



Resenha

**Contribuições teóricas da sociologia das organizações:
O Ator e o Sistema de Crozier e Friedberg**

*Theoretical contributions of the sociology of organisations:
Crozier and Friedberg's Actor and System*

*Aportaciones teóricas de la sociología de las organizaciones:
Actor y sistema de Crozier y Friedberg*

*Contributions théoriques de la sociologie des organisations:
L'acteur et le système de Crozier et Friedberg*

Obra: L'Acteur et le Système: les contraintes de l'action collective.

Autores: Michel Crozier & Erhard Friedberg

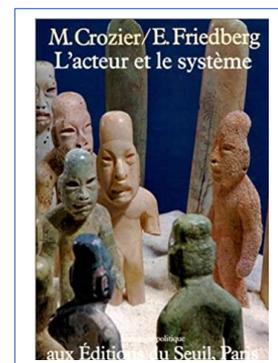
Cidade: Paris

Editora: Brasiliense

Ano: 1977

Páginas: 480

ISBN-10: 2757840037



Guilherme Barbosa Checco¹

¹ Graduado em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Apresentação

Na obra publicada em 1977 Crozier e Friedberg propõem uma reflexão acerca das organizações e dos “sistemas de ação concretos” a partir do olhar da sociologia. A proposta dos autores rompe com alguns paradigmas e conceitos do campo da análise das organizações. Ao longo de toda obra, organizada em 15 capítulos distribuídos em cinco grandes blocos, os autores esclarecem que suas contribuições não têm a pretensão de propor uma nova teoria das organizações, mas, na verdade, o objetivo é questionar determinadas assunções normativas, refletir sobre conceitos e olhares para a ação organizada e, assim, propor uma nova abordagem dessas questões, aquilo que os próprios autores chama de *mode de raisonnement*.

O ponto de partida do olhar de Crozier e Friedberg é considerar as organizações e os sistemas como construções sociais, e não uma condição “natural”, frutos da escolha dos indivíduos e com fronteiras permeáveis, com uma troca constante com o ambiente externo.

Segundo os próprios autores, a pergunta orientadora de toda obra é “Quais as condições e limites (*contraintes*) que possibilitam a ação organizada coletiva?”. A reflexão central de todo livro é pensar a ação organizada dos atores a partir das organizações e dos sistemas de ação.

As organizações são estruturas criadas pelos indivíduos, a partir das quais seus integrantes podem cooperar entre si, somar esforços outrora dispersos, para alcançar determinados objetivos e interesses pessoais. Nesse sentido, trata-se de um resultado de uma escolha feita individualmente para uma finalidade também individual.

Ao passo que a cooperação dentro da dinâmica organizacional aumenta as chances de alcançar determinados objetivos, ao integrar essa estrutura o indivíduo acaba por abrir mão de parte de sua liberdade, uma vez que tal funcionamento é marcado por um conjunto de regras do jogo que devem ser respeitadas pelos seus integrantes.

Crozier e Friedberg vão chamar de *contraintes* essa limitação das liberdades individuais em benefício da cooperação no seio organizacional. Ainda, a reflexão sobre liberdade apresenta uma eventual contradição: ao mesmo tempo que há uma limitação das liberdades individuais, os autores entendem que as organizações expressam também a soma das liberdades de seus integrantes.

Trata-se de uma espécie de *trade off* entre liberdades individuais e oportunidades/capacidades. Ao integrar

uma organização o indivíduo acaba por perder parte de sua liberdade ao ter de respeitar as regras do jogo e o “poder” dos demais integrantes, ao passo que aumenta suas capacidades e oportunidades de alcançar determinados objetivos.

O poder é um elemento das relações entre indivíduos, e não como um atributo individual. Nesse sentido o poder é a base da ação organizada. Na dinâmica organizacional existem alguns elementos centrais considerados como fontes de poder, entre eles estão ter uma competência específica a qual poucos ou mais ninguém desempenha, capacidade de se relacionar com atores de fora da organização, a posse de informações-chave e a capacidade comunicacional e, por fim, o conhecimento das regras do jogo organizacional.

O poder é uma característica inerente dos sistemas humanos (os autores lembram que estão trabalhando especificamente com sistemas humanos, e não de outra natureza, seja sistemas físicos ou cibernéticos) e ele influencia tais interações de cooperação no âmbito das organizações, bem como tais interações também alteram a distribuição de poder. Não há social que não seja estruturada sem liberdade de ação, portanto, sem relações de poder.

Crozier e Friedberg exploram ao longo da obra quatro fontes de poder, as quais eles próprios deixam claro que não esgotam totalmente a leitura sobre o tema, mas que permitem avançar em reflexões centrais.

