

## Organizações, Valores e Princípios

Nildo Viana\*

As organizações são formas pelas quais os seres humanos se associam visando realizar determinadas atividades e concretizar determinados objetivos. Na sociedade capitalista, as organizações proliferaram como em nenhuma outra sociedade e se tornam cada vez mais formalizadas e burocratizadas. As organizações burocráticas são quantitativamente muito superiores na sociedade capitalista. Existem também as organizações autárquicas (não-burocráticas ou auto-organização), que são geralmente subordinadas às organizações burocráticas. Essas organizações são marcadas por diversos conflitos. Esses conflitos podem se manifestar como competição interna (por cargos, poder, etc.) ou luta (apontando para distintos interesses de classes) e geram um conflito de valores e princípios organizacionais. A análise desse conflito de valores e princípios organizacionais é o objetivo do presente artigo.

Antes de iniciar essa análise, é fundamental, no entanto, um esclarecimento conceitual sobre o que são valores e princípios organizacionais. Os valores e princípios organizacionais possuem, geralmente, os interesses como sua fonte. É necessário entender que os interesses são expressões de necessidades e desejos realmente existentes, mas não explicitados (RUCK, 2015). Quando as necessidades e desejos são explicitados, assumem a forma de valores (VIANA, 2007)<sup>1</sup>. No entanto, a transformação de interesses em valores não se apresenta sob forma cristalina. Os valores são apresentados sob forma idealizada, ganhando, quando explicitados ou defendidos, ar de “nobreza”, sendo algo tido como “sublime”, “justo”, “belo”, etc. Os valores mostram, então, o que é importante e significativo para os indivíduos (VIANA, 2007). Por detrás do palco onde se desfilam valores “nobres” temos os bastidores onde estão ancorados os interesses “pobres”. Os desejos que geram os interesses são, geralmente, fundados em uma fabricação mercantil ou expressão de valores fundamentais dos indivíduos que revelam, no final das contas, interesses de classe e interesses egoístas/individualistas. Em

---

\* Professor da Faculdade de Ciências Sociais e Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Goiás; Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília e pós-doutor pela Universidade de São Paulo.

<sup>1</sup> Os valores são aquilo que é considerado mais importante e significativo para os indivíduos e por isso são uma tradução de suas necessidades e desejos. Uma pessoa que tem o desejo de usar um carro importado vai apresentar esse bem de consumo como um “valor”. Isso significa, ao mesmo tempo, que ele tem interesse na aquisição de tal bem de consumo. Porém, ele não manifesta isso dizendo que é seu interesse e sim que é seu valor, ou seja, afirma que o carro é “belo”, “confortável”, etc. Isso vale para viagens, cargos, etc. A expressão do desejo e necessidade, ou justificativa de ambos, ocorre através dos valores. Os valores são constituídos socialmente e expressam interesses, sendo que estes também são fontes daqueles, especialmente quando são egoístas.

síntese, interesses e valores são irmãos gêmeos, sendo que o primeiro é geralmente considerado “feio” e por isso é “escondido”, e o segundo é geralmente considerado “belo” e por isso “divulgado”.

Interesses e valores estão em todos os lugares, incluindo, obviamente, as organizações, tanto burocráticas quanto autárquicas. Alguns interesses e valores estão ligados diretamente às organizações. Esses interesses e valores voltados para questões organizacionais constituem o que denominamos “princípios organizacionais”. Os princípios organizacionais apontam para uma determinada concepção de como deve ser a organização, sua forma, seus fins, seus meios, etc. Após este breve esclarecimento conceitual, podemos apresentar a nossa reflexão sobre os princípios organizacionais.

### **Organizações e Princípios Organizacionais**

As organizações se diferenciam por três aspectos básicos: objetivo, meios, forma (organização interna). O objetivo é a razão de ser da organização: ela existe para atingir determinados fins. Uma empresa capitalista tem como finalidade o lucro, um grupo de estudos busca desenvolver e socializar o saber, uma instituição educacional supostamente tem como objetivo o ensino, etc. Os meios se expressam na própria organização e nas suas ações, pois ela é o agente que busca concretizar a finalidade. Um partido político visa chegar ao poder e ele é o meio, sendo que precisa determinar qual é sua forma (“partido de massas”, “partido de quadros”, para citar um dilema existente na esquerda) e processo decisório (quem decide, baseado em quê, quais as formas de decisão, etc.). A forma é como ela se organiza e estrutura os meios para atingir os fins.

