



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEAC)

Hérica Maria de Lima Silva

Configuração estrutural de academias de jiu-jitsu em Maceió da equipe Kimura

Maceió, AL

2023

HÉRICA MARIA DE LIMA SILVA

Configuração estrutural de academias de jiu-jitsu em Maceió da equipe Kimura

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado por Hérica Maria de Lima
Silva, como requisito parcial para
conclusão do curso de Administração da
FEAC/UFAL.

Orientador: Carlos Everaldo S. da Costa

Maceió, AL

2023

Resumo

As organizações, assim como muitos agrupamentos humanos, formais ou não, constituem uma forma de existência e/ou funcionamento (des)estruturado e assim ocorre com as modalidades esportivas. Uma dessas é o jiu-jitsu, mundialmente legitimado como Brazilian Jiu-jitsu (BJJ), cuja prática se dá entre pessoas de diversas idades. Em Maceió, são muitas as equipes distribuídas pela cidade, sendo uma delas a Kimura, foco deste estudo, cujo objetivo é interpretar as características da estrutura organizacional de academias de jiu-jitsu em Maceió da equipe Kimura. A teoria utilizada foi baseada na estrutura organizacional e suas configurações. Seu delineamento metodológico identifica o estudo como qualitativo, do tipo interpretativista, com coleta dos dados primários por meio da aplicação online de questionário, via google forms, a gestores dessas unidades da Kimura e por meio da observação participante – e secundários – a partir de informações disponíveis na internet. A partir da interpretação dos dados, os resultados indicam que nas academias estudadas é possível observar vários tipos e configurações estruturais, ou seja, um mix de tipologias.

PALAVRAS-CHAVE: Estrutura organizacional, Jiu-jitsu, Gestão esportiva.

ABSTRACT

Organizations, like many human groups, formal or not, constitute a (un)structured form of existence and/or functioning and this is the case with sports. One of these is jiu-jitsu, legitimized worldwide as Brazilian Jiu-jitsu (BJJ), which is practiced among people of different ages. In Maceió, there are many teams distributed throughout the city, one of which is Kimura, the focus of this study, whose objective is to describe the structural configuration of jiu-jitsu academies in Maceió. The theory used was based on the organizational structure and its configurations. Its methodological design identifies the study as qualitative, interpretive, with collection of primary data through the application of an online questionnaire, via Google Forms, to managers of these Kimura units and through participant observation – and secondary data – based on information available on the internet. From the interpretation of the data, the results indicate that in the academies studied it is possible to observe several types and structural configurations, that is, a mix of typologies.

KEYWORDS: Organizational structure, Jiu-jitsu, Sports management.

AGRADECIMENTOS

Entregar esse trabalho é a realização de um sonho, não só meu, mas de toda minha família que sempre esteve ao meu lado em todas as situações. Gratidão a Deus por ter me possibilitado viver esse momento de muito orgulho e felicidade, a minha família por todo incentivo, em especial minha mãe, irmã e meu marido e minha filha sem eles não conseguiria, eles são fundamentais em minha vida.

Sou grata a todos que fazem e fizeram a Universidade Federal de Alagoas, a todos os docentes que compartilharam comigo de seu conhecimento para assim me formar administradora, em especial ao professor Carlos Everaldo que com todo seu conhecimento e generosidade me orientou, ele foi essencial na construção desse trabalho.

Por fim, agradeço aos meus amigos Mateus Lessa, Amanda, Gustavo, Paula, Gilvan, Raphael e Wesley por todo apoio e companheirismo dentro e fora da Universidade, sem vocês teria sido muito mais difícil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Configurações estruturais das organizações

Quadro 2 – Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise do mecanismo de coordenação

Quadro 3 – Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise da parte chave da organização

Quadro 4 – Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise dos parâmetros para delinear

Quadro 5 – Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise dos fatores situacionais

Quadro 6 – Síntese da configuração estrutural sob análise da pesquisa realizada com os professores de jiu-jitsu

Quadro 7 – Configuração estrutural de academias de jiu-jitsu em Maceió

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura simples

Figura 2 – Burocracia mecanizada

Figura 3 – Burocracia profissional

Figura 4 – Forma divisionada

Figura 5 – Adhocracia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
3. METODOLOGIA.....	17
4. DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	18
4.1 Principal mecanismo de coordenação.....	18
4.2 Parte chave da organização.....	19
4.3 Parâmetro para delinear.....	20
4.4 Fatores situacionais.....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

Souza et al (2011) reconhece que diferentes tipos de artes marciais foram originadas de uma técnica denominada Shaolin-su-kempo, desenvolvida pelo monge indiano budista Bodhidharma que, em seguida, a difundiu na China e posteriormente no Japão, resultando em diferentes técnicas, tipo o Karate Shotokan e o Jiu-Jitsu. Em outra perspectiva, a origem do Jiu-Jitsu, há 2000 AC, aponta para os monges budistas da Índia, que utilizavam elementos básicos de luta corpo a corpo e que posteriormente foram também encontrados na Grécia, China, Roma e até na América nativa (GRACIEBARRA, 2023).

Já consolidado no Japão, em 1882, Kano Jiu-Jitsu Jigoro Kano (1860-1938), membro do Ministério de Cultura e Artes Marciais do Japão, teve um papel importante para legitimar o Jiu-Jitsu como útil e importante em momentos de guerra e também de paz, como uma maneira eficaz de educar o indivíduo e permitir a prática de um estilo de vida mais equilibrado com o desenvolvimento do potencial de cada um (GRACIEBARRA, 2023).

No Brasil, ao tentar identificar a origem do Brazilian Jiu-jitsu (BJJ), deve-se evitar atribuí-la a uma pessoa, a um grupo ou uma época. Mas, a versão inicial, japonesa, segundo Lise e Carpraro (2018), ocorreu com a vinda de dois lutadores japoneses, Sada Miyako e M. Kakiora, com a função de ensinar/passar suas técnicas aos marinheiros brasileiros, em meados de 1908. De todo modo, como o compreendemos atualmente, essa modalidade é uma maneira intuitiva de combate, que parte de manifestações rudimentares e incorpora várias culturas, em diferentes momentos históricos, ou seja, não é apenas composta de técnicas e estratégias de combate (GRACIEBARRA, 2023).

