

**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E OS LIMITES DA DEMOCRACIA AMERICANA EM  
TOCQUEVILLE****ORGANIZATIONAL STUDIES AND THE LIMITS OF AMERICAN DEMOCRACY IN  
TOCQUEVILLE****ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y LOS LÍMITES DE LA DEMOCRACIA  
ESTADOUNIDENSE EN TOCQUEVILLE**

10.56238/revgeov16n5-021

**Elvis Magno da Silva**

Doutor em Administração

Instituição: Faculdade Adventista de Minas Gerais (FADMINAS)

E-mail: elvismagnosilvagmail.com

**Rodrigo Udo**

Mestre em História Política

Instituição: Faculdade Adventista de Minas Gerais (FADMINAS)

E-mail: rodrigo.zeviani@gmail.com

**RESUMO**

Este artigo, intitulado “Estudos Organizacionais e os Limites da Democracia Americana em Tocqueville”, tem como objetivo analisar os limites da democracia à luz das ideias de Alexis de Tocqueville, focando nos riscos da "tirania da maioria" e suas implicações para as organizações. Justifica-se pela relevância contemporânea do tema, especialmente em contextos de polarização e desinformação, que ameaçam a diversidade e a eficácia decisória. Metodologicamente, adota-se um estudo bibliográfico, revisando obras clássicas (como A Democracia na América de Tocqueville) e autores contemporâneos para articular teoria política e gestão organizacional. Os resultados destacam três eixos críticos: (1) a manipulação da maioria por narrativas externas; (2) a opressão das minorias; e (3) a tensão entre participação popular e expertise técnica. Conclui-se que a democracia ideal requer equilíbrio entre soberania popular e mecanismos de proteção institucional (como tribunais independentes e educação cívica), garantindo liberdade, justiça e bem comum sem suprimir a voz das urnas. Contribui, portanto, para a reflexão interdisciplinar entre política e administração contemporânea.

**Palavras-chave:** Estudos Organizacionais. A Democracia na América. Alexis de Tocqueville.

**ABSTRACT**

This article, entitled "Organizational Studies and the Limits of American Democracy in Tocqueville," aims to analyze the limits of democracy in light of Alexis de Tocqueville's ideas, focusing on the risks of the "tyranny of the majority" and its implications for organizations. It is justified by the topic's contemporary relevance, especially in contexts of polarization and misinformation, which threaten diversity and decision-making effectiveness. Methodologically, a bibliographic study is adopted, reviewing classic works (such as Tocqueville's \*Democracy in America\*) and contemporary authors



to articulate political theory and organizational management. The results highlight three critical axes: (1) the manipulation of the majority by external narratives; (2) the oppression of minorities; and (3) the tension between popular participation and technical expertise. The conclusion is that ideal democracy requires a balance between popular sovereignty and institutional protection mechanisms (such as independent courts and civic education), guaranteeing freedom, justice, and the common good without suppressing the voice of the ballot box. It therefore contributes to the interdisciplinary reflection on contemporary politics and administration.

**Keywords:** Organizational Studies. Democracy in America. Alexis de Tocqueville.

### RESUMEN

Este artículo, titulado "Estudios Organizacionales y los Límites de la Democracia Estadounidense en Tocqueville", busca analizar los límites de la democracia a la luz de las ideas de Alexis de Tocqueville, centrándose en los riesgos de la "tiranía de la mayoría" y sus implicaciones para las organizaciones. Se justifica por la relevancia contemporánea del tema, especialmente en contextos de polarización y desinformación, que amenazan la diversidad y la eficacia en la toma de decisiones. Metodológicamente, se adopta un estudio bibliográfico, revisando obras clásicas (como \*La Democracia en América\* de Tocqueville) y autores contemporáneos para articular la teoría política y la gestión organizacional. Los resultados destacan tres ejes críticos: (1) la manipulación de la mayoría por narrativas externas; (2) la opresión de las minorías; y (3) la tensión entre la participación popular y la experiencia técnica. La conclusión es que la democracia ideal requiere un equilibrio entre la soberanía popular y los mecanismos institucionales de protección (como tribunales independientes y educación cívica), garantizando la libertad, la justicia y el bien común sin suprimir la voz de las urnas. Por lo tanto, contribuye a la reflexión interdisciplinaria sobre la política y la administración contemporáneas.

