).

O fenômeno da mudança organizacional não ocorre de forma espontânea, pelo contrário, depende de forças que o encorajam, mais poderosas e fortes, do que aquelas que a ele resistam (Weick & Quinn, 1999). Tais forças podem tanto ser de natureza interna como externa, e são geralmente classificadas em: (1) Forças de ordem tecnológica, (2) de necessidade e valores dos colaboradores, (3) sociais, (4) econômicas e (5) organizacionais (Pierce, 2002).

A depender da natureza, se interna ou externa, e da classe da força que leva a mudança organizacional, a literatura de referência classifica o fenômeno da mudança organizacional em diversos tipos, quais sejam: reativa ou proativa; por inovação; tecnológica; estrutural; orientada para pessoas; ou tecno-estrutural ou sociotecnológica. O Quadro 1 resume as características de cada uma delas.

Outro aspecto considerado nas análises sobre mudança organizacional se dá na classificação em relação a suas dimensões. Segundo Weick and Quinn (1999) as várias classificações teóricas sobre os fatores que levariam a mudança organizacional podem ser resumidas em duas dimensões, quais sejam: (1) Unidade de Mudança e (2) Modo de Mudança. A primeira descreve se o processo focou no desenvolvimento de uma única organização ou na interação entre duas ou mais entidades. A segunda, por sua vez, preocupa-se em descrever ou prescrever uma sequência de eventos que levariam a mudanças de primeira-ordem cujos desdobramentos levariam a mudanças subsequentes (Weick & Quinn, 1999).

Os fatores que levam, suportam, à mudança organizacional são tão importantes como os que a ela resistem. A aceitação e os desdobramentos do processo de mudança dependem, em

certa medida, da forma como a organização gerencia e lida com tais forças (Pierce, 2002). A forma como a mudança, e as implicações que dela decorrem, é vista pelos impactados pela mudança representam elementos chaves na efetividade do processo de mudança. A subseção seguinte discute as principais tipificações das reações à mudança organizacional.

QUADRO 1 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Tipo de Mudança	Descrição
Reativa	Ocorre devido a fatores que forcem a mudança organizacional. Pode estar ligada a graves crises ou em reação a desconformidades com alguma norma.
Proativa	A mudança organizacional proativa acontece quando a organização entende que uma mudança é desejável, ao contrário da reativa, que é forçada. Geralmente tem tendência em ser bem-sucedida devido ao planejamento.
Por inovação	A inovação se diferencia da mudança pelo fato de ocorrer quando a organização é a pioneira de uma ideia, enquanto a mudança organizacional por inovação se dá pela modificação de um sistema já existente.
Tecnológica	Observada com frequência nas últimas décadas, a mudança tecnológica tem contexto na expansão da automatização de processos, como robotização de processos produtivos e compartilhamento de dados e informações através de sistemas de inteligência artificial.
Estrutural	Este tipo de mudança é focado no desenho organizacional e na coordenação do trabalho.
Orientada a pessoas	Relaciona-se com a motivação e com o desenvolvimento de competências e habilidades dos funcionários. Também envolve substituir pessoal, como em situações que exigem novas ideias ou quando os atuais membros da organização não conseguem lidar com novas tecnologias e novos ambientes.
Tecno-estrutural	Trata-se de um tipo de mudança híbrido, caracterizado pela mudança simultânea da tecnologia organizacional e da estrutura.
Sociotecnológica	Assim como a mudança tecno-estrutural, também é um tipo de mudança híbrido. Envolve, simultaneamente, mudanças tecnológicas e de pessoas.

Fonte: elaborado a partir de Pierce (2002).

2.2 Reações à mudança organizacional

Um dos aspectos sobre mudança organizacional que tem, historicamente, mais chamado atenção de acadêmicos e profissionais que lidam com o fenômeno é a reação à mudança organizacional, particularmente, das pessoas e grupos por ela afetados. Segundo Oreg, Vakola, e Armenakis (2011), como os afetados pela mudança organizacional reagem a ela é um dos eventos mais importantes na determinação da extensão na qual a mudança pode ser ou não bem sucedida.

A literatura sobre inércia organizacional e resistência a mudança tem observado que ela ocorre em pelo menos três níveis: (1) organizacional, (2) no nível de grupos e (3) no nível individual (Pierce, 2002). Nesse sentido, a literatura sugere que organizações mecanicistas resistam mais a mudança, enquanto as orgânicas seriam mais susceptíveis a recebê-las adaptando-se à dinâmica e condições ambientais (Pierce, 2002). Grupos regidos por fortes normas que regulam e determinam os papéis que os seus integrantes desempenham teriam mais resistência a mudanças, dado que a mudança implica a necessidade de se estabelecer um novo conjunto de normas, regras e relações (Pierce, 2002). Por fim, os indivíduos antecipam, noticiam e reagem à mudança. Tais reações podem variar de muito positiva e de suporte a muito negativa e resistente (Oreg et al., 2011; Pierce, 2002). A reação do indivíduo afetado pela mudança depende e é explicada por um conjunto de antecedentes relacionados à características dos indivíduos, ao contexto interno, ao processo de mudança, aos benefícios e ameaças percebidos e ao conteúdo da mudança (Oreg et al., 2011).

Por meio de abrangente revisão de literatura sobre o tema, Oreg et al. (2011) classificam as reações dos indivíduos à mudança organizacional em três categorias: afetivas, cognitivas e comportamentais. Dentre as afetivas, haveriam aquelas que circunscreveriam aspectos negativos, como estresse (Amiot et al., 2006), ansiedade (Oreg, 2006), fadiga e outras emoções negativas (Kiefer, 2005). Alternativamente, há reações afetivas positivas à mudança, como as relacionadas à satisfação (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005) e ao compromisso organizacional (Walker et al., 2007). As reações cognitivas a mudança, envolveriam aspectos relacionados à medida em que indivíduos perceberiam a mudança como um valor para eles e para a organização (Oreg et al., 2011). As reações comportamentais abrangeriam os comportamentos explícitos dos envolvidos em relação à mudança ou à intenção de algum modo agir. Nessa direção, estudos têm discutido como os indivíduos tornam-se envolvidos em atividades que encorajam, que tornam-se parte da mudança (Oreg et al., 2011).