Poucos anos depois, em 1914, após passar pelos Estados Unidos, América Central e Europa, um dos alunos de Kano, Mitsuyu Maeda, lutador que se beneficiou das inovações de seu mestre e que também enfatiza habilidades de luta de chão e de defesa pessoal em situações reais de combate, desembarcou no Brasil (GRACIEBARRA, 2023), especificamente em Belém – do Pará – e tem como um dos primeiros alunos destaque, conforme Lise e Carpraro (2018), o então jovem Carlos Gracie, que, segundo seus pais, Gastão e Cesalina, estavam perdendo o controle sobre ele e ao saberem que Maeda começara a ensinar Jiu-Jitsu, o levaram para disciplinar seu filho (GRACIEBARRA, 2023).

A filosofia que define o propósito da prática e o código moral dos praticantes formam um elemento poderoso que não apenas determina a direção do desenvolvimento técnico mas a sobrevivência ou não da arte propriamente dita (GRACIEBARRA, 2023). É como Teixeira (2021) indica e defende o jiu-jitsu como uma filosofia em que se alcança o autocontrole em diversos momentos e situações. Esse sistema de valores budista, de profundo respeito a todas as formas de vida, torna o jiu-jitsu um sistema de defesa pessoal que visa neutralizar uma agressão, mas, sem necessariamente machucar (GRACIEBARRA, 2023) e, muitas vezes, conforme Cordovil (2023), utilizando a força do agressor contra ele mesmo, o que o (re)significa como arte suave.

De Belém, cerca de 5 anos após o início da prática do jiu-jitsu, Gracie se muda com a família para o Rio de Janeiro até iniciar sua vida como professor de arte marcial, profissão que em meados do século 20, no Brasil, não muito promissora e o desconhecimento que as pessoas tinham a respeito disso dificultava encontrar alunos que pagassem para aprender, o que encontrou respaldo inicial na polícia do Rio de Janeiro e no estado de Minas Gerais (GRACIEBARRA, 2023). Com essa consolidação, migrou para São Paulo, até retornar para o Rio de Janeiro, quando, em 1925, funda a primeira escola Gracie e passa a formar seus irmãos na arte suave (GRACIEBARRA, 2023).

Atualmente, no Brasil, segundo a Confederação Brasileira de jiu-jitsu (CBJJ, 2023) há cerca de 3104 academias de jiu-jitsu, distribuídas em torno de 25 equipes principais (MEU KIMONO, 2023). Estas, certificadas pela CBJJ, são lideradas por professores responsáveis – faixas pretas (CBJJ, 2023).

Em um dos estados brasileiros, Alagoas, há várias academias de jiu-jitsu, entre essas, Grace Barra, Kimura, ZR Team, Solara, Vicente Jr, Marx Engel Team, Toca do guerreiro, Projeto renascer, Sandro Melo Jiu-Jitsu, Argus Jiu-Jitsu, Família WJ, Cicero Costha, Zenith BJJ, Projeto Gama Lins Jiu-Jitsu, Argus, Checkmat e Aliance BJJ.

Entre essas, que compõem esse processo de difusão do jiu-jitsu no Brasil, para enfatizar uma dessas equipes, temos a Kimura, fundada em 1993, em Natal - Rio Grande do Norte (RN), que, em 1997, se junta à Nova União e passa a ser Kimura Nova União, até que, em meados dos anos 2015, retorna a ser Kimura (KIMURA, 2023). Esta equipe está nos estados do Rio Grande do Norte (com 26

unidades), Paraíba (com 1 unidade), Ceará (com 2 unidades), Alagoas (com 10 unidades), na Europa (em Portugal e Suíça) e no Japão (KIMURA, 2023).

Para focar em um desses estados, em Alagoas, no interior do estado, a equipe está localizada em Viçosa e Palmeira dos Índios. Já na capital Maceió, possui 8 unidades distribuídas nos bairros: Ponta verde, Jacintinho, Jatiúca, Serraria, Mangabeiras, Prado, Ponta da Terra e Pajuçara.

O fundador da Kimura em Alagoas, Marcello Jornal iniciou sua história em Natal/RN aos 16 anos, quando na época tinha apenas um horário de treino porque a maioria dos professores tinha outra profissão, mas com o desejo de treinar mais, junto a Jair e Bo fundaram a equipe.

Aos 17 anos, Marcello Jornal chegou em Maceió com o intuito de estudar e passar em um concurso público, o que não o fez se afastar do jiu-jitsu. Desse modo, por não ter academias em Alagoas, ele passa a dar aulas na sala de sua casa para alguns alunos de forma gratuita e, quando podia, ia à Natal e voltava para Maceió essas idas e vindas foram até seus 24 anos, quando passou no concurso de bombeiro militar, decidindo fixar residência em Alagoas e abrir uma filial da kimura em Maceió, apesar da dificuldade de abri-la sozinho, pois era difícil conciliar com o trabalho. Até que abriu uma filial da kimura em Maceió com seu aluno, Ronaldo.

Inicialmente, as aulas eram ministradas na academia Formafit com o apoio de alguns alunos, como Igor, Raul e Rony. A procura aumentou, surgiu a ideia de abrir uma outra academia e Ronaldo, em sociedade com Diogo, inauguraram a G1, com a intenção de reduzir um pouco o preço da mensalidade. Na G1, com outras artes marciais – além do jiu-jitsu, a Kimura foi transferida da Formafit. A maior parte dos atuais professores de jiu-jitsu da Kimura foram alunos na academia G1. Atualmente, a kimura não mais está localizada na G1.

Nesse processo de inserção e legitimação da Kimura em Maceió, sendo fundadas academias em seus diversos bairros, naturalmente esta sucessão fez com que os alunos de Marcello e Ronaldo, ao se tornarem faixas pretas, abrissem suas próprias academias – com nomes específicos – representando a kimura, organizadas em horários específicos, com mensalidades com preços variados e com estrutura de funcionamento também peculiares.