**Palabras clave:** Estudios Organizacionales. Democracia en Estados Unidos. Alexis de Tocqueville.



## 1 INTRODUÇÃO

Os Estudos Organizacionais constituem um campo interdisciplinar essencial para a compreensão das dinâmicas que permeiam as estruturas empresariais e institucionais. Ao investigar temas como o poder, a cultura organizacional e a tomada de decisão, essa área fornece ferramentas teóricas e práticas para otimizar a gestão, promover inovação e enfrentar desafios complexos em ambientes competitivos. Sua relevância reside na capacidade de articular teorias das ciências sociais com aplicações concretas, tornando-se um pilar para líderes que buscam equilibrar eficiência e equidade nas organizações (Morgan, 1996).

Dentre os fenômenos analisados pelos estudos organizacionais, destaca-se o conceito de "Tirania da Maioria", cunhado por Alexis de Tocqueville em sua obra *A Democracia na América* escrita em 1835 (Tocqueville, 2005). O autor alerta para o risco de que a vontade majoritária, em contextos democráticos, suprima vozes dissidentes e imponha conformismo, gerando disfunções tanto na esfera política quanto nas organizações. Para os Estudos Organizacionais, essa reflexão é crucial, pois ilumina como hierarquias informais, cultura corporativa homogeneizante e decisões apressadas podem reproduzir mecanismos de exclusão análogos aos criticados por Tocqueville (Senge, 1990).

Este artigo tem como objetivo refletir sobre os limites e potencialidades da democracia à luz dos escritos de Tocqueville. A análise concentra-se em três eixos: a manipulação da maioria, a opressão a minorias e a tensão entre participação popular e *expertise* técnica. O propósito é oferecer um diagnóstico crítico que auxilie na construção de organizações mais inclusivas e resilientes. Diante disso, a questão que orienta este estudo é: de que modo a noção de tirania da maioria, proposta por Tocqueville, pode iluminar práticas e disfunções nas organizações contemporâneas?

A relevância deste estudo justifica-se pela atualidade das questões tocquevilleanas. Em um cenário marcado por polarizações, desinformação e crises de legitimidade nas instituições, compreender os riscos da "tirania da maioria" é fundamental para evitar a erosão da diversidade e da inovação, pois são valores caros tanto à democracia política quanto à gestão empresarial. Além disso, o tema ganha urgência diante de debates contemporâneos sobre governança corporativa, responsabilidade social e ética organizacional (Freeman et al., 2010).

A estrutura deste trabalho divide-se em quatro seções principais: (1) uma revisão das contribuições de Tocqueville sobre democracia e poder majoritário; (2) a análise crítica da "Tirania da Maioria" e seus desdobramentos nas organizações; (3) os riscos da manipulação da vontade popular e do desprezo ao conhecimento especializado; e (4) considerações finais que propõem caminhos para equilibrar participação e eficácia decisória. Ao articular teoria clássica e desafios atuais, este artigo busca contribuir para um diálogo interdisciplinar entre ciência política e administração.



## 2 METODOLOGIA

### 2.1 ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

O estudo bibliográfico constitui uma abordagem metodológica fundamental nas ciências sociais, caracterizada pela revisão sistemática de fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses e documentos históricos para construir um quadro teórico robusto sobre determinado fenômeno (Gil, 2019).

Essa técnica permite que o pesquisador mapeie os debates acadêmicos, identificar lacunas no conhecimento e contextualizar suas análises dentro de um diálogo intelectual estabelecido. Como destaca Lakatos (2021), a bibliografia não apenas fornece dados, mas também "ferramentas conceituais" para interpretar a realidade social, tornando-se indispensável em pesquisas qualitativas e teóricas.