Isso gera distintos princípios no interior das organizações, com distintas ênfases. Os princípios são geralmente concebidos como postulados ou normas que devem ser seguidos, seja pelo indivíduo ou grupo. A palavra princípio remete ao início ou começo de algo e por isso os princípios são postulados, ou seja, são o ponto de partida, seja da reflexão e/ou da ação. Logo, o princípio tem força de impor determinadas prioridades, normas, procedimentos, etc. Por conseguinte, consideramos que são princípios organizacionais os valores (que geram prioridades) fundamentais no que se refere a uma organização.

Esses princípios podem ser constituídos a partir dos interesses e valores que os embelezam, ou pode ser a partir de valores externamente constituídos e que se reproduzem no

interior da organização, o que varia de organização para organização. Numa empresa capitalista ou numa instituição estatal, os valores estão associados diretamente a interesses e posição dos interessados no seu interior. Numa organização revolucionária, geralmente são valores ligados a interesses de classe e não interesses pessoais, embora eles possam se mesclar, nos indivíduos concretos (um revolucionário não está livre do conjunto de valores da sociedade atual e, por conseguinte, pode, no interior da organização revolucionária, reproduzir isso, seja querendo reconhecimento mesmo sem ter mérito para tal, seja querendo alguma vantagem pessoal a partir de sua militância, entre outras possibilidades)<sup>2</sup>.

Consideramos que, a partir da análise das organizações concretas via observação relacional<sup>3</sup>, existem três princípios organizacionais fundamentais: o técnico, o democrático e o estratégico. Os princípios organizacionais são explicitados como valores e relacionados com outros valores, manifestando determinados interesses (de classe, fração de classe, grupos, indivíduos), e podem assumir diversas formas, o que é ainda mais visível quando se trata de organizações com objetivos distintos. Esses princípios não apenas mostram seus valores, mas também busca se justificar e legitimar e eles mesmos servem para justificar e legitimar determinadas ações e posições, que revelam interesses, muitas vezes ocultos para a maioria dos integrantes das organizações.

---

<sup>2</sup> Não há espaço aqui para discutir a questão do reconhecimento e sua busca (legítima e ilegítima) e nem dos casos em que o que o militante simplesmente é ambíguo e que seu caráter revolucionário é questionável. A isso dedicaremos um texto no futuro e algumas indicações podem ser encontradas em Viana (2014).

<sup>3</sup> Observação relacional é uma forma de observação que se fundamenta na reflexão sobre as relações, o fenômeno particular inserido numa totalidade, ou seja, não é empiricista e nem se fundamenta em “pesquisa empírica”. Normalmente, os empiricistas cobram “fontes”, “dados”, “quantificação”, “exemplos”, de coisas que no fundo, é visível para todos que não são cegos ou que são não-reflexivos, ou seja, não refletem sobre o mundo circundante. Os cegos são aqueles que, por causa de valores, ideologias, modo de pensar burguês, não conseguem enxergar a realidade tal como ela é. O empiricismo é uma dessas formas de impedir a percepção do que está diante dos olhos, mas não é visível. Para os empiricistas, só é visível a pseudoconcreticidade (KOSIK, 1986). Os que não refletem são aqueles que não perceberam por não terem realizado a reflexão, o que pode ocorrer por diversos motivos (falta de informações, experiência, acesso a teoria e método, ou de interesse, entre outras possibilidades). Qualquer indivíduo, na nossa sociedade, viveu e passou por diversas organizações (quando criança, passou pela escola e talvez igreja, entre outras, quando jovem, novamente a escola e outras organizações, o que pode incluir partidos, clubes, etc. e quando adulto, a empresa e diversas outras) e assumindo posições distintas no seu interior (mero “cliente” ou “usuário” em certo momento, “funcionário” ou “dirigente”, em outros, ou mero “filiado” ou “associado”, etc.). A percepção de como funciona tais organizações é obstaculizada mais pelo modo de pensar, por desatenção/desinteresse ou por causa de determinados interesses/valores do que por falta de “técnicas científicas”, como querem os ideólogos. O método dialético, nesse caso é fundamental. A observação relacional se fundamenta no método dialético. O método dialético é a base da observação relacional e, ela, após efetivada, traz informações que são analisadas a partir dele (que é retomado) e da teoria correspondente, que é outro aspecto do marxismo. A observação relacional pode ser intencional, quando um pesquisador a realiza com intenção e de forma planejada, ou inintencional, que é quando qualquer indivíduo utiliza sua experiência e percepção anteriores ou presentes para efetivar a reflexão, como é o caso acima colocado (VIANA, 2019).