1.1 OBJETIVOS

E, para entender, nesse processo de expansão da equipe kimura em Maceió, como as academias atuam, na perspectiva da gestão, elaboramos os seguintes objetivos: geral e específicos. Isso porque, ainda que exista uma arte marcial, essa modalidade realiza atividades de gestão tendo em vista a manutenção das academias, de seus profissionais, alunos, produtos vinculados, participação em campeonatos etc. Assim sendo, o objetivo geral do estudo é ***interpretar as características da estrutura organizacional de academias de jujitsu em Maceió da equipe Kimura.***

Para alcançar este objetivo geral, são necessárias as seguintes etapas (seus objetivos específicos) vinculadas às academias Kimura em Maceió:

- Identificar os principais mecanismos de coordenação;
- Apresentar as partes-chave da organização;
- Considerar os parâmetros estruturais a serem delineados;
- Apresentar os fatores situacionais vinculados aos tipos estruturais; e
- Interpretar a síntese da configuração estrutural das academias de jujitsu estudadas

1.2 JUSTIFICATIVA

Como justificativa teórica, o estudo enriquece a discussão iniciada por Mintzberg (2006) sobre os tipos de estrutura organizacional e suas características, só que empiricamente vinculadas às academias esportivas, especificamente de jiu-jitsu. Na prática, o estudo se justifica por tentar contribuir e auxiliar gestores dessas academias de jiu-jitsu em suas tomadas de decisões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Toda a atividade humana, independente da função, destino, ramo ou obrigação, resulta quase sempre na divisão de tarefas (MARTINS; GUIMARÃES, 2018). Isso é ainda mais explícito quando se trata de uma organização, seja empresa, seja um órgão público, seja uma organização do terceiro setor. Sendo, “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2009, p. 12).

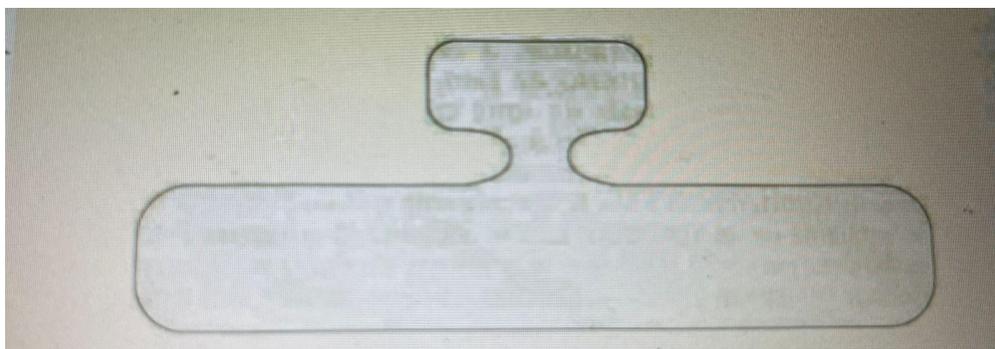
O crescimento da organização proporciona uma formalização das tarefas, e a estruturação organizacional é indispensável para a coordenação das tarefas e tomada de decisões (MARTINS; GUIMARÃES, 2018). Quanto maior o crescimento da empresa, maior a necessidade de organização para um gerenciamento mais

eficaz e eficiente. Entretanto, para a existência desta organização e sua estrutura, é inevitável a existência da burocracia, nenhuma empresa existe sem processos, padrões, regulações e divisões de tarefas, isso faz parte da estrutura burocrática de qualquer entidade. (MARTINS; GUIMARÃES, 2018). Por isso, é importante entender bem o negócio e todos os processos necessários para a entrega do bem e serviço, proporcionando assim um melhor controle administrativo, financeiro e de gestão de pessoas.

Mintzberg (2006) afirma que o design de uma estrutura pode abranger até cinco configurações diferentes: Estrutura simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionada e Adhocracia.

Para Mintzberg (2006) uma nova empresa tende a adotar o sistema de estrutura simples, devido a falta de tempo para a elaboração de uma estrutura formal, ainda segundo o autor. De acordo com Castro (2005) as organizações, de forma geral, em sua fase pioneira, têm maior clareza das atividades, e demonstram uma base tecnológica relativamente inferior, se comparadas com estágios mais avançados.

Figura 1. Estrutura simples

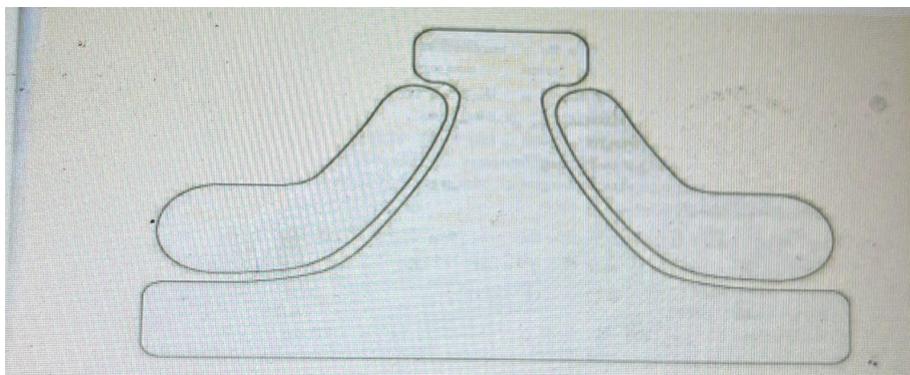


Fonte: Mintzberg (2006)

Conforme descreve Mintzberg (2006) a base da burocracia Mecanizada é a padronização dos processos de trabalho, onde a tecnoestrutura é a parte principal da estrutura. Tem como características um trabalho rotineiro, operacional, repetitivo e padronizado, é uma estrutura bem definida tal como operar uma máquina constantemente, onde para Mintzberg (2006, p. 186). Segundo Machado (2002) a burocracia mecanizada é adotada por empresas maduras e grandes que adotam

processos altamente padronizados que favorecem a especialização e a formalização de tarefas rotineiras.