A eficácia do estudo bibliográfico depende da seleção criteriosa de fontes, que devem abranger obras clássicas e contemporâneas para garantir tanto profundidade histórica quanto atualidade temática (Lakatos, 2021).

Por exemplo, em pesquisas sobre democracia, como as inspiradas em Tocqueville, é essencial articular textos fundadores (e.g., *A Democracia na América*) com análises recentes que recontextualizam suas ideias. Essa triangulação entre passado e presente evita anacronismos e enriquece a crítica teórica, como argumenta Severino (2018): "A bibliografia é um diálogo transgeracional entre autores, onde cada voz contribui para desvelar novas dimensões do objeto estudado".

Um dos principais desafios desse método é a avaliação da confiabilidade das fontes. Para minimizar vieses, recomenda-se priorizar materiais publicados em veículos com revisão por pares (e.g., periódicos indexados) e obras de autores consagrados na área (Salomon, 2021).

Além disso, a análise deve ir além da síntese passiva, promovendo uma leitura crítica que compare perspectivas contraditórias e identifique tendências epistemológicas. Como adverte Minayo (2019, s/p), "o estudo bibliográfico exige do pesquisador tanto rigor metodológico quanto criatividade interpretativa, pois dados inertes só ganham significado quando articulados a um problema de pesquisa claro".

Por fim, essa metodologia é particularmente valiosa para estudos organizacionais, pois permite explorar como conceitos como "tirania da maioria" se manifestam em diferentes contextos institucionais. Ao vincular teorias políticas (e.g., Tocqueville) a análises sobre gestão (e.g., Senge), o pesquisador pode propor modelos inovadores de governança. Como resume Richardson (2016, s/p), "a bibliografia é a espinha dorsal da pesquisa teórica, fornecendo os alicerces para avanços conceituais e aplicados".



## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO E OBJETO DE ESTUDO

Alexis de Tocqueville (1805-1859) foi um pensador político francês cujas análises sobre democracia, liberdade e sociedade civil permanecem fundamentais para as ciências sociais. Aristocrata de origem, Tocqueville visitou os Estados Unidos em 1831 para estudar o sistema prisional, mas acabou produzindo uma das obras mais penetrantes sobre a cultura política americana (Jardin, 1988). Seu método combinava observação empírica com reflexão teórica, antecipando dilemas das democracias modernas, como a tensão entre igualdade e liberdade.

Publicada em dois volumes (1835 e 1840), *A Democracia na América* é uma análise pioneira das instituições, costumes e valores que sustentavam o experimento democrático americano. Tocqueville destacou o papel crucial da associação civil, da descentralização administrativa e da religião na manutenção da liberdade política (Tocqueville, 2005). Sua famosa advertência sobre a "tirania da maioria" — onde o conformismo social suplanta direitos individuais — revela uma preocupação central: como preservar a pluralidade em sistemas baseados na soberania popular (Welch, 2001).

Um dos *insights* mais originais da obra é a ideia de que a democracia não se limita a mecanismos eleitorais, mas constitui um "estado social" que molda hábitos e mentalidades. Tocqueville observou que os americanos equilibravam individualismo com participação comunitária, evitando o isolamento atomizado que, segundo ele, poderia levar ao despotismo (Lamberti, 1989). Essa análise prefigurou debates contemporâneos sobre capital social e crise da representação política.

Para os estudos organizacionais, o livro oferece analogias valiosas. Ao descrever como associações voluntárias e governos locais atuavam como antídotos contra a centralização, Tocqueville fornece um modelo para pensar a autonomia em instituições hierárquicas (Sennett, 2012). Sua obra permanece atual não como manual, mas como convite a refletir criticamente sobre os desafios de conciliar eficiência, participação e justiça nas estruturas de poder.