O princípio técnico é aquele no qual a técnica, o saber-fazer, os especialistas, possuem prioridade, poder de decisão, função de determinação do funcionamento e atividades da organização, etc. O princípio técnico aponta para que aqueles que possuem um maior saber (técnico, ideológico, burocrático, etc.) devem ter prioridade nas tomadas de decisão ou devem monopolizar o poder de decisão, bem como os fins e meios devem ser decididos a partir de critérios técnicos, gerando uma hierarquia na qual os portadores de saber (geralmente os burocratas com seu saber burocrático) possuem primazia. O princípio técnico é hegemônico em organizações burocráticas autônomas e autocráticas<sup>4</sup>. Ele existe, geralmente em conflito com o princípio democrático, especialmente nas organizações burocráticas heterônomas (tanto democráticas quanto autocráticas). O princípio técnico coloca o saber (embora nem sempre o saber real e verdadeiro e sim o saber institucionalizado, burocrático) como elemento fundamental na organização e isso muitas vezes gera as posições meritocráticas e semelhantes. O princípio técnico elege a racionalidade como elemento fundamental na organização, mas ela se fundamenta na razão instrumental, voltada para a dominação.

O princípio democrático é aquele que no qual a prioridade é para a participação e igualdade formal e que se reproduz no processo decisório (eleições, votações, etc.) e assim a maioria é que seria o centro decisório, tanto do funcionamento como das atividades da organização, entre outros aspectos. O princípio democrático coloca a participação e a maioria como critério fundamental nas tomadas de decisão, sendo que isso pode ocorrer por via indireta (a maioria elege seus representantes que toma as decisões por elas) e gerar uma divisão e hierarquia entre os representantes. O princípio democrático é hegemônico em organizações burocráticas heterônomas e democráticas, entrando em conflito com o princípio técnico nas organizações burocráticas autocráticas. O princípio democrático coloca a maioria (seja através de votação ou eleição) como o elemento fundamental da organização, gerando muitas vezes o democratismo e coisas semelhantes.

O princípio estratégico atribui a prioridade à finalidade. É a finalidade que determina os meios, as formas, da organização e o processo decisório. Os meios devem corresponder e serem adequados aos fins, incluindo o processo decisório. Se a finalidade é a revolução ou a acumulação de capital, então os meios devem corresponder e contribuir com sua concretização. Para tanto, o saber é fundamental (o princípio técnico, nesse caso, é complementar) e pode ser reforçado ou não, dependendo da organização e da finalidade. Não é possível garantir a

---

<sup>4</sup> Sobre as formas assumidas pelas organizações burocráticas, bem como as autárquicas, cf. Viana (2015).

reprodução ampliada do capital sem o saber técnico, burocrático, científico, para controlar os trabalhadores e garantir a gerência e objetivos. Da mesma forma, a revolução pressupõe saber teórico e estratégia como forma de colaborar com a transformação social. O princípio democrático, por sua vez, é apenas um acessório que pode ou não ser útil para a realização da finalidade. O participacionismo dos trabalhadores numa empresa capitalista pode ser útil para alavancar a acumulação de capital (TRAGTENBERG, 1989). No caso de uma organização revolucionária, a participação é necessária, mas é também secundária, pois ela pode tanto ser um elemento impulsionador de ações quanto ser a fonte de práticas equivocadas, especialmente quando desemboca no ativismo e participacionismo<sup>5</sup>. É importante entender, portanto, que o princípio estratégico assume formas distintas dependendo de qual é a perspectiva de classe que o constitui, gerando distintas racionalidades (razão instrumental ou razão dialética), distintas concepções organizacionais, etc.

### **Princípios Organizacionais: Conflitos e Interesses**

Esses três princípios organizacionais às vezes entram em conflito em organizações concretas. Na maioria dos casos, o conflito é entre princípio técnico e princípio democrático. O princípio técnico é defendido, geralmente, pela classe dominante e por setores de suas classes auxiliares (burocracia e intelectualidade) e por isso é manifesto em parte de suas expressões ideológicas e políticas, materializadas no bloco dominante. O princípio democrático é defendido, geralmente, pelos setores mais autonomizados das classes auxiliares da burguesia e especialmente por suas expressões ideológicas e políticas, que se manifestam através do bloco progressista.