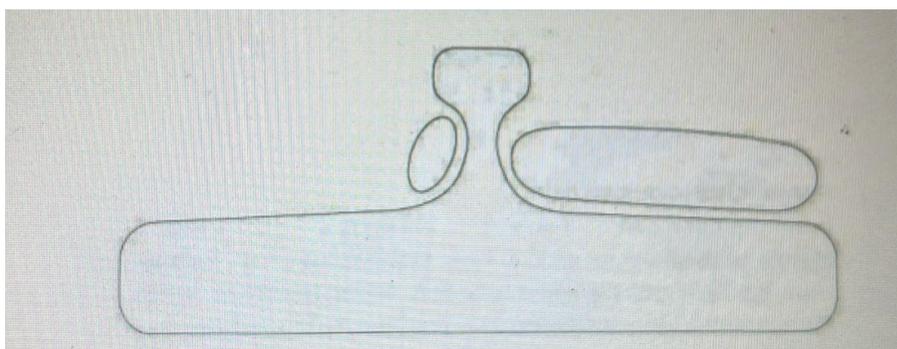
Figura 2. Burocracia mecanizada



Fonte: Mintzberg (2006)

Para Mintzberg (2006) a base para a burocracia profissional é a padronização das habilidades dos colaboradores, onde o núcleo operacional é a parte principal da estrutura. Segundo Mintzberg (2006) o modelo baseia-se na coordenação da padronização das habilidades, o treinamento é o parâmetro chave para esse mecanismo. De acordo Domingues (2017) a burocracia profissional é uma configuração mais burocrática, pois depende mais de padronização das habilidades ou dos resultados do processo para sua coordenação.

Figura 3 Burocracia profissional

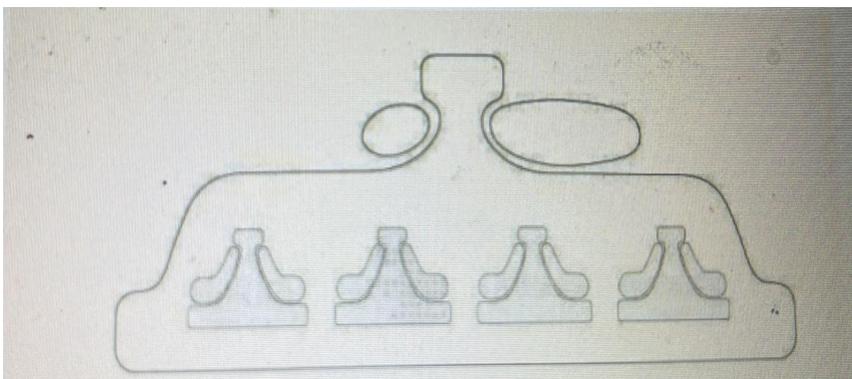


Fonte: Mintzberg (2006)

A Forma Divisionada é muito utilizada em empresas do setor privado, segundo Mintzberg podemos conceituar a estrutura divisional ou divisionária como aquela em que as atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupadas em uma mesma unidade organizacional [...]”. Para Prado (2017)

cada divisão tem sua própria estrutura. Porém, a Divisionalização tem um certo efeito sobre o que é essa estrutura.

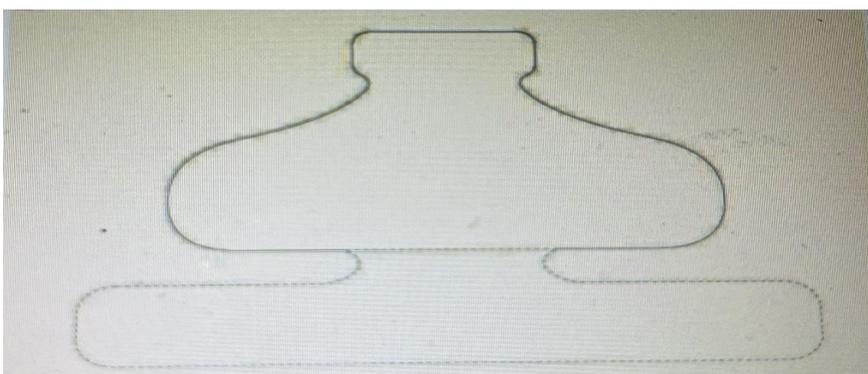
Figura 4. Forma divisionada



Fonte: Mintzberg (2006)

Conforme Mintzberg (2006) a adhocracia é o modelo marcado pela inovação, essa configuração é utilizada por agências, empresas de cinematográfica e inclusive agências espaciais. Isso mostra a ligação do modelo com o setor de tecnologia e com a constante inovação. Para da Cunha (2011) o treinamento configura-se como parâmetro de design característico da Adhocracia, configuração com a qual a entidade também resguarda identificações.

Figura 5 Adhocracia



Fonte: Mintzberg (2006)

“Os problemas estruturais surgidos em razão de aumento da demanda devem ser administrados por meio do desenho correto da organização, de forma que esta possa alinhar-se ao próprio porte ao mesmo tempo em que se ajusta ao ambiente.” (DA CUNHA, 2011 p 388). Sendo assim, cada empresa deve agir

seguindo o tipo de estrutura que ela se enquadra, a fim de estar sempre conectado com seus objetivos e valores.

Mintzberg (2008) descreve o trabalho em duas dimensões: a primeira, descrita como especialização horizontal, que se refere à quantidade de tarefas em cada trabalho; a segunda, e a especialização vertical, correspondente ao controle da execução do trabalho. Afirma também que pode haver várias formas de planejar as ações e de controlar o desempenho nos mais variados níveis hierárquicos de uma organização. Sendo assim, é possível acompanhar e criar métricas de toda a organização, assim como de todas as pessoas envolvidas. Distinguindo o planejamento do controle, um concentrado em desempenhos gerais, outro no em unidades específicas.

De acordo com Mintzberg (2006), o mecanismo de coordenação é uma condição indispensável e um requisito sistêmico natural das estruturas formais envolvendo várias formas e a complexidade cresce com o crescimento da organização. Então, toda atividade desenvolvida na organização necessita de uma coordenação e quanto mais complexa a atividade ou empresa maior a necessidade de acompanhar e mensurar os resultados do que foi proposto.