## 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 3.1 ALEXIS DE TOCQUEVILLE: UM OLHAR SOBRE SUAS CONTRIBUIÇÕES

Alexis de Tocqueville (1805–1859) foi um pensador político francês amplamente reconhecido por suas contribuições à compreensão da democracia moderna. Sua obra mais conhecida, *A Democracia na América*, publicada em dois volumes (1835 e 1840), foi resultado de sua visita aos Estados Unidos em 1831, com o objetivo inicial de estudar o sistema penitenciário americano, mas que acabou se tornando uma profunda análise das instituições democráticas daquele país (Tocqueville, 2005). Sua escrita é marcada pela observação minuciosa da sociedade e por uma reflexão crítica que antecipa dilemas contemporâneos da política.



O autor ficou impressionado com a força da igualdade como valor fundamental nos Estados Unidos. Para ele, a democracia americana não se limitava a um regime político, mas se estendia ao modo de vida e às estruturas sociais e culturais, moldando o comportamento dos indivíduos e das instituições (Tocqueville, 2005). Esse enfoque abrangente revela seu entendimento da democracia como uma condição social e histórica que ultrapassa as fronteiras do voto e das eleições.

No entanto, ele também expressou preocupações quanto aos perigos inerentes à democracia. Um dos principais riscos identificados por ele era o da “tirania da maioria”, ou seja, a possibilidade de que a vontade da maioria suprimisse as liberdades individuais e as opiniões divergentes (Tocqueville, 2005). Essa advertência permanece atual diante dos desafios que as democracias enfrentam quanto à tolerância e ao respeito à pluralidade.

Outra contribuição significativa o autor foi sua análise da centralização administrativa. Ele notou que, embora os Estados Unidos tivessem um governo central forte, a prática da autogestão local, especialmente por meio das municipalidades, servia como um importante antídoto contra o despotismo<sup>1</sup> (Tocqueville, 2005). Esse equilíbrio entre descentralização e unidade política lhe pareceu essencial para a vitalidade democrática.

Além de seus estudos sobre a democracia americana, o autor escreveu também sobre a Revolução Francesa, com destaque para a obra *O Antigo Regime e a Revolução* (Tocqueville, 2003). Nessa análise, ele argumenta que a Revolução não rompeu totalmente com o passado, mas foi, em parte, uma continuação do processo de centralização estatal iniciado sob o absolutismo. Tocqueville, portanto, aponta para as continuidades institucionais que muitos revolucionários ignoraram.

A concepção de liberdade em Tocqueville é outro elemento central de sua teoria. Para ele, a liberdade não é apenas a ausência de coerção, mas envolve a participação ativa dos cidadãos na vida pública (Meneses, 2015). Nesse sentido, a democracia depende da existência de uma cultura cívica forte, onde os indivíduos se envolvem em associações, exercem seus direitos e responsabilidades e estão atentos aos abusos do poder.

Tocqueville também valorizou o papel da religião na sociedade democrática. Contrariando os temores de que a democracia levaria ao declínio da fé, ele observou que, nos Estados Unidos, o cristianismo coexistia com a liberdade e contribuía para a ordem social (Tocqueville, 2005). Segundo ele, a religião ajudava a moderar os desejos dos indivíduos e a promover a coesão moral da sociedade.

O pensamento de Tocqueville influencia até hoje os estudos sobre democracia, sociedade civil e liberdade política. Autores contemporâneos frequentemente recorrem à sua obra para analisar a crise

---

<sup>1</sup> O Despotismo constitui uma das formas mais autoritárias de se governar um Estado ou uma nação. É uma categoria de governo que se assemelha à ditadura ou à tirania, mas o governante não precisa se esforçar para sobrepor-se ao povo, pois o povo é vetado para se expressar, não sabe o que fazer e, principalmente, é tratado como escravo. Assim, há o governo sem leis e regras de um único indivíduo no despotismo, no qual tudo depende de suas vontades (Gasparetto Júnior, 2025).

das democracias representativas e os riscos do populismo (Bobbio, 2000). Sua capacidade de prever dilemas modernos a partir da observação do século XIX demonstra a profundidade de sua análise.