Os interesses por detrás do princípio técnico são claros. É o princípio da dominação e manutenção do controle sobre a organização. O princípio técnico, inclusive, é muitas vezes defendido, mas nem sempre praticado, pois nem sempre os dirigentes possuem um real saber técnico ou científico tal como se propagandeia. Eles possuem o saber funcional necessário para manter o controle e a hierarquia, mas nem sempre o saber técnico sobre as finalidades (por exemplo, a burocracia universitária sabe gerir a organização, mas quem efetiva as finalidades,

---

<sup>5</sup> Além do problema do ativismo ou participacionismo em si, há a questão que esse princípio pode gerar um ativismo irrefletido e até valoração dele, bem como excessiva cobrança e valoração da participação, que podem gerar conflitos, afastamentos, etc. Ao ser colocado como valor fundamental, acaba gerando uma superavaliação que é problemática quando se torna exagerada e questão fundamental.

bem ou mal, são os intelectuais, ou seja, a produção intelectual e a formação da força de trabalho). É por isso que o bloco conservador<sup>6</sup> é o grande defensor do princípio técnico<sup>7</sup>. Isso explica, também, seu vínculo com a razão instrumental.

Os interesses por detrás do princípio democrático já não são tão claros assim. Por causa do discurso “democrático” e da participação, os seus defensores parecem defender a coletividade e os interesses gerais. Contudo, ele é, no fundo, uma forma utilizada pelos setores com posição inferior na hierarquia, ou alijados do processo decisório, para conquistar mais força e influência. Em certas organizações, quando certos indivíduos sabem que não conseguiram ser nomeados para determinados cargos (ou vencer votações, entre outras motivações), a defesa da democracia é uma forma de ter condições de disputá-los. O princípio democrático, no entanto, sempre gera um discurso demagógico (ou populista) para garantir apoios, assim como pode lançar mão do discurso técnico como elemento complementar. Assim, como na sociedade em geral, o princípio democrático é defendido pelo bloco progressista, que precisa do apoio das classes inferiores ou dos setores subalternos das organizações para poder ganhar a maioria e assim assumir o seu controle<sup>8</sup>. Isso explica o seu constante vínculo com a demagogia e o populismo.

O princípio técnico é defendido, geralmente, pelo bloco dominante, e o princípio democrático, pelo bloco progressista. No entanto, existem setores no bloco dominante que defendem o princípio democrático (o liberalismo democrático-progressista, o republicanismo, etc.), bem como setores no bloco progressista que defendem o princípio técnico (leninismo e derivados). A razão disso se encontra na necessidade do capital em garantir estabilidade política e reprodução do capital, no primeiro caso, e no objetivo burocrático e insurrecional, no segundo caso. Sem dúvida, isso ocorre a nível da política institucional, ou seja, em relação ao aparato

---

<sup>6</sup> Bloco dominante e bloco conservador são a mesma coisa, sendo que em alguns casos históricos concretos setores do bloco progressista podem ascender ao poder estatal e se tornar integrante do bloco conservador/dominante. Mas o bloco progressista dificilmente consegue chegar ao governo e se tornar parte do bloco dominante, a não ser em casos raros de alianças entre ambos.

<sup>7</sup> Seria possível dizer que, nesse caso, o princípio técnico apenas legitima e justifica o princípio estratégico. No entanto, para isso ocorrer seria necessário a existência deste outro princípio e consciência dele, o que não ocorre na maioria dos casos. O princípio técnico é utilizado para atingir os fins, que, nesse caso, é a reprodução do capitalismo e da acumulação de capital, mas, no entanto, não é estratégico por não ser algo consciente da totalidade e de outros processos (e é por isso que desemboca em tecnicismo e autocratismo, mesmo quando isso é um problema e fonte de conflitos organizacionais que são obstáculos para realização de sua finalidade).

<sup>8</sup> Isso é visível também no capitalismo estatal. Os apelos endereçados aos trabalhadores eram comuns na China, através de Mao Tse-Tung para efetivar suas lutas interburocráticas, ou seja, entre setores da burguesia burocrática/estatal, bem como no caso polonês durante a revolução de 1980, no qual o Sindicato Solidariedade apelava para a “democracia”, “autogestão”, etc., para conquistar espaços institucionais (VIANA, 2016).

estatal e regimes políticos (democracia, ditadura), mas se reproduzem nas organizações em geral.