Na visão de Pierce (2002), o conhecimento sobre os fatores que afetam a reação dos indivíduos em relação a mudança é fundamental para a gestão desses processos, pois permite antecipar o engajamento ou a resistência à mudança, criando suporte ou barreiras a ela. Para o autor, tais aspectos envolveriam a percepção de valor em relação a mudança, a efetiva compreensão da mudança, a confiança nos responsáveis por ela, a concordância, e por fim, os sentimentos pessoais que os indivíduos carregam consigo.

No contexto da presente análise, os três níveis de resistência à mudança tornam-se relevantes à compreensão do objeto desta pesquisa. Mas o nível individual, em especial, ajuda

a explicar atitudes, comportamentos e manifestações de certos grupos e indivíduos, observados e analisados em seção posterior do texto.

2.3 SAF como instrumento de mudança organizacional

A lei 14.193 de 06/08/2021 sancionada passou a permitir a criação das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) e, pouco tempo depois de sua promulgação, a nova legislação já provocou impactos no cenário do futebol brasileiro. As instituições mais tradicionais que estavam vivenciando graves crises financeiras se movimentaram rapidamente para votar a conversão de associação civil, forma jurídica prevalente entre os clubes de futebol brasileiros, para sociedade anônima, a fim de encontrar mecanismos jurídicos institucionais que as levassem em direção a uma gestão mais eficiente (AGÊNCIA SENADO, 2022). Entre os grandes clubes nacionais, o Cruzeiro foi o primeiro a adotar o novo formato jurídico, convertendo-se em clube-empresa em 17 de dezembro de 2021 após a aprovação de seu Conselho Deliberativo via Assembleia Geral. No dia seguinte, a intenção de compra de 90% das ações foi assinada pela empresa Tara Sports, representada pelo proprietário Ronaldo Nazário e, em 8 de abril de 2022, foi concretizada a aquisição em definitivo da SAF. (SAF CRUZEIRO, 2021).

A jovem lei das SAF ainda é fruto de diversos debates, dúvidas sobre os potenciais prós e contras para os clubes de futebol ainda permanecem acesas (ESTEVAM, 2021). Fato é que a movimentação dos dirigentes para registrarem as associações como Sociedades Anônimas do Futebol vem crescendo exponencialmente. A pressão interna e das torcidas serve de combustível para a corrida em busca de um investidor que aceite assumir os ônus adquiridos ao longo de anos e gestões ineficientes pretéritas. Nesse sentido, a transformação jurídico-organizacional em SAF torna-se uma luz no fim do túnel para a sobrevivência de tradicionais entidades que têm contribuição relevante para o cenário socioeconômico do Brasil (ESTEVAM, 2021).

Diante das possibilidades que traz consigo, em termos de estrutura jurídica, profissionalização de gestão e de troca de lideranças, pode-se argumentar que a transformação de uma associação desportiva, clube de futebol, em SAF implicaria diferentes modos de organização, gestão e governanças, alterando a realidade da instituição nos anos que sucederem a transformação, caracterizando-se, portanto, como uma mudança organizacional. Como ressaltado por Antunes (2012) a mudança organizacional decorrerá sempre de sucessivas ações

planejadas, organizadas e implementadas visando a objetivos a serem atingidos no curto, médio e longo prazo.

2.4 Mudança organizacional em uma organização em crise

Wooten e James (2008) consideram, dentre outros itens, a fraude corporativa como um fator que leva uma organização a entrar em crise. Acrescenta-se a isso o fato de a maior parte das lideranças a frente dos problemas da organização não possuir o devido preparo para lidar com crises (WOOTEN & JAMES, 2008; GARCIA, 2006).

Uma crise pode ser crucial para ocasionar uma mudança organizacional, haja vista que, em certos casos, a única saída para evitar um colapso é dar início a um processo gradual da mudança de estrutura e cultura organizacional (BADHURI, 2019). Diante disso, é possível afirmar que o Cruzeiro passou – e ainda passa – por um processo de mudança organizacional ao se tornar uma Sociedade Anônima.

Outro elemento importante no processo de mudança organizacional em uma organização em crise é o papel cumprido pelo líder, especialmente quando a mudança envolve a mudança também na liderança. Um líder capaz de conduzir uma organização em crise é aquele que possui visão sistêmica apurada e consegue traçar estratégias junto a sua equipe com o objetivo de gerir a crise da melhor forma possível e evitar um novo colapso futuro (MADU, 2012; BADHURI, 2019). A visão weberiana de liderança define o líder como um ser carismático, capaz de inspirar e transmitir confiança aos seus liderados. Tais características podem elevar o moral da equipe e dar um novo ânimo aos interessados na organização, como nos torcedores, aflorando, conforme resumido e discutido por Oreg et al. (2011), manifestações afetivas positivas ou negativas que, em última instância, modulariam o comportamento do envolvidos e afetados pelo processo de mudança.

Em relação a esse aspecto, no futebol, o torcedor representaria um grupo chave, que, na maior parte das vezes, será o principal afetado pelos processos de mudança organizacional. Compreender as reações afetivas e cognitivas desses membros da organização passa a ser, portanto, fator crucial para a efetividade do processo de mudança (Oreg et al., 2011), dado que torcedores são pessoas que fazem parte diretamente da realidade de um clube, sendo eles que compram ingressos, produtos, camisas, geram caixa, recursos monetários e relevância das receitas relativas à mídia, razão pela qual as manifestações desses *stakeholders* serão um dos principais focos da presente análise.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso sobre o processo de mudança organizacional de Associação Civil à Sociedade Anônima de Futebol, de um importante *player* do futebol brasileiro, Cruzeiro Esporte Clube. Para Freitas e Jabour (2011), o “propósito do estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno”. Em mesmo sentido, Theodorson e Theodorson (1970) consideram o estudo de caso como uma prévia contextualização para, posteriormente, dar início a um estudo mais amplo e detalhado de um objeto.