A primeira fonte de poder apresentada por Crozier e Friedberg trata da competência específica que determinado ator, ou um grupo pequeno

de atores, desempenha na organização, sendo que tais capacidades são de difícil reposição. O especialista é, portanto, aquele com um conhecimento específico para resolver determinados problemas cruciais da organização. De modo que esse conhecimento o coloca em uma situação vantajosa nas negociações que ocorrem na organização, comparando-o com seus demais colegas.

A capacidade de determinados atores em se relacionar com outros sistemas de ação, para fora de suas fronteiras, também representa uma fonte de poder relevante. Ao apresentar a capacidade de relação de determinados atores com o ambiente externo à organização, os autores chamam a atenção para a figura dos mediadores ou intermediadores (relais) entre a organização e os sistemas e subsistemas externos. Os atores com a capacidade de desenvolver essa função, representando os interesses externos dentro da organização e, ao mesmo tempo, ser um agente da organização no meio externo, aumentam seu poder.

Outra fonte de poder trata da capacidade comunicacional. Para que um determinado indivíduo execute sua função ou tente alcançar determinado objetivo, normalmente ele precisa ter acesso a informações vindas de outras áreas da organização, em posse de outros atores. Ou ainda, a maneira como determinada informação é compartilhada impactará diretamente na capacidade de ação daquele que a recebeu. Esse quesito comunicação também incorpora um ponto fundamental para o exercício do poder nas organizações, que é a posse de informações-chave.

Por fim, a quarta fonte de poder que Crozier e Friedberg trabalham na obra é o conhecimento e utilização das regras organizacionais. As regras desempenham um papel duplo e aparentemente contraditório no âmbito das organizações, uma vez que são criadas para diminuir as fontes de incertezas, mas acabam por criar outras, sendo assim uma fonte de poder para aqueles que as conhecem e sabem utilizá-las. A regra, na verdade, é um instrumento dos atores que ocupam cargos superiores para obter um determinado comportamento de seus subordinadas. Entretanto, explicam os autores, a regra também funciona como uma ferramenta de proteção contra as eventuais arbitrariedades dos atores que ocupam cargos mais superiores.

Portanto, os indivíduos criam e integram as organizações enquanto um instrumento de cooperação que aumenta suas capacidades de alcançar objetivos pessoais. As organizações, por sua vez, acabam por limitar as liberdades individuais ao impor determinadas regras do jogo e por conta das relações de poder entre os integrantes. Ainda que haja certo grau de compartilhamento de valores dentro das estruturas organizacionais, elas não expressam uma unicidade.

Em suma, Crozier e Friedberg entendem que as organizações representam apenas uma forma mais estruturada e visível entre uma diversidade de possibilidades de cooperação entre os indivíduos:

Parmi tout ela gamme de structurations possibles d'un champ d'action, l'organisation constitue, en effet, la forme la plus visible et la plus formalisée (1977, p.21).

São essas outras formas de estruturação que os autores vão tratar de sistemas de ação concretos.

Organização e Sistema

Os próprios autores chamam a atenção para a escolha metodológica que fizeram para organizar a obra em questão: iniciar a partir de um escopo mais delimitado e focado, para então avançar a reflexão em uma outra dimensão. Em outras palavras, os autores apresentam inicialmente o escopo daquilo que entendem que sejam as organizações para, somente a partir do 7º capítulo, na 3ª parte do livro, avançar em direção ao fenômeno sistêmico.

Nous avons donc le droit de généraliser puisque nous pouvons considérer les organisations, non pas comme un phénomène différent, moins complexe, mais comme un cas particulier fabrique exprès d'un phénomène general que nous n'avons pas encore vraiment défini, le phénomène des systèmes humains (1977, p. 229).

O excerto acima exposto deixa claro que o olhar para as organizações deve ser o mesmo quando considerados os sistemas, de modo que não se trata de problemas de complexidades diferentes, mas apenas de escalas diferentes. Crozier e Friedberg aprofundam suas reflexões a respeito da “vida” extra organizacional, aquilo que denominam de sistemas de ação ampliado, ou então, sistemas de ação concretos. Esse ponto representa um dos elementos inovadores da contribuição dos autores, uma vez que permite se debruçar

sobre aquilo que chamam de “não-organizações”, não limitando o olhar do analista para as fronteiras organizacionais *stricto sensu*.

Do ponto de vista conceitual, ao apresentar a ideia de sistemas os autores resgatam seu compromisso em não se prender em armadilhas ou “tabus” normativos. Segundo os autores, a análise da ação coletiva organizacional a partir dos sistemas de ação permite inclusive colocar em xeque “*tabous catégoriels sur lesquels reposent beaucoup de nos ‘explications’ sociologiques*” (1977, p. 292).