No campo da ciência política, o autor é considerado um precursor da sociologia e da análise institucional. Sua metodologia, baseada na observação empírica e na comparação entre diferentes sistemas políticos, ainda serve como referência para pesquisadores que buscam compreender os efeitos das instituições sobre o comportamento social e político (Maia, 2014). Seu legado intelectual transcende disciplinas e fronteiras nacionais.

Deste modo, pode ser inferido que Alexis de Tocqueville permanece um autor fundamental para a compreensão dos desafios e potencialidades da democracia. Sua visão equilibrada, que reconhece tanto os méritos quanto os riscos do governo popular, convida à reflexão crítica e ao engajamento cívico. Ler Tocqueville hoje é mais do que um exercício acadêmico: é um convite a pensar o presente com profundidade histórica.

### 3.2 CAPÍTULO VII: A TIRANIA DA MAIORIA

No capítulo VII de “A Democracia na América”, Tocqueville aborda o tema da onipotência da maioria nos Estados Unidos e seus efeitos. Como na maioria das democracias, os norte-americanos desejavam que os membros do poder legislativo fossem indicados diretamente pelo povo e por um período curto de tempo. Em muitos Estados Americanos, o poder judiciário também ficava a critério da escolha da maioria, que de certo modo, acabavam permanecendo sob a influência do legislativo. Quanto ao executivo, não lhes era concedido estabilidade nem independência e ficavam submetidos “completamente aos caprichos da legislatura” (Tocqueville, 2010, p. 186).

Em um primeiro olhar, não há nada de estranho ou de incongruente com a democracia neste modelo. Entretanto, Tocqueville faz alguns apontamentos que levanta questões a serem refletidas. Por exemplo, o Legislativo absorve quase todo o governo (duas câmaras legislativas), enquanto o Executivo é enfraquecido (sem independência ou estabilidade) e o Judiciário fica vulnerável (juízes eleitos pela maioria ou dependentes do Legislativo para salários).

Os eleitores também impõem mandatos restritos aos deputados, reduzindo a autonomia do governo representativo. A “maioria” age como se deliberasse diretamente, sem mediação; “é como se a própria maioria deliberasse em praça pública” (Tocqueville, 2010, p. 186). Mas o que há de errado com este pensamento ou com este “processo democrático”?

Aqui, Tocqueville está se referindo à crença comum nas democracias de que a maioria das pessoas, quando reunida, tem mais sabedoria e discernimento do que um único indivíduo. Ou seja, as decisões coletivas são consideradas mais legítimas e corretas do que as de um indivíduo isolado, mesmo que ele seja um especialista ou sábio. Essa é uma justificativa para o poder da maioria.



O autor está dizendo que, em uma sociedade democrática, não se acredita apenas que todos são iguais perante a lei ou em direitos civis, mas também que todos têm inteligência e discernimento equivalentes. Essa visão nivela as capacidades intelectuais de todos os cidadãos, desvalorizando a autoridade de especialistas ou de indivíduos com mais conhecimento.

Essa parte é bem profunda. Tocqueville (2010, p. 186) está observando que o ser humano, mesmo vivendo em uma sociedade democrática que preza pela igualdade, ainda mantém um certo orgulho da sua própria inteligência — como se dissesse: "*posso não ter mais poder, nem nobreza, mas ao menos sou mais inteligente ou mais esclarecido do que os outros.*" A doutrina da igualdade das inteligências advinda da democracia americana destrói até esse último pensamento do orgulho individual.

É difícil para aqueles que se consideram mais esclarecidos, quando minoria, aceitarem essa ideia de igualdade das inteligências. No entanto, em uma sociedade democrática, eles acabam se conformando com ela ao longo do tempo, pois o poder da maioria se impõe cultural e moralmente sobre eles.