Segundo (AGUIAR; MARTINS, 2011) a supervisão direta é o primeiro mecanismo de coordenação, e indispensável principalmente quando a ação é executada por um grupo de pessoas maiores, fazendo clara a obrigação de uma pessoa direcionada a não executar, mas coordenar. Quanto maior a dificuldade da ação e complexa a atividade a ser entregue, maior a necessidade de um supervisor, alguém que não execute, mas que apenas coordene a ação a fim de garantir o sucesso do resultado.

Os mecanismos de coordenação proporcionam a padronização dos processos, das habilidades e outputs, acredita – se que a realização de qualquer tarefa pode ser definida antes da sua da execução. A padronização desses processos se torna cada vez mais necessária com o tempo de empresa e complexidade das tarefas a serem realizadas.

O mecanismo de ajustamento mútuo, considerado o mecanismo de coordenação onde o conhecimento da atividade exercida acontece durante o exercício do trabalho e o controle está nas mãos do executante. A comunicação informal é característica desse mecanismo, e sua utilização é realizada por organizações simples ou não (MINTZBERG, 2008).

Os mecanismos de coordenação podem ser mudados dependendo das circunstâncias e especificidades de cada organização e devem ser usados de forma não isolada, mas em clara proporção (AGUIAR; MARTINS, 2011). Cada organização deve entender que a coordenação é algo mutável e determinado pelo momento que esteja vivendo.

Quadro 1. Configurações estruturais das organizações

Tipos	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia Profissional	Divisionalizada	Adhocraria
Mecanismo de coordenação	Supervisão Direta	Padronização dos processos de trabalho	Padronização de habilidades	Padronização de saídas	Ajustamento mútuo
Parte chave	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo Operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio
Parâmetros para de linear	Centralização e estrutura orgânica	Formalização de comportamento; especialização de tarefas; planejamento de ações	Treinamento; especialização horizontal e descentralização vertical e horizontal.	Agrupamento por mercado; sistema de controle de desempenho; descentralização vertical limitada.	Estrutura orgânica; descentralização seletiva; especialização horizontal .
Fatores situacionais	Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; não segue moda	Organização antiga, sistema técnico regulado; ambiente estável e não segue moda	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda	Mercados diversificados , empresa antiga e de grande porte; segue a moda	Ambiente complexo e dinâmico; empresa jovem, sistema técnico sofisticado; segue a moda

Fonte: adaptado de Mintzberg (2008)

O quadro acima descrito tem como objetivo demonstrar as características apresentadas em cada tipo de estrutura das organizações. Na análise de Mintzberg (2008) parte-chave da organização é outra variável utilizada para analisar qual das cinco configurações estruturais as organizações se enquadram, que são elas : cúpula estratégica, tecnoestrutura, núcleo operacional, linha intermediária e assessoria de apoio.

3.METODOLOGIA

O estudo qualitativo básico não utilizou um método específico, mas com rigor, segundo Batista et al (2021), coletou dados primários por meio de observação participante, conversas informais com professores da Kimura, pelo fato da

pesquisadora ser praticante desta equipe, assim como por meio da aplicação de um questionário cujas perguntas foram baseadas nas configurações estruturais de Mintzberg (2008) para compreender como as academias se organizavam.

Nesse processo de triangulação dos dados – observação, conversa informal e questionário – a intenção seria entender, junto às configurações estruturais, os aspectos simbólicos inerentes (GUTIERREZ; MARTINS; PIMENTEL; 2020) ao impacto do jiu-jitsu na vida dos gestores (professores), tanto financeiramente quanto em relação ao tempo dedicado a esta arte marcial.

O questionário – como pré-teste – foi enviado a um professor da academia de jiu-jitsu da Kimura para compreender se as perguntas ficaram claras e se havia dificuldade para responder. Posteriormente, com o *feedback*, ajustamos algumas questões e enviamos para outros professores da Kimura de Maceió e, destes, recebemos 11 respostas dentro de 30 dias (entre junho e julho de 2023). Sobre as 11 respostas, houve dificuldade para o recebimento das informações, apesar do fácil acesso aos professores.

Das 11 respostas obtidas, 90,9% foram do gênero masculino, 27,3% com menos de 30 anos, 54,5% entre 31 e 40 anos, 9,1% entre 41 e 50 anos e 9,1% acima de 51 anos. Sobre a escolaridade dos entrevistados, 36,4% possuem ensino superior incompleto, 36,4% ensino superior completo e 27,3% pós-graduação.

Como dados secundários, informações do site oficial da Kimura foram utilizadas.

4. DESCRIÇÃO DE DADOS

Neste tópico, serão abordados os subtemas: principal mecanismo de coordenação; parte chave da organização, parâmetros delinear, fatores situacionais,

4.1. PRINCIPAL MECANISMO DE COORDENAÇÃO

Quadro 2. Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise do mecanismo de coordenação.

Aspectos Gerais	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia Profissional	Divisionalizada	Adhocraria	Academias de Jiu-jitsu
Principal mecanismo de coordenação	Supervisão Direta	Padronização dos processos de trabalho	Padronização de habilidades	Padronização de saídas	Ajustamento mútuo	Supervisão Direta Ajustamento mútuo

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006)

Considerando que 40% dos entrevistados que possuem academia não tem funcionários e 20% tem apenas um funcionário, foi analisada uma estrutura simples de supervisão direta. A maior parte do controle é feita pelos próprios donos, principalmente relacionado à questão de gestão, observando as academias fica claro que normalmente o funcionário fica responsável por ministrar as aulas, tendo o dono da academia a responsabilidade por toda parte financeira, administrativa e também as aulas.

Mintzberg (2008) considera que as empresas iniciais e/ou pequenas devido a falta de tempo para a elaboração de uma estrutura formal são caracterizadas por uma supervisão direta, o que é visto dentro das academias de jiu-jitsu analisadas. Também é observado a Adhocracia considerando o ajuste mútuo uma vez que, durante as aulas e na organização dela é possível a flexibilização tanto em relação ao conteúdo, como quem vai ministrar os treinos, pois é possível que o professor designe um outro aluno para realizar o treino.

Considerando a hierarquia do jiu-jitsu a supervisão direta não se limita apenas a arte marcial, mas também em sua gestão também, a falta de recurso da maioria das academia fazem com que o professor/faixa preta seja responsável por todo o processo da empresa, o que limita o crescimento de boa parte delas, afinal é observado que quanto maior o número colaboradores, maior o faturamento e entendimento do gestor sobre a organização.