De modo que a definição do conceito de sistema é, segundo os próprios autores, ao mesmo tempo, “abstrata e concreta”. Abstrata porque depende do olhar do analista, daquele que se debruça sobre ela, portanto, sujeita aos “vícios” do olhar do mesmo. Concreta porque trata de situações empírica sendo, dessa forma, um objeto real de análise. As organizações representam apenas um exemplo particular, com regras mais formalizadas e fronteiras mais visíveis, de um fenômeno mais geral que são os sistemas de ação. Assim como as organizações, os sistemas de ação também são construções sociais, e não um “dado natural”: “*L’organisation (...) doit ceder place à l’analyse des multiplex systèmes d’action qui l’englobent*” (1977, p. 195).

Por outro lado, a abordagem mais fluída, menos normativa, que Crozier e Friedberg propõem para os sistemas de ação pode induzir o leitor o entendimento de qualquer coisa/situação poderia ser classificado como tal. Para evitar críticas nesse sentido são identificadas algumas características básicas de um sistema de

ação, entre elas, a interdependência dos atores:

un système est un ensemble dont toutes les parties sont interdépendantes, qui possède donc un minimum de structuration, ce qui le distingue du simple agrégat, et qui dispose, en même temps, de mécanismes qui maintiennent cette structuration et qu’on appellera mécanismes de régulation. (1977, p. 283).

Os autores reiteram que cada sistema tem suas próprias características, entre elas: a posição de cada ator (distância), os meios de comunicação dominante (segredo), o grau de estruturação, mecanismos de articulação, a hierarquização das relações de poder, os limites de cada sistema e os mecanismos de regulação.

Ainda na reflexão sobre o que são as organizações e os sistemas de ação é importante pontuar a crítica elaborada pelos autores em relação à chamada “teoria da contingência estrutural”, trabalhada por um conjunto de autores na década de 1960 (Joan Woodward, C. Perrow, Peter Blau, Hall, Bruns e Stalker, entre outros). As críticas elaboradas por Crozier e Friedberg são das mais variadas, destacando-se, entre elas, por exemplo a relação de dependência unilateral das organizações com o ambiente externo. De maneira geral, Crozier e Friedberg reconhecem que a teoria da contingência estrutural teve o mérito de renovar conceitualmente e empiricamente os estudos sobre as organizações, mas, ao mesmo tempo, entendem que se trata de uma perspectiva reducionista e demasiadamente tecnicista da realidade social.

As críticas dos autores em relação a essa abordagem são importantes para esclarecer diferenças centrais de abordagem, compreender o que há de novo na abordagem sistêmica proposta e aprofundar determinadas reflexões, tais como a relação entre as organizações e o ambiente externo e o impacto desse fluxo nas dinâmicas sociais.

Mudança e Processos Decisórios

A penúltima e a última parte do livro são dedicadas aos problemas do processo de tomada de decisões, envolvendo uma reflexão acerca da racionalidade e escolha dos atores. Os autores esclarecem que a ação coletiva é um processo constante de construções coletivas, denominadas de *changement*, ou mudança. Na verdade, a mudança é uma característica inerente aos sistemas de ação (por exemplo, a mudança do sistema feudal para o sistema capitalista).

Compreender a reflexão acerca da mudança exige colocar o conceito de poder, mais uma vez, no centro das análises, uma vez que Crozier e Friedberg esclarecem que nenhuma mudança pode ser implementada sem impactar os sistemas de poder. De modo que uma vez que o poder é um instrumento de transformação, ele é um obstáculo e, ao mesmo tempo, uma finalidade das ações de mudança.

A respeito do *changement* é apresentado na obra aquilo que os autores

denominam de “dilema da mudança”, no qual, de um lado estão os recursos disponíveis para implementar determinada mudança e, de outro lado, o custo de oportunidade e as dificuldades que os atores enfrentam para mobilizar tais recursos, considerando especialmente as limitações impostas pelas regras organizacionais. A capacidade de conseguir identificar e mobilizar tais recursos para gerar qualquer mudança é qualificada pelos autores como conhecimento.

As mudanças são uma característica inerente dos sistemas de ação, tendo uma relação direta com as relações de poder entre os indivíduos, dentro e fora das organizações. E, as tomadas de decisão são processos nos quais a racionalidade dos atores desempenha papel importante, juntamente com outros aspectos tais como o jogo político e organizacional:

La délibération, le choix de la décision elle-même ne se comprennent pas seulement de ce fait comme un calcul, mais comme un jeu politique seul capable d'intégrer ces pressions contradictoire (p. 334).

Referências Bibliográficas

Crozier, Michel, & Friedberg, Erhard. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.

Recebido em 14/08/2018.
Aceito em 03/10/2018.