A ideia de que a maioria detém não apenas o poder político, mas também uma superioridade moral e intelectual, é um dos pilares da democracia moderna. No entanto, essa visão tem sido criticada por diversos pensadores, que alertam para os perigos de uma maioria manipulada, tirania da maioria e a desvalorização do conhecimento especializado. A seguir, será apresentado de forma breve, alguns desses contra-argumentos.

### 3.3 DEMOCRACIA E O RISCO DA MANIPULAÇÃO DA MAIORIA: LIMITES DA "VONTADE POPULAR"

#### 3.3.1 A maioria pode ser manipulada (democracia como instrumento de poder)

Apesar da crença na sabedoria coletiva, a história mostra que maiorias frequentemente agem sob influência de propagandas, desinformação, emoções e polarização.

- Propaganda e desinformação: Regimes autoritários e líderes populistas usam a mídia e redes sociais para moldar a opinião pública, fazendo com que a "vontade da maioria" reflita não um julgamento racional, mas uma narrativa imposta. Exemplo: O nazismo ascendeu democraticamente na Alemanha antes de suprimir a democracia.
- Emoções e polarização: Decisões tomadas em momentos de crise (como guerras ou crises econômicas) podem ser irracionais e depois arrependidas. Exemplo: A aprovação de leis autoritárias após ataques terroristas, em nome da "segurança".

Como já visto anteriormente, a ideia de que a maioria possui uma “sabedoria coletiva” é um dos fundamentos das democracias modernas, e é baseada na crença de que a soma das vontades



individuais produz decisões mais justas e equilibradas. No entanto, essa concepção torna-se frágil quando se reconhece que a maioria é altamente suscetível à influência externa, especialmente em contextos onde o acesso à informação é desigual ou manipulado.

Em vez de refletir uma inteligência coletiva autêntica, as escolhas da maioria podem ser apenas o eco das narrativas impostas por grupos que detêm o controle da mídia, das redes sociais ou das instituições educativas. Quando poucos concentram o poder de informar e moldar opiniões, criam-se as condições para uma “tirania invisível”, onde a maioria, convencida de sua autonomia, apenas repete ideias fabricadas.

Tocqueville (2010) já advertia que, em democracias, o império moral da maioria pode sufocar opiniões divergentes e impor um pensamento uniforme, mascarando conformismo sob a aparência de consenso. Assim, a verdadeira sabedoria coletiva só pode emergir em ambientes onde há pluralidade de vozes, pensamento crítico e liberdade real de escolha. Caso contrário, o julgamento da maioria pode ser menos expressão de sabedoria e mais resultado da manipulação sistemática das massas.

Nas organizações, algo semelhante ocorre quando líderes carismáticos ou influenciadores internos moldam a opinião do grupo, criando a ilusão de consenso. Reuniões que deveriam estimular o debate crítico acabam se tornando espaços de validação das ideias dominantes. Em tais contextos, decisões estratégicas são tomadas, não pela análise racional e lógica de dados, mas pela pressão da maioria (fenômeno conhecido em comportamento organizacional como *groupthink*/pensamento de grupo – Janis, 1982). Assim, a manipulação da opinião coletiva, tão criticada por Tocqueville na esfera política, também ameaça a racionalidade e a ética nas decisões empresariais.

### 3.3.2 O abuso contra minorias

Tocqueville já alertava que a maioria nos Estados Unidos poderia se tornar opressiva. Os desdobramentos modernos desta opressão incluem:

- Direitos das minorias ignorados: Uma maioria cultural ou religiosa pode impor valores contra grupos vulneráveis (negros, LGBTQ+, imigrantes). Exemplo: Leis que criminalizam a homossexualidade em alguns países, apoiadas pela maioria religiosa.
- Justiça *versus* Vontade Popular: Se a maioria apoia linchamentos ou penas cruéis, isso não as torna legítimas. Exemplo: Nos EUA, o apoio popular à segregação racial no século XX.

Em democracias maduras, a proteção das minorias não é um obstáculo à vontade da maioria, mas uma condição essencial para a legitimidade do sistema democrático. Por isso, são criados mecanismos institucionais de freios e contrapesos, como Constituições rígidas, tribunais independentes e direitos fundamentais inalienáveis, que não podem ser suprimidos mesmo por decisão majoritária.



