

## ESTRUTURAS DE DOMINAÇÃO

**Josileni Cardoso Marto Rúbio<sup>1</sup>**

O objetivo deste trabalho é confrontar autores como Weber, Perrow e Mintzberg sobre a gestão nos sistemas de governança.

As organizações podem ser inovadoras e ao mesmo tempo fazer funcionar melhor as estruturas burocráticas? Os estudiosos dizem que controles suaves nas práticas gerenciais superam o hierárquico e burocrático (du Gay 1996).

De todas as maneiras, a autoridade legítima existente e a esta prevalência poderíamos chamar de "estrutura de dominação". Para esclarecer melhor, citaremos a visão de Weber sobre o tema.

Weber propõe uma teoria não marxista do conflito baseada na dominação, poder, interesses individuais e conflito. Ele chama atenção para o modo de como a cultura, valores e religião são indispensáveis no estudo da sua metodologia.

Para ele (Weber 1968:49), as pessoas são seres sociais com capacidade de interpretar situações, interações e relações referindo-se a valores, crenças, interesses, emoções, costumes, convenções, hábitos, ideias etc, e agem de maneira a cumprir ordens numa organização, e estas se sustentam na confiança da obediência dos seus membros.

E questiona: “por que razões subjetivas as pessoas obedecem à autoridade?” Weber queria compreender os diferentes modos pelos quais as pessoas dão sentidos às suas atividades. Afirma ainda que há uma quantidade grande de “domínios sociais” (economia, religião, direito) onde as pessoas estão colocadas, cada qual governada por leis diferentes.

A estrutura de dominação é um meio necessário e seu objetivo é construir, justificar e estabilizar a obediência das pessoas; é objetivada pela obediência a regras impessoais, respeito às normas ou às pessoas certas. Ação e dominação estão interligados. A legitimidade é a capacidade de justificar o poder de governar versus o consentimento das pessoas em serem governadas pela autoridade. Dominação, para Weber, não é um “fato social” mas a probabilidade de que um grupo de indivíduos cumpram as ordens.

A elite, com uma grande variedade de interesses, utiliza das ferramentas estratégicas de negociação e jogos de poder para atingir seus objetivos, que são sempre em defesa dos interesses próprios. A legitimidade seria durável se viesse de uma necessária convergência entre a eficiência e autonomia. A padronização justifica o controle suave do sistema na busca contínua do desempenho eficaz.

Mas em que medida existe a dominação burocrática? Ela se sustenta na concentração de poder através da coerção vinda de ameaças externas, no aumento

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Coordenadora e Professora do Curso de Administração na Faculdade Opet.

da concorrência entre as pessoas, na repressão que os fazem obedecer, uma vez que consideram ser a forma mais eficiente de sobreviver. No entanto, domínio não pode ser baseado apenas na coerção e violência. As organizações são, portanto, estruturas de legitimidade e de subjetividade.

A burocracia visa garantir o uso legítimo de critérios gerenciais, ou seja, os interesses da organização - é uma forma de progresso. Segundo ele, o sucesso pode ser atribuído à hierarquia, mas "se as coisas correrem bem, fala-se sobre a cooperação, se correrem mal, coloca-se a ênfase na hierarquia" (Perrow 1986:36).

Henry Mintzberg cita que os empregos são especializados, envolvendo treinamento extenso, mas com pouca formalização; a estrutura é descentralizada tanto vertical como horizontalmente e acredita que a tipologia dos cinco pode servir de ferramenta de diagnóstico na organização, que são: núcleo operacional, ápice estratégico, linha média, tecnoestrutura e pessoal de apoio.

Já os mecanismos de coordenação são: supervisão direta - um indivíduo dá ordens específicas para os outros e, assim, coordena seu trabalho; padronização dos processos de trabalho - o mundo é coordenado pela imposição de normas para orientar a fazer a obra em si de trabalho-ordens, regras e regulamentos etc; padronização de saídas - o trabalho é coordenado por imposição e campos de desempenho padrão ou especificações relativas aos resultados do trabalho; padronização de habilidades - o trabalho é coordenado por indivíduos com conhecimentos padrão e ajustamento mútuo - coordenação individual do seu próprio trabalho, com ajustamento mútuo informalmente uns com os outros.

Perguntas:

1. Estruturas burocráticas funcionam melhor?
2. Os controles suaves nas práticas gerenciais tem suplantado o hierárquico e burocrático?
3. As Estruturas de Dominação são legítimas?
4. O que seria o "direito de governar"?
5. O que define o poder nos sistemas de governança?
6. Os mecanismos de estruturação organizacional são eficazes?

REREFÊNCIAS:

- KALBERG, S. Weber: uma introdução.
- MINTZBERG, Henry. Structure in 5's: A Synthesis on The Research on Organization Design.
- COUPARSSON, David. Managerial Strategies on Domination. Power on Soft Bureaucracies.