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, utilizando o tipo de pesquisa documental, cujas fontes de dados tiveram como base reportagens, relatos divulgados nas grandes mídias e dados extraídos da rede social Twitter relativos a manifestações de torcedores e *influencers* do Cruzeiro. Segundo Theodorson e Theodorson (1970), a pesquisa exploratória é “um estudo preliminar cujo principal propósito é se tornar familiar a algum fenômeno a ser investigado, para que um futuro estudo principal possa ser desenvolvido com melhor entendimento e precisão”. De acordo com o dicionário Michaelis, documento significa “qualquer escrito ou impresso que fornece uma informação ou prova, usado para esclarecimento de algo”. Portanto, infere-se que o documento como fonte de pesquisa pode ser representado por uma postagem em rede social, bem como filmes, vídeos e fotografias (SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

A presente pesquisa foi conduzida a partir da análise de reportagens e notícias provenientes da internet sobre o Cruzeiro em períodos que antecederam e se sucederam ao processo de transformação do clube em SAF. Ademais, foi realizada a coleta de postagens feitas por torcedores e *influencers* digitais do Cruzeiro na rede social Twitter entre os períodos de maio/2021 a maio/2022, com cada mês sendo dividido em quinzenas. O objetivo desta segunda forma de coleta de dados, foi perceber e analisar as manifestações dos torcedores e *influencers* sobre a gestão e a situação organizacional do clube. Para a pesquisa de dados foi considerada uma opinião válida apenas aquela relacionada a gestão do Cruzeiro e ao desempenho do time nas partidas durante o período observado. A amostra é composta por 34 torcedores e 10 *influencers*, cujo critério para a escolha de torcedores foi a frequência de postagens relacionadas

ao objetivo deste estudo durante todo o período, enquanto o critério para a escolha dos *influencers* foi sua relevância na rede social, devendo ter ao menos 2.000 seguidores e 150 interações nas postagens, além de sua popularidade em outras mídias (criador de conteúdo, participante de programa de TV). O período de coleta de dados foi entre julho e agosto/2022.

A ferramenta do Twitter “(from:) until: since:” foi acionada durante toda a busca por tweets que se encaixavam na proposta do presente trabalho. Tal recurso permite visualizar postagens feitas por qualquer perfil em qualquer data no passado, facilitando a procura por postagens de qualquer mês e de qualquer ano. Uma técnica aplicada no procedimento de coleta de dados foi a triangulação de dados. A triangulação é considerada uma alternativa qualitativa para validar uma pesquisa. Possibilitando a utilização de vários métodos de pesquisa, é capaz de aprofundar-se mais na compreensão do fenômeno investigado (ZAPPELLINI, FEUERSCHÜTTE, 2015). O uso de reportagens provenientes da internet e de opiniões de torcedores e *influencers* coletadas a partir do Twitter foram os métodos que possibilitaram o desenvolvimento da presente pesquisa. A escolha do tweet era baseada na relevância do conteúdo e no contexto do presente estudo. Todos os tweets escolhidos foram alocados no Microsoft Excel, cujas colunas continham a identificação do autor da postagem, o tweet, o sentimento, o valor do sentimento (se é um sentimento positivo, negativo ou neutro) e o período no qual o comentário foi realizado na rede social.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A SAF Cruzeiro – o contexto relativo à mudança organizacional

O Cruzeiro Esporte Clube enquanto associação civil teve uma década de 2010 marcada por títulos de âmbito nacional que não eram conquistados desde 2003, como dois Campeonatos Brasileiros (2013 e 2014) e duas Copas do Brasil (2017 e 2018). Contudo, a montagem das equipes vitoriosas foi um dos principais fatores para a dívida do clube quintuplicar entre 2012 e 2018, conforme observado nos balanços divulgados no período e estudo do Banco Itaú BBA (2015). Concomitantemente, a instituição Cruzeiro teve, em 2019, seu nome em destaque na mídia devido a denúncias de lavagem de dinheiro e falsidade ideológica envolvendo membros do alto escalão do clube, como o então presidente Wagner Pires de Sá, o vice-presidente Itair Machado e o diretor-geral Sérgio Nonato (GLOBO, 2019). Isso impactou as finanças do clube,

que fechou 2019 com uma dívida acumulada de R\$803 mi, e influenciou diretamente os resultados da equipe dentro das quatro linhas, culminando no primeiro rebaixamento à segunda divisão do campeonato brasileiro (GLOBO, 2020).

Os anos de 2020 e 2021 também se mostraram preocupantes para o futuro do clube. A instituição foi alvo de várias ações trabalhistas na justiça, acumulou maus resultados em campo e amargava dívidas que superavam os R\$900 mi (O TEMPO, 2021). Naquele momento, era possível concluir que o Cruzeiro assumia o caráter de uma organização em crise. No contexto do Cruzeiro, tal afirmação vai ao encontro ao caso do então líder Sérgio Santos Rodrigues não ter conseguido, na visão da torcida (*stakeholders*), conduzir o cenário de forma minimamente satisfatória. Tal insatisfação pode ser traduzida na seguinte declaração retirada de um perfil do Twitter:

Sérgio pegou o time antes de começar a série B. Não conseguiu fazer o Básico, levar o time a primeira divisão. Agora vamos pra saga de 2021, pelo andar da carruagem...
(torcedor do Cruzeiro)

Nesse sentido, pode-se argumentar que o processo de mudança organizacional da associação desportiva Cruzeiro se deu de forma reativa (Pierce, 2002), pois a sobrevivência da instituição dependia de algo novo. A situação alarmante foi o combustível para a adesão ao modelo de Sociedade Anônima do Futebol, no qual foram depositadas as esperanças para a redenção do clube. De igual modo, observa-se que com a SAF veio também a mudança estrutural (Pierce, 2002), principalmente no aspecto profissional. Começaram a ser exigidas competências técnicas apuradas dos empregados em cargos de chefia, resultando em uma profissionalização da gestão.