Esses dispositivos funcionam como barreiras contra abusos do poder popular, garantindo que a maioria não possa impor, de forma arbitrária, sua vontade sobre grupos vulneráveis ou dissidentes.

Tocqueville (2010) advertiu sobre o risco da “tirania da maioria” (que é quando o poder democrático deixa de ser plural e se torna opressor). Nessa perspectiva, a função dos freios e contrapesos é equilibrar liberdade e igualdade, assegurando a diversidade política, religiosa, cultural e social. Assim, a verdadeira democracia não se mede apenas pela regra da maioria, mas pela forma como trata e protege as suas minorias.

No ambiente corporativo, o “abuso da maioria” pode se manifestar na discriminação/marginalização de grupos minoritários, seja por gênero, raça, orientação religiosa ou posição hierárquica. Quanto mais homogêneas forem as equipes, maior a tendência de desvalorizar opiniões diferentes.

Assim, a homogeneidade pode vir a levar a reprodução de mecanismos de exclusão, semelhantes aos que Tocqueville advertiu. O resultado é uma perda de diversidade cognitiva e de inovação, pois as minorias organizacionais, que por vezes oferecem visões críticas ou criativas, são silenciadas pela cultura dominante. A gestão inclusiva dos diferentes ambientes organizacionais, portanto, atua como um “inibidor”, o qual é capaz de impedir que a maioria se torne opressora dentro das organizações.

### 3.3.3 A rejeição do conhecimento especializado (tecnocracia vs. democracia)

A democracia pressupõe igualdade política, mas isso não significa que todos tenham o mesmo conhecimento técnico. Pode-se argumentar que:

- Decisões complexas exigem *expertise*: Uma maioria leiga pode rejeitar vacinas, mudanças climáticas ou políticas econômicas eficazes por desconhecimento. Exemplo: Movimentos anti-vacina que ganham força via redes sociais, apesar do consenso científico.
- Popularismo x Realidade: Líderes podem prometer soluções simples para problemas complexos, agradando a maioria, mas gerando crises. Exemplo: Governantes que defendem "imprimir mais dinheiro" para resolver a questão da pobreza, ignorando a inflação e desajustes econômicos.

Se a democracia parte do princípio de que todas as pessoas têm igual capacidade de julgamento (a chamada igualdade das inteligências), surge um dilema: como evitar que decisões mal-informadas ou irracionais se tornem regra?

Em contextos complexos, a simples soma das opiniões pode não garantir escolhas acertadas. Para lidar com esse desafio, democracias modernas buscam equilibrar a igualdade formal com



mecanismos que elevem a qualidade das decisões coletivas, como a atuação de assessorias técnicas especializadas nos poderes públicos e a promoção de uma cidadania mais informada.

Essas soluções não negam o princípio da igualdade, mas o qualificam por meio do acesso à informação confiável, da educação cívica e da transparência nos processos decisórios. A ideia é criar um ambiente no qual o cidadão possa exercer sua autonomia de forma crítica, reduzindo o risco de que decisões populares sejam dominadas pela ignorância ou manipulação. Trata-se, portanto, de democratizar também o saber.

De modo análogo, a rejeição ao conhecimento técnico pode ser observada em empresas que desvalorizam especialistas em favor de decisões baseadas em opiniões populares ou modismos de mercado. Quando a voz técnica é abafada pela pressão majoritária ou pela comoção coletiva, as organizações correm o risco de adotar práticas ineficazes ou prejudiciais, apenas para agradar a “opinião predominante” dos colaboradores, dos consumidores ou de seus líderes.