4.2 PARTE CHAVE DA ORGANIZAÇÃO

Quadro 3. Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise da parte chave da organização.

Aspectos Gerais	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia Profissional	Divisionalizada	Adhocracia	Academias de Jiu-jitsu
Parte chave da organização	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo Operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio	Cúpula estratégica Assessoria de apoio

Fonte: adaptado de Mintzberg (2006)

Ao analisar a hierarquia aplicada dentro da arte marcial e as graduações através da faixa é observado características de uma cúpula estratégica na organização, o respeito pelos mais graduados, a postura e as decisões tomadas de forma hierárquica, por exemplo, quando o faixa preta não pode ministrar a aula normalmente o faixa marrom é quem dar aula, sempre do mais graduado para os

menos graduado. O respeito a essa tradição é observado também nos campeonatos que entre as lutas dos adultos os faixas pretas abrem o campeonato.

Outra parte chave da organização é a assessoria de apoio como observado desde a história da equipe, o apoio de um grupo ou pessoa foi de necessidade constante para a construção da equipe e o início da maioria das academias, o que possibilita uma informalidade, fazendo com que, relações que deveriam ser de trabalho e profissional cada vez mais se tornem pessoais, o que traz força para continuidade e em momentos de dificuldades e incertezas, mas também traz a informalidade e pequena projeção de crescimento .

4.3 PARÂMETROS PARA DELINEAR

Quadro 4. Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise dos parâmetros para delinear.

Aspectos Gerais	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia Profissional	Divisionalizada	Adhocraria	Academias de Jiu-jitsu
Parâmetros para delinear	Centralização e estrutura orgânica	Formalização de comportamento; especialização de tarefas; planejamento de ações	Treinamento ; especialização horizontal e descentralização vertical e horizontal. (5)	Agrupamento por mercado; sistema de controle de desempenho; descentralização vertical limitada.	Estrutura orgânica; descentralização seletiva; agrupamentos funcionais; especialização horizontal do trabalho.	Centralização e estrutura orgânica Formalização de comportamento; especialização de tarefas; planejamento de ações

Fonte: adaptado de Mintzberg (2006)

As academias de jiu-jitsu são caracterizadas por uma centralização comum de pequenas empresas e com poucos recursos tanto de pessoas como financeiro, fazendo com que o empreendedor seja responsável por todo o processo. A maioria sobrevive e negligencia processos importantes como fluxo de caixa, padronização dos processos e investimentos. Em contrapartida possui uma formalização em relação ao comportamento adotado tanto nas aulas como na gestão, é observado que muitas coisas de dentro do tatame se estendem na organização como por exemplo na identificação da liderança pelos adeptos da arte, admiração e respeito. Por se tratar de uma arte que trabalha técnicas que estão em constante evolução e progresso, se faz necessário o planejamento das ações a serem adotadas nas aulas e também um empenho para sempre estar se especializando.

4.4 FATORES SITUACIONAIS

Quadro 5. Análise das configurações das academias de jiu-jitsu sobre análise dos fatores situacionais.

Aspectos Gerais	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia Profissional	Divisionalizada	Adhocraria	Academias de Jiu-jitsu
Fatores situacionais	Organização jovem e pequena; com sistema técnico sem sofisticação; não segue moda	Organização antiga, sistema técnico regulado; ambiente estável e não segue moda	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda	Mercados diversificados, empresa antiga e de grande porte; segue a moda	Ambiente complexo e dinâmico; empresa jovem, sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado; segue a moda	Organização jovem e pequena; com sistema técnico sem sofisticação; não segue moda

Fonte: adaptado de Mintzberg (2006)

Nas academias de jiu-jitsu foi observado que a maior parte dos entrevistados ministram aulas há 5 anos e que 63,6% não possui academia própria, dá aula em espaços de terceiros, o que acaba dificultando o processo de gestão e limitando as ações. Além disso, 63,6% responderam que os faturamentos das aulas representam até 20% do seu faturamento, em sua maioria os professores de jiu-jitsu trabalham em outras áreas e fazem seu trabalho mais por amor à arte suave do que para fins lucrativos fazendo com que eles não tenham interesse em investir seu tempo e/ou dinheiro no negócio.

A arte marcial ainda encontra dificuldade para adeptos por ainda ser considerada um espaço majoritariamente masculino. Quando analisado como negócio, como poucas academias possuem boa rentabilidade dentro da equipe Kimura, poucos alunos possuem interesse em trabalhar como professores ou serem donos de suas próprias academias.

4.5 SÍNTESE DA CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL

Quadro 6. Síntese da configuração estrutural sob análise da pesquisa realizada com os professores de jiu-jitsu.

Aspectos Gerais	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia Profissional	Divisionalizada	Adhocraria	Academias de Jiu-jitsu
Principal mecanismo de coordenação	Supervisão Direta	Padronização dos processos de trabalho	Padronização de habilidades	Padronização de saídas	Ajustamento mútuo	Tempo que dá aula; Se a academia é própria ou de terceiros; Número de colaboradores; Faturamento mensal;

Parte chave da organização	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo Operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio	Sobre a gestão financeira, o que gostaria de aprofundar; Sobre o marketing, o que gostaria de aprofundar
Parâmetros para delinear	Centralização e estrutura orgânica	Formalização de comportamento; especialização de tarefas; planejamento de ações	Treinamento ; especialização horizontal e descentralização vertical e horizontal. (5)	Agrupamento por mercado; sistema de controle de desempenho; descentralização vertical limitada.	Estrutura orgânica; descentralização seletiva; agrupamentos funcionais; especialização horizontal do trabalho.	Quantidade de aulas por semana; Planejamento das aulas; Quantidade de alunos;
Fatores situacionais	Organização jovem e pequena; com sistema técnico sem sofisticação; não segue moda	Organização antiga, sistema técnico regulado; ambiente estável e não segue moda	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda	Mercados diversificados , empresa antiga e de grande porte; segue a moda	Ambiente complexo e dinâmico; empresa jovem, sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado; segue a moda	Há quanto tempo dá aula; Se a academia é própria ou de terceiros; Possíveis melhorias em relação a gestão de pessoas/ de grupo; Quanto % o faturamento com o jiu-jistu representa do total; Faturamento mensal;

Fonte: adaptado de Mintzberg (2006)

O quadro tem como finalidade fazer uma correlação da síntese da configuração estrutural e a pesquisa aplicada aos professores de jiu-jitsu, dessa forma foi possível fazer uma análise de acordo com a perspectiva de cada configuração.