A força econômica incide sobre a mudança organizacional (Ford & Ford, 1994; Pierce, 2002; Weick & Quinn, 1999) do Cruzeiro quando a associação começa a contrair débitos colossais, que chegaram a atingir R\$1,02 bilhão, dos quais R\$370 milhões eram em dívidas com a União, segundo levantamento da EY (2021) e o aplicativo da PGFN² Dívida Aberta. Os atrasos de salários de jogadores e funcionários começaram a ficar frequentes e, por isso, o clube constantemente recebia a ajuda financeira de Pedro Lourenço³, um empresário que se declara

² O app Dívida Aberta é uma iniciativa da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, que permite consultar os contribuintes que estão inscritos em dívida ativa da União e do FGTS (DÍVIDA ABERTA, 2022).

³ Pedro Lourenço de Oliveira, ou Pedrinho BH, é um empresário e fundador da rede Supermercados BH. Cruzeirense assumido, Pedrinho ajudou o Cruzeiro em 2020 e 2021 com aportes milionários para o clube quitar dívidas, sobretudo as de curtíssimo prazo.

um grande fã da instituição. A gratidão pelo empresário foi, inclusive, observada com frequência durante a pesquisa de opinião.

No dia 02/01⁴, a maior homenagem que precisa ser prestada por todos nós cruzeirenses, é ao PEDRINHO BH. Se não fosse esse cara, nem sei como estaria a situação do @Cruzeiro hj. Ele merece as nossas reverências! (torcedor do Cruzeiro)

Pierce (2002) considera que a força organizacional tem o papel primário por trás da mudança organizacional e que nenhuma das forças atua de forma independente, fazendo com que a mudança seja direcionada por elas. Com isso, é possível afirmar que a crise financeiro-econômica vivida pelo Cruzeiro, juntamente com a pressão da torcida para que algo de novo fosse feito para salvar o clube do abismo, resultaram no desgaste da associação civil e, conseqüentemente, a mudança para SAF.

Para muitos torcedores a única saída para uma eventual falência do clube e uma forma de amenizar a profunda crise vivida pela instituição, era a conversão de associação civil para clube-empresa e a conseqüente aquisição das ações por algum empresário.

Cruzeiro tem que virar clube empresa. Senão fecha! Pedrinho tem toda a razão, clube precisa de mudanças! (torcedor do Cruzeiro)

O caso do Cruzeiro alinha-se aos conceitos de força social, força econômica e força organizacional apresentados por Pierce (2002). A força social é marcada pelo poder e influência que a sociedade tem sobre decisões em uma organização. Nessa situação em específico, a torcida cruzeirense já protestava por mudanças na diretoria e no conselho antes mesmo da lei das SAF ser sancionada, em agosto de 2021. Após a aprovação da lei o presidente Sérgio Santos Rodrigues se movimentava para conseguir a mudança jurídica do Cruzeiro, conseguindo apoio de conselheiros e buscando intermediadores para uma possível venda do clube. Quando a SAF se tornou realidade alguns torcedores trataram de reconhecer o esforço do mandatário em buscar uma solução rápida para a situação crítica que vivia a associação desportiva.

Uma ressalva impopular: Apenas no caso da SAF podemos dar um crédito ao SSR⁵, pq é inegável que desde o primeiro dia de mandato dele, ele correu atrás para que o projeto saísse do papel. (torcedor do Cruzeiro)

A expectativa sobre o novo capítulo da história do Cruzeiro pairava sobre a capacidade de Ronaldo e sua equipe conseguirem guiar a SAF para longe da crise instaurada nos últimos anos. As opiniões coletadas via Twitter mostram que os *stakeholders* apoiavam a nova gestão

⁴ 02/01 refere-se a data de aniversário do Cruzeiro.

⁵ SSR é a abreviação do nome de Sérgio Santos Rodrigues, atual presidente do Cruzeiro e eleito em maio de 2020.

de imediato e depositavam sua esperança de um futuro melhor para a organização em Ronaldo e seu time de gestores. A imagem do ex-jogador no futebol e sua ligação prévia com o Cruzeiro também contribuíram para a euforia instantânea dos torcedores.

4.2 A mudança organizacional e o impacto na percepção de importantes *stakeholders* (torcedores)

Foi realizada a pesquisa de opiniões de torcedores e *influencers* ligados ao Cruzeiro entre os períodos de maio/2021 a maio/2022, com cada mês sendo dividido em quinzenas. Foram observados 34 perfis de torcedores e 10 perfis de *influencers* na rede social Twitter. Com isso, havia espaço para a coleta de 1.144 opiniões.

Para a pesquisa de dados foi considerada uma opinião válida apenas aquela relacionada a gestão do Cruzeiro e ao desempenho do time nas partidas durante o período observado. O único critério para escolha dos perfis dos torcedores foi o engajamento na rede social, traduzido em número de postagens. Os critérios para escolha dos perfis dos *influencers* foram, além do engajamento na rede, o número de interações recebidas nas postagens e o número de seguidores.