Nesse sentido, a lição de Tocqueville sobre a importância do equilíbrio entre igualdade e competência continua pertinente: a verdadeira democracia organizacional não elimina a especialização, mas a integra de forma participativa e responsável.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora Alexis de Tocqueville tenha identificado a força da maioria como um elemento natural e dominante nas democracias, é fundamental reconhecer que essa mesma maioria não é infalível nem inquestionável. Sem mecanismos institucionais de proteção, como constituições rígidas, sistemas judiciários independentes e espaços de participação qualificada, a vontade majoritária pode degenerar em opressão, ser instrumentalizada por grupos de interesse ou mesmo tomar decisões impulsivas com consequências desastrosas para a sociedade.

A verdadeira democracia, portanto, não se resume ao governo da maioria. Ela exige um equilíbrio delicado entre a soberania popular e salvaguardas que garantam direitos fundamentais, valorizem o conhecimento técnico e impeçam a dominação de grupos poderosos sobre minorias políticas, étnicas ou ideológicas. Nesse sentido, instituições como tribunais constitucionais, agências reguladoras técnicas e mecanismos de transparência não são "antidemocráticos", mas sim ferramentas para assegurar que a democracia não se torne refém de caprichos momentâneos ou manipulações.

Essa discussão conduz a uma reflexão crucial: se a maioria, como qualquer instância de poder, está sujeita a erros e abusos, como encontrar o ponto ideal entre a vontade popular e os freios necessários à sua atuação? A resposta talvez esteja em uma democracia madura, que combine participação cidadã com instituições robustas capazes de filtrar paixões transitórias sem suprimir a voz das urnas. Afinal de contas, o grande desafio não é enfraquecer a maioria, mas garantir que ela governe



sem destruir os alicerces que a própria democracia pretende preservar: a liberdade, a justiça e o bem comum.

No campo das organizações, essa reflexão sugere a necessidade de equilibrar a participação coletiva com a *expertise* técnica e a ética institucional, evitando que o consenso majoritário se transforme em instrumento de opressão ou ineficiência. Assim, os estudos organizacionais podem inspirar-se em Tocqueville para repensar o equilíbrio entre participação, especialização e liberdade nas instituições contemporâneas



**REFERÊNCIAS**

- Bobbio, N. (2000). *O futuro da democracia* (12ª ed.). Paz e Terra.  
Disponível em: [https://www.academia.edu/35093086/O\\_Futuro\\_da\\_Democracia\\_Bobbio](https://www.academia.edu/35093086/O_Futuro_da_Democracia_Bobbio)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gasparetto Júnior, A. (2025). *Despotismo*. InfoEscola.  
Disponível em: <https://www.infoescola.com/formas-de-governo/despotismo>
- Jardin, A. (1988). *Tocqueville: A biography*. Farrar, Straus and Giroux.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.  
Disponível em: <https://archive.org/details/groupthinkpsycho00jani>
- Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (9ª ed.). Atlas.  
Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026580>
- Lamberti, J.-C. (1989). *Tocqueville and the two democracies*. Harvard University Press.
- Maia, J. M. E. (2014). Alexis de Tocqueville e a gênese da sociologia política. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 57(1), 1–36.  
<https://www.scielo.br/j/dados/a/JWMTcPcq6s7h9WLjGy3YZ5F/?lang=pt>
- Meneses, P. H. de. (2015). Tocqueville: Liberdade e democracia. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (17), 193–212.  
<https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/3gFS3zBcZKGBzvVZbXK6YFc/?lang=pt>
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. Sage.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina*. Best Seller.
- Sennett, R. (2012). *Together: The rituals, pleasures and politics of cooperation*. Yale University Press.
- Tocqueville, A. de. (2003). *O antigo regime e a revolução* (Trad. M. H. Rouanet). Editora Universidade de Brasília.  
Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/366198947/Tocqueville-O-Antigo-Regime-e-a-Revolucao>
- Tocqueville, A. de. (2005). *A democracia na América* (Trad. E. Brandão). Martins Fontes.  
Disponível em: <https://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me000212.pdf>
- Tocqueville, A. de. (2010). *A democracia na América*. Folha.
- Welch, C. (2001). *De Tocqueville*. Oxford University Press.