Quadro 7. Configuração estrutural de academias de jiu-jitsu em Maceió.

Aspectos Gerais	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia Profissional	Divisionalizada	Adhocraria
Principal mecanismo de coordenação	Supervisão Direta	Padronização dos processos de trabalho	Padronização de habilidades	Padronização de saídas	Ajustamento mútuo
Parte chave da organização	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo Operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio

Parâmetros para delinear	Centralização e estrutura orgânica	Formalização de comportamento; especialização de tarefas; planejamento de ações	Treinamento; especialização horizontal e descentralização vertical e horizontal. (5)	Agrupamento por mercado; sistema de controle de desempenho; descentralização vertical limitada.	Estrutura orgânica; descentralização seletiva; agrupamentos funcionais; especialização horizontal do trabalho.
Fatores situacionais	Organização jovem e pequena; com sistema técnico sem sofisticação; não segue moda	Organização antiga, sistema técnico regulado; ambiente estável e não segue moda	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda	Mercados diversificados, empresa antiga e de grande porte; segue a moda	Ambiente complexo e dinâmico; empresa jovem, sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado; segue a moda

Fonte: adaptado de Mintzberg (2006)

O quadro acima descrito tem como finalidade destacar os aspectos de configurações encontradas nas academias de jiu-jitsu de Maceió de acordo com cada aspecto geral das configurações por Mintzberg.

Os problemas estruturais devem ser administrados por meio do desenho correto da organização, de forma que esta possa alinhar-se ao próprio porte ao mesmo tempo em que se ajusta ao ambiente (CUNHA, 2011). No entanto, com base na descrição empírica, as academias estudadas não possuem uma tipologia padrão, mas uma mescla das tipologias estruturais conforme Mintzberg (2008).

A supervisão direta é o primeiro mecanismo de coordenação, e indispensável principalmente quando a ação é executada por um grupo de pessoas maiores, fazendo clara a obrigação de uma pessoa direcionada a não executar, mas coordenar (AGUIAR 2011). Considerando que todas as academias pesquisadas não possuem um grande número de colaboradores, que o dono da academia fica responsável por toda a parte de gestão e operação, a supervisão direta não é aplicada.

As organizações, de forma geral, em sua fase pioneira, têm maior clareza das atividades, e demonstram uma base tecnológica relativamente inferior, se comparadas com estágios mais avançados (CASTRO 2005). Observa-se que quanto maior as organizações e seu faturamento mais necessário é a supervisão direta e melhor o entendimento do negócio, mas para os micro e empreendedores individuais em sua maioria fica inviável considerando os custos x receita da empresa, não podendo assim ter um colaborador para de forma única supervisionar as ações.

Os mecanismos de coordenação podem ser mudados dependendo das circunstâncias e especificidades de cada organização e devem ser usados de forma

não isolada, mas em clara proporção. Cada organização deve entender que a coordenação é algo mutável e determinado pelo momento que esteja vivendo. (AGUIAR, 2011) nos caso das academias a supervisão normalmente é de forma indireta e mais concentrada no produto final, as aulas. A maturidade de cada empresa faz - se necessária a supervisão de uma forma como citado por (AGUIAR, 2011), não existe fórmula, é algo que muda de acordo com cada momento vivido pela organização.

A burocracia mecanizada é adotada por empresas maduras e grandes que adotam processos altamente padronizados que favorecem a especialização e a formalização de tarefas rotineiras (MACHADO 2002), apesar da maioria das academias pesquisadas serem pequenas e novas existe um padrão cultural dentro do negócio o que não se estende aos processos de gestão, mas é observado na execução da aula. Como para Mintzberg (2006) a base da burocracia Mecanizada é a padronização dos processos de trabalho, onde a tecnoestrutura é a parte principal da estrutura. Nas academias foi analisado, assim como, na maioria das empresas de pequeno porte não existem padrões dos processos de trabalho, mas existem padrões na execução das aulas que normalmente se inicia com um aquecimento, técnica e posteriormente ação, os alunos lutam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise das academias estudadas foi possível analisar e interpretar as características da estrutura organizacional das academias de jiu- jitsu da Kimura em Maceió, foi observado que de forma geral elas são gerenciadas de forma semelhante e que quanto maior o faturamento da empresa, mais ferramentas e forma gerenciais mais técnicas é utilizado. A padronização dos processos, faz -se necessário para o melhor entendimento do andamento do negócio, a supervisão direta tende a contribuir na entrega de um serviço com excelência e na análise de projeções de crescimento.

Com a teoria utilizada foi possível observar de forma mais clara e objetiva a posição organizacional em que as academias estão, suas deficiências e pontos fortes e o quanto é possível não observar certas características de forma direta na gestão, mas de maneira forte na execução da entrega do produto final. As

academias de jiu-jitsu conforme analisadas não se encaixou em um padrão da teoria utilizada, mas em uma mescla de características.

O questionário teve como principal objetivo compreender o impacto do negócio para os professores, as características de cada academia, a forma que era gerenciada e as projeções e expectativas para o futuro. Foi importante aplicar questionários, ainda que seja difícil obter respostas por esta ferramenta, pois foi possível compreender a forma de planejamento, organização e impacto financeiro das empresas no empreendedor, mesmo que muitos deles utilizem a renda obtida na maioria das vezes de forma secundária.

As academias estão dentro de um núcleo que é a equipe, o que de certa forma poderiam ser analisadas como uma franquia, mas diferente da maioria das franquias não foi observado um direcionamento de gestão e comunicação padrão. Cada academia trabalha de forma individual e independente o que pode enfraquecer a marca Kimura no mercado do jiu-jitsu em Maceió e impossibilita a projeção de crescimento e fortalecimento da marca.