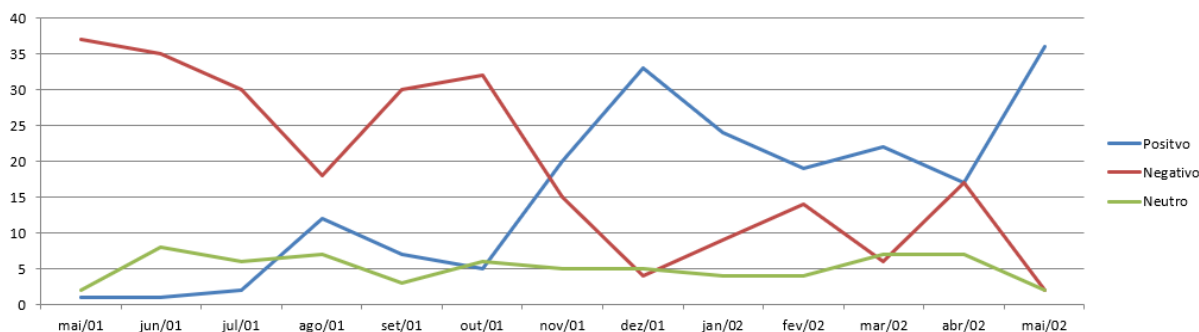
O total de opiniões coletadas foi de 946 interações no Twitter, representando 82,69% do total possível (1144). No processo de análise, a cada *post* foi categorizado em relação a duas características: sentimento que a mensagem carregava consigo e valor desse sentimento, se positivo, neutro ou negativo. A primeira categoria busca aferir o que o autor da declaração estaria sentindo ao se expressar, enquanto o segundo interpreta se o sentimento é positivo, negativo ou neutro. O processo de categorização foi realizado pelo autor principal do trabalho, com revisão pelo pesquisador secundário, processo pelo qual se buscou chegar a um consenso sobre a categorização.

Nos meses que antecederam a conversão do Cruzeiro em sociedade anônima, o percentual de comentários de valor negativo representava a grande maioria entre os torcedores e *influencers*. Isso pode ser justificado pela profunda crise financeira e desportiva que o clube atravessava no período, contribuindo para a insatisfação geral da torcida entre maio/2021 e novembro/2021.

O Gráfico 1 mostra a evolução das médias das frequências mensais observadas dos valores das postagens, quais sejam: positivo, negativo e neutro. Nota-se que após o surgimento da Sociedade Anônima do Futebol do Cruzeiro, em 17 de dezembro de 2021, e a aquisição de 90% das ações pela empresa de Ronaldo Nazário no dia seguinte, os valores se inverteram, ou seja, as postagens negativas tiveram uma significativa redução em sua frequência, enquanto as

postagens positivas tiveram um significativo aumento em sua frequência pós anúncio da SAF. Visando verificar as hipóteses de que as médias das postagens positivas e negativas antes e após a SAF eram diferenças procedeu-se um teste de diferenças de médias.

GRÁFICO 1 – Variação de valores dos sentimentos dos torcedores



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As tabelas 1 e 2 apresentam as médias e o p-valor dos testes de diferenças das médias das frequências dos valores observadas de postagens positivas e negativas, respectivamente. A Tabela 1, testa hipótese de que a média da frequência de mensagens com valor positivo no período pós anúncio da SAF é maior que a média da frequência de mensagens com valor positivo antes do anúncio da SAF. Dito de outra forma, que a frequência de mensagens com valor positivo aumentou com significância estatística pós anúncio da SAF Cruzeiro (p-valor < 0.000).

TABELA 1 - Teste de diferença de média entre valor positivo observado antes e depois da SAF

	Antes	Depois
Média	5,15	22,15
Variância	30,64	46,47
Observações	13	13
Correlação de Pearson	-0,058095588	
df	12	
T-Stat	-6,789562542	
P(T<=t) unicaudal	0,000	
T-Critico unicaudal	1,782	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A tabela 2, por sua vez, apresenta mesmo teste agora, porém, em relação a frequência das postagens negativas. Portanto, testa hipótese de que a média da frequência de mensagens com valor negativo no período antes do anúncio da SAF é maior que a média da frequência de

mensagens com valor negativo após do anúncio da SAF. Ou seja, que a frequência de mensagens com valor negativo reduziu com significância estatística pós anúncio da SAF Cruzeiro (p -valor < 0.000).

TABELA 2 - Teste de diferença de média entre as frequências de valor negativo observadas antes e depois da SAF

	Antes	Depois
Média	27,38	8,61
Variância	59,92	28,58
Observações	13	13
Correlação de Pearson	0,6542	
df	12	
T-Stat	11,545	
P-valor unicaudal	0,000	
T-Crítico unicaudal	1,782	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Considerando o número de períodos observados pela pesquisa foi de 26 quinzenas, 13 antes e 13 pós a SAF e, portanto, o número de observações por cada teste é de 13 (frequência de mensagens positivas e negativas), realizou-se um teste de normalidade dos dados de Shapiro-Wilk, para cada um dos grupos de frequência, de valor positivo e negativo. Tal teste avalia hipótese nula de normalidade contra alternativa de normalidade da distribuição dos dados. Para os dois grupos de dados, frequência de valor positivo e frequência de valor negativo, rejeitou-se hipótese nula de não normalidade (positivo: $w=0.9494$, p -valor = 0.4621, negativo: $w=0.9538$, p -valor=0.6577).

Ao observar o conteúdo das mensagens, nota-se que os comentários negativos eram maioria absoluta até meados de novembro, quando a imprensa começou a divulgar notícias sobre a possibilidade do Cruzeiro se tornar SAF. O clube teve um 2021 muito conturbado, com duras críticas ao presidente Sérgio Santos Rodrigues e às gestões de Wagner Pires de Sá e Itair Machado, sendo os dois últimos os principais responsáveis pelo rebaixamento para a Série B na visão da torcida. Além disso, ações judiciais, salários atrasados e o desempenho aquém do esperado na segunda divisão contribuíram para um cenário marcado pela negatividade, o que é refletido nos primeiros 6 meses da pesquisa.

A tabela 3, apresentada a seguir, apresenta os 10 sentimentos mais observados durante os períodos que antecederam e sucederam a SAF. Conforme as notícias sobre o clube-empresa chegavam aos olhos e ouvidos dos cruzeirenses, os sentimentos de “Expectativa” e “Esperança” foram preenchendo as análises dos sentimentos com mais frequência, principalmente após o

anúncio da mudança para SAF e a consequentemente aquisição de 90% das ações pela Tara Sports.

TABELA 3 – Frequência dos sentimentos observados nos conteúdos das mensagens antes e após SAF

PRÉ SAF		PÓS SAF	
Sentimento	Frequência	Sentimento	Frequência
Descrença	70	Apoio	63
Indignação	67	Reconhecimento	28
Descontentamento	64	Expectativa	26
Decepção	33	Descontentamento	22
Revolta	28	Satisfação	22
Esperança	27	Esperança	19
Apoio	20	Descrença	14
Expectativa	5	Indignação	13
Satisfação	3	Decepção	10
Reconhecimento	2	Revolta	2

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Visando melhor apresentar as manifestações afetivas e cognitivas dos torcedores e *influencers* sobre o processo de mudança organizacional advindo da SAF, observadas ao longo do estudo, as Figuras 1, 2, 3 e 4, a seguir dispostas, ilustram os sentimentos expressos observados, nos 7 meses antes da SAF e nos dois trimestres que se sucederam ao anúncio da SAF, respectivamente.

No período compreendido entre maio de 2021 e julho de 2021, primeiro trimestre em que as postagens dos torcedores e *influencers* foram observadas (figura 1), nota-se claramente o polo negativo das manifestações desses importantes stakeholders da organização, onde o sentimento de descrença, descontentamento, decepção, indignação, raiva, revolta, tristeza dominam o conteúdo das mensagens observadas.

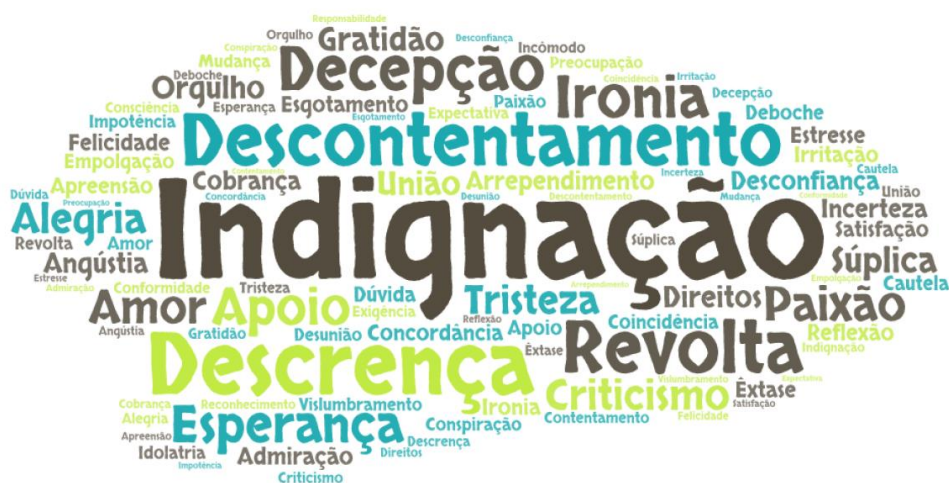
FIGURA 1 - Nuvem de palavras - sentimentos observados antes da SAF – 15/05/2021 a 15/07/2021



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Já no período compreendido entre agosto de 2021 e novembro de 2021, um pouco antes do anúncio da SAF, segundo trimestre em que as postagens dos torcedores e *influencers* foram observadas (figura 2), ainda se nota claramente a predominância dos sentimentos negativos das manifestações, os sentimentos de indignação, descontentamento, descrença, revolta e decepção dominam o conteúdo das mensagens, entretanto, nota-se uma maior presença dos sentimentos de esperança e apoio.

FIGURA 2 - Nuvem de palavras - sentimentos observados antes da SAF – 15/08/2021 a 15/11/2021



Fonte: O autor (2022).

FIGURA 4 - Nuvem de palavras - sentimentos observados após a SAF – 28/02/2022 a 15/05/2022



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tal apoio pode ser traduzido nos números de torcedores pagantes nos jogos em casa, que são realizados no Estádio do Mineirão e na Arena Independência. De janeiro de 2022 a fevereiro de 2022, o Cruzeiro teve uma média de público pagante de 11.957 torcedores nos 5 primeiros jogos da equipe em 2022. Como comparação, a média dos primeiros 5 jogos em casa da temporada 2020 - a primeira após o rebaixamento - foi de 10.208 torcedores pagantes (CRUZEIRO, 2022). É importante considerar que os primeiros 8 dos 10 jogos disputados em 2021 tiveram limite de público devido às restrições da pandemia de COVID-19. Portanto, não cabe a comparação do público pagante no referido ano.

O apoio do torcedor à gestão de Ronaldo também pode ser refletido no programa de sócio-torcedor. Apenas cinco dias após o anúncio da intenção de compra da SAF, o Cruzeiro anunciou a reformulação do programa com novos planos e divulgação em massa, visando atrair o máximo possível de adeptos. Ao contratar um plano, o cruzeirense consegue obter vantagens, como prioridade e desconto na compra de ingressos e desconto em lojas, com valores variando de R\$21/mês a R\$180/mês (SÓCIO 5 ESTRELAS, 2022). O programa de sócios teve um grande aumento, impulsionado pela SAF e por Ronaldo. Antes do anúncio da intenção de compra, em 18 de dezembro de 2021, o Cruzeiro possuía pouco mais de 10 mil associados. Ao final de março de 2022, o clube já tinha 42.300 sócios, ampliando o número ainda mais em maio de 2022, chegando a 51.000 associados e representando um aumento de 510% em menos de 6 meses como Sociedade Anônima (CRUZEIRO, 2022; SUPERESPORTES, 2022).