Os principais limitadores do estudo foi não ter acesso mais profundo dos dados obtidos na pesquisa realizada, como é organizado o planejamento de compras, prospecção dos novos clientes, faturamentos decorrentes de produtos adicionais, ferramentas utilizadas para gerir a parte financeira e entender a saúde financeira do negócio. Além disso, as informações ficam centralizadas em suas lideranças, por exemplo, apesar da Kimura ter um site ele está desatualizado, na aba história não é possível obter nenhuma informação sobre como surgiu a equipe no Brasil e em cada lugar que possui sede. Como sugestão seria interessante as academias credenciadas de Maceió construírem um site com todas as informações sobre a equipe, suas unidades, faixas pretas professores, localização e contato das academias e campeonatos próximos para assim estimular ainda mais os praticantes.

Maceió conta com duas entidades esportivas que mais realizam eventos de jiu-jitsu, a Liga Alagoana de Jiu-Jitsu e a Federação Alagoana de Jiu-Jitsu, em seus sites é possível observar a falta de informações primordiais para a construção do trabalho, não conseguimos obter o número exato de academias de Maceió, inscritos por cada equipe e gênero, o que limita a análise do trabalho.

Para os próximos estudos sugerimos um estudo de caso mais específico e detalhado com uma academia da Kimura/AL para entender os principais gargalos e

sugerir de forma mais efetiva as possíveis mudanças para o negócio para que assim, seja possível direcionar as demais academias. Uma pesquisa para compreender o impacto de estar dentro negócio Kimura/BJJ, uma análise de observação do impacto das trocas de informações em relação a gestão e didática das unidades, uma consultoria em um das academias que poderia trazer um excelente impacto na organização e consecutivamente na equipe Kimura/BJJ, fazendo possível um check list de ações para o melhor desenvolvimento das academias existentes e direcionamento nas que desejam fazer parte do negócio.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de; MARTINS, Gilberto de Andrade. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, p. 51-64, 2006.

BATISTA, B. et al. Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados, v. 2, p. 13-36, 2021.

CASTRO, CAROLINA LESCURADE CARVALHO et al. Integração na estrutura simples: práticas de gestão e relações de poder no cotidiano.

CBJJ. Academias Registradas. 2023 <<https://cbjj.com.br/registered-academies>>. Acessado em: 28/06/2023.

CBJJ. Academias registradas. Disponível em: <<https://cbjj.com.br/registered-academies>>. Acessado em 15 de setembro de 2023.

CORDOVIL, Luciano Coelho. Extensão e formação docente—um relato de experiência do projeto Jiu-Jitsu:“o ensino da arte suave no bairro da União”. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 3, p. 10003-10017, 2023.

CUNHA, Larissa Teixeira et al. Configuração da estrutura organizacional no terceiro setor: o caso EDISCA. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 3, p. 385-407, 2011.

DE ALBUQUERQUE ANDRADE, Giovana; PETER, Maria da Glória Arrais. Sistema Integrado de Contabilidade (SIC) como Ferramenta de Controle Externo sob a Ótica dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE). **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 8, n. 1, p. 209-234, 2010.

DOMINGUES, Carlos Roberto et al. A transição da estrutura organizacional simples para uma burocracia profissional-o caso da Sempre Bela Cabeleireiros. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 400-414, 2017.

DO PRADO, Vaner José; SPINOLA, Carolina de Andrade; SOUZA, Laumar Neves de. A PROPOSTA DE TRANSFORMAÇÃO ESTRUTURAL DOS CORREIOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS DE HENRY MINTZBERG. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 3, 2017.

FEDERAÇÃO ALAGOANA DE JIU-JISU. Campeonato. 2023
<<http://www.faljj.com.br/campeonato1/menucampeonato.asp>> Acessado em:
28/06/2023.

GRACIEBARRA. História. 2023. Disponível em:
<<https://graciebarra.com.br/porque-grace-barra/historia/>>. Acessado em:
28/06/2023.

GUTIERREZ, Denise Machado Duran; MARTINS, Rosimeire; PIMENTEL, Adelma do Socorro Gonçalves. Diálogo, triangulação e interdisciplinaridade: vias para integração metodológica entre pesquisas qualitativas e quantitativas. *Educamazônia-Educação, Sociedade e Meio Ambiente*, v. 25, n. 2, jul-dez, p. 418-437, 2020.

KIMONO PARA JIU-JITSU. Principais Campeonatos. 2023.
<<https://www.kimonoparajiujiitsu.com.br/quais-os-principais-campeonatos-de-jiu-jitsu>>. Acessado em: 28/06/2023.

KIMURABRAZILIANBJJ. Unidades. 2023 Disponível em:
<<https://www.teamkimura.com.br/unidades>>. Acessado em: 28/06/2023.

LISE, Riqueldi Straub; CAPRARO, André Mendes. Primórdios do jiu-jitsu e dos confrontos intermodalidades no Brasil: contestando uma memória consolidada. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 40, p. 318-324, 2018.

MACHADO, Nelson Santos et al. O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina. 2002.

MARTIN, João Gabriel; GUIMARÃES, Gisele. A teoria das estruturas organizacionais de mintzberg: análise de uma estrutura organizacional da startup–target situada no município de belém/pa e sua contribuição para a tomada de decisão. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, n. 9, p. 24-43, 2018.

MEUKIMONO. Principais equipes de jiu-jitsu. Disponível em: <<https://www.meukimono.com.br/quais-sao-as-principais-equipes-de-jiu-jitsu-meu-ki-mono>>. Acessado em 15 de setembro de 2023.

MINTZBERG, Henry. A estrutura das Organizações. São Paulo: Atlas, 1995 (2006).

_____. A estrutura das Organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, José Mario Couto de et al. Lesões no Karate Shotokan e no Jiu-Jitsu: trauma direto versus indireto. Revista Brasileira de Medicina do esporte, v. 17, p. 107-110, 2011.

TEIXEIRA, Antonio Claudio Engelke Menezes. A Filosofia da Eficiência: Esporte e Violência no Gracie Jiu-jítsu. Esporte e Sociedade, n. 18, 2021.