Pode-se observar com base no conteúdo dos posts observados que a primeira temporada do Cruzeiro tendo Ronaldo como a figura de liderança começou em janeiro, a partir de quando os sentimentos de valor positivo começaram a tomar o lugar dos sentimentos de valor negativo. Expectativa, esperança, alegria e outras declarações positivas associadas ao novo líder tornaram mais constantes até o fim do período de análise (maio/2022). De modo que é possível considerar, com base nos dados da pesquisa, que em um primeiro momento, Ronaldo se apresenta como um líder carismático que, segundo Weber (1994), tem a confiança dos liderados para conduzir bons caminhos para a organização (CAVALCANTI, 2017). A literatura sobre mudança organizacional tem discutido o papel do líder nos processos de mudança que envolvem, especialmente, problemas decorrentes de legitimidade, confiança e credibilidade daqueles que antecederam ou deram causa a nova estrutura organizacional (Oreg et al., 2011; Pierce, 2002). Os dados apontam que novo gestor da SAF e sua equipe receberam o apoio do torcedor para começar a caminhada rumo a “uma gestão eficiente”, conforme citou o próprio Ronaldo após a aquisição definitiva da SAF, em abril de 2022.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi entender a relação entre uma nova liderança, uma nova estrutura organizacional e o impacto emocional que a mudança de uma organização pode causar em seus *stakeholders* com base no novo modelo jurídico-estrutural de voltado para clubes de futebol no Brasil, a Sociedade Anônima do Futebol.

5.1 Resultados

O Cruzeiro vivenciou uma crise severa, que, na visão de alguns torcedores, colocava em xeque a existência da instituição em um futuro próximo. Fato é que as dívidas de valores astronômicos e o fracasso ao regressar à primeira divisão do Campeonato Brasileiro foram os principais vetores para forçar uma mudança organizacional (Pierce, 2002). Conforme a pesquisa evidenciou, os sentimentos predominantes entre os torcedores durante o período eram de valor negativo, confirmando, assim, uma insatisfação generalizada.

O uso de redes sociais como fonte de dados mostrou-se um método eficaz na busca por declarações de torcedores que pudessem corroborar o objetivo deste trabalho. O Twitter, uma

rede social na qual a expressão de opiniões é a principal característica de interações, foi fundamental para ter um contato melhor com os objetos de análise, bem como evidenciar as reações dos torcedores durante cada período específico.

Amiot et. al (2006) e Oreg (2011) reforçam as reações emocionais causadas nos indivíduos envolvidos num processo de mudança da organização, o que pode ser atrelado ao contexto de mudança organizacional enfrentado pelo Cruzeiro, no qual os torcedores viam na Sociedade Anônima do Futebol a salvação para o futuro do clube e mostravam uma grande mistura de sentimentos à medida que as notícias sobre uma possível aquisição do clube começavam a se tornar mais frequentes.

Quando a mudança do Estatuto foi aprovada, passando de Associação Civil para SAF, e, posteriormente, o anúncio da intenção de compra da SAF por Ronaldo foi se espalhando, foi possível perceber um ambiente de sentimentos positivos entre os torcedores. O fato de Ronaldo ser uma personalidade relevante no futebol e ter uma conexão passada com o Cruzeiro, provocou nos *stakeholders* uma sensação de esperança que, mais tarde, se convertia em apoio durante o processo de mudança que a instituição acabara de iniciar naquele momento.

Portanto, percebe-se que a figura de um líder que traz consigo a possibilidade de provocar mudanças positivas em um ambiente conturbado é capaz de mexer com a capacidade emocional daqueles que se consideram e são considerados parte da organização.

5.2 Recomendações de estudos futuros

Como fora abordado nos parágrafos finais do item 4.2., percebeu-se que o contexto de mudança organizacional e de liderança impactou no engajamento do torcedor no tocante ao consumo. O apoio a nova gestão também foi relevante para as finanças de um clube que chegou a acumular mais de R\$1 bi em dívidas, uma vez que foi percebido o crescimento do número de sócios-torcedores e do público nos estádios.

O sócio-torcedor, especificamente, representou para o Cruzeiro uma importante estratégia de engajamento. A imagem de Ronaldo e o uso constante da expressão “Fenomenal”, em referência ao seu apelido “Fenômeno”, foram bastante utilizadas pelo marketing do clube para tentar levar o torcedor cruzeirense ao Sócio 5 Estrelas. O próprio Ronaldo fazia questão de convocar a torcida para aderir ao sócio-torcedor, sempre citando potenciais benefícios para o clube e estabelecendo metas para um determinado período.

Com isso, uma oportunidade de pesquisa futura seria a influência de um líder no padrão de consumo dos indivíduos ou, então, fatores que levam um torcedor a adquirir um plano de sócio-torcedor.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JR, H. R. Conceitos da gestão de mudança organizacional aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: Um estudo com gerentes seniores. Seropédica, 2018. **Dissertação (Mestrado)**, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
- AMIOT, C. E.; TERRY, D. J., JIMMIESON, N. L.; CALLAN, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. **Journal of Management**, v. 32, p. 552-574, 2006.
- ANTUNES, S. M. G. A mudança organizacional e a gestão da mudança, 2012.
- BADHURI, R. M. Leveraging culture and leadership in crisis management. **European Journal of Training and Development**, v. 43, n. 5, p. 534-549, 2019.
- BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística [...] e regime tributário específico; [...]. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, 6 agosto, 2021. Seção 1.
- CHAVES, R et al. O Futebol Como Entretenimento: O Espetáculo Champions League numa Sala de Cinema. **Portal Intercom**, 2015.
- COSTA, F. O.; GABRICH, F. A. Futebol S.A. Soccer Corporation. **PublicaDireito**.
- CRUZEIROPEdia. Disponível em: https://cruzeiropedia.org/P%C3%A1gina_principal. Acesso em: 19 de outubro de 2022.
- CUNHA, F. C. O papel dos líderes diante de seus liderados em situações de crise. **Comunicação com Líderes e Empregados**, v. 2, 2017.
- ERNST & YOUNG; CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Impacto do Futebol Brasileiro**, 2019. Disponível em: <http://grupofiger.com.br/novosite/wp-content/uploads/2020/08/Impacto-do-Futebol-Brasileiro.pdf>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.
- ERNST & YOUNG. **Levantamento financeiro dos clubes brasileiros 2021**, 2021. Disponível em: <https://assets.ey.com/analise-financeira-clubes2021>. Acesso em: 21 de outubro de 2022.
- ESTEVAM, N. S. Sociedade Anônima Futebolística aplicada aos clubes no Brasil. Anápolis, 2021. **Monografia (Graduação)**, UniEvangélica.
- FIGUEIRA, A. A.; SCHUCHMANN, B. M.; AUGUSTO, M.; BARALHAS, C.; PAGLIA, ALEXANDRE. Impacto dos diferentes tipos de liderança nas organizações. **XVII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2020.
- FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. **Academy of management review**, v. 19, 756-785, 1994.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

- GANDOLFI, F.; STONE, S. Clarifying Leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. **Review of International Comparative Management**, v. 17, 2016.
- GARCÍA, B.; WELFORD, J. Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. **Sport Management Review**, v. 18, p. 517-528, 2015.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBO. **Cruzeiro chega a R\$ 500 milhões em dívidas e é investigado por operações irregulares**. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2019/05/26/cruzeiro-chega-a-r-500-milhoes-em-dividas-e-e-investigado-por-operacoes-irregulares.ghtml>. Acesso em: 19 de outubro de 2022.
- GLOBO. **Cruzeiro divulga balanço de 2019 com déficit de R\$ 394 milhões; dívida total é de R\$ 803 milhões**. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/cruzeiro-divulga-balanco-de-2019-com-deficit-de-r-394-milhoes-em-um-ano-divida-total-e-de-r-804-milhoes.ghtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.
- GRANEZ, C. R. L.; BORTOLUZZI, C. A. P.; BISSANI, N. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Científica Tecnológica**, v. 5, n. 2, p. 310-326, 2016.
- HOMELESS WORLD CUP FOUNDATION. Disponível em: <https://homelessworldcup.org/>. Acesso em: 22 de maio de 2022.
- KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 137–161, 1961.
- INSTITUTO BH FUTURO. Disponível em: <https://institutobhfuturo.com.br/>. Acesso em: 2 de setembro de 2022.
- JONES, R. A.; JIMMIESON, N. L.; GRIFFITHS, A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. **Journal of Management Studies**, v. 42, p. 361-386, 2005.
- KARHAWI, I. *apud* TERRA, C. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. **Revista Comunicare**, v. 17, 2017.
- KIEFER, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 26, p. 875-897, 2005.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, 2005.
- LOPES, J. S. L. Considerações em Torno das Transformações do Profissionalismo no Futebol a partir da Observação da Copa de 1998. **Esporte e Lazer**, v. 13 n. 23, 1999.
- MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, p. 378-405, 2016.

MINATTO, F; BORBA, J. A. Insolvência em clubes de futebol brasileiros: proposição de modelos baseados em redes neurais. Florianópolis, 2020. **Dissertação (Mestrado)**, UFSC.

NETO, G. S. A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e a monetização da paixão. Curitiba, 2021. **Monografia (Graduação)**, UNICURITIBA.

ODHIAMBO, G; HII, A. Key stakeholders' perceptions of effective school leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 40, n.2, p. 232-247, 2012.

OLIVEIRA, M. C. et al. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? **Revista de Contabilidade e Organizações**, p. 47-57, 2017.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European journal of work and organizational psychology**, v. 15, p. 73-101, 2005.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. **The Journal of applied behavioral science**, v. 47, p. 461-524, 2011.

PIERCE, J. L.; GARDNER, D. G. Management and organizational behavior: An integrated perspective. **South-Western**, c. 18, p. 627-654, 2002.

SÁ-SILVA, J. R; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SANTOS, M. S. S. Gestão da mudança organizacional: Uma revisão teórica. Rio de Janeiro, 2014. **Dissertação (Mestrado)**, Fundação Getúlio Vargas.

SARKAR, N. **Understanding the Football Club Hierarchy**. 2016. Disponível em: <https://www.sportskeeda.com/football/understanding-football-club-hierarchy>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

SIDOU, J. M. O. Associação e sociedade, no Código Civil e no Direito Comparado. **Revista da Academia Brasileira de Letras Jurídicas**, v. 20, p. 75-86, 2004.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n.1, p. 146-159, 2020.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. **Gestão por Competências - Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto**. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf. Acesso em: 18 de maio de 2022.

SÓCIO 5 ESTRELAS. Disponível em: <https://socio5estrelas.com.br/>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

SUPERESPORTES. **Com meta atual de 50 mil, Cruzeiro já teve 78 mil sócios ativos em 2016**. Disponível em: https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2022/03/30/noticia_cruzeiro.3965210/com-meta-atual-de-50-mil-cruzeiro-ja-teve-78-mil-socios-ativos-em-2016.shtml. Acesso em: 19 de outubro de 2022.

TEIXEIRA, P. F.; FILHO, V. M. B. Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência de Associações Cívis Desportivas. **Revista EMERJ**, v. 22, n. 2, p. 32-90, 2020.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, 2007.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386, 1999.

WENDLING, M. Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso. Porto Alegre, 2007. **Monografia (Pós-graduação)**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

WOOTEN, L. P.; JAMES, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 3, p. 352-379, 2008.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.