O interesse por detrás do princípio estratégico é a transformação radical da sociedade ou então a sua conservação, ou seja, expressando os interesses do proletariado ou da classe capitalista. Essa diferença de objetivos gera, por sua vez, uma diferença de estratégia. Num caso, temos a estratégia burguesa (que se reproduz nas organizações) e, noutro, a estratégia proletária (revolucionária), que se manifesta nas organizações revolucionárias. Isso ocorre a nível geral da sociedade e se reproduz nas organizações, embora, no primeiro caso, geralmente é uma atividade especializada que contribui com esse objetivo geral. Porém, a classe capitalista geralmente lança mão do princípio técnico ou, em menor grau, do princípio democrático, para justificar e legitimar a realização das suas finalidades.

É por isso que, na sociedade capitalista, o princípio estratégico é, geralmente, defendido pelo bloco revolucionário, pelo menos em suas tendências mais coerentes e desenvolvidas teoricamente. O que explica isso é o antagonismo entre as duas classes fundamentais, o que gera uma radicalidade que as outras classes não podem assumir, e que o proletariado é o portador, bem como a burguesia, num sentido antagônico ao dele. É por isso que os representantes das demais classes sociais podem priorizar seja o princípio técnico, seja o democrático, pois elas, devido sua posição na divisão social do trabalho, estão intimamente relacionadas com estes aspectos, enquanto que para a classe capitalista (com diferenças no caso da burguesia burocrática do capitalismo estatal) tem como característica priorizar a finalidade, a acumulação de capital, e o proletariado também, embora seu objetivo seja antagônico ao da burguesia, ou seja, é a revolução e autogestão social.

Isso significa que tanto a burguesia (como classe autodeterminada) quanto o proletariado (revolucionário) priorizam a finalidade, pois isso corresponde aos seus interesses fundamentais de classe. A técnica ou a democracia são questões secundárias de acordo com o contexto e relação com a finalidade. A burguesia utiliza para seus fins de organizações burocráticas e, no interior destas, pode, em determinado contexto, defender a autocracia ou a democracia. O proletariado pode utilizar, para seus fins, de organizações autárquicas e por isso pode defender ou criticar a autarquia, pois dependendo do contexto elas são necessárias para a luta pela transformação social e em outros contextos podem ser um freio ou obstáculo para o

desenvolvimento da autogestão social<sup>9</sup>. Não se trata, no caso do proletariado, de defender a autarquia (auto-organização) pela autarquia e sim como meio para sua suplantação pela autogestão. Uma organização autárquica que se coloca como fim em si mesma ou que se contrapõe à transformação radical e total da sociedade, ou seja, à autogestão, devem ser criticadas e, dependendo do contexto, combatidas. Logo, o equivalente proletário do princípio democrático é a autogestão, ou o princípio autogestionário (a autogestão como finalidade e prioridade, mais que a própria organização) e assim é radicalmente distinto dele.

A burguesia, nas organizações burocráticas, lança mão do princípio técnico sempre que precisa e isso é necessário para fazer valer seus interesses. A técnica é apenas um aspecto da consciência e de seu uso nas organizações, mas devido ao caráter burocrático e a autolegitimação burocrática via o “saber fazer”, ela ganha destaque. Se o controle da organização estiver ameaçado, tanto a burguesia quanto a burocracia podem lançar mão do princípio democrático e do discurso da participação, inclusive como meio de cooptação. Sem dúvida, o saber (burocrático, técnico, etc.), mesmo com fundamentos falsos, é essencial para a burguesia conseguir manter sua dominação e controle. Contudo, o saber verdadeiro só é necessário para a burguesia em certos aspectos e momentos, sendo que o saber técnico, burocrático e funcional, ao lado da ideologia, é o que ela defende. Existem inúmeros acontecimentos históricos que mostram isso concretamente<sup>10</sup>.

No caso do proletariado, o saber verdadeiro é fundamental, o que remete para a questão da teoria e não apenas da técnica. Na perspectiva do proletariado, o saber é totalizante, bem como não é especializado e separado em diversas partes isoladas (teoria, método, técnica, estratégia, etc.)<sup>11</sup> e sim integradas numa totalidade de pensamento. Isso significa que no caso específico da perspectiva do proletariado não se defende o princípio técnico, por ser especializado e fragmentado, e sim o princípio teórico, ligado intimamente ao metodológico e estratégico. O princípio teórico é aquele que considera que uma ação deve ser estratégica (tendo uma finalidade consciente, o projeto autogestionário, e sendo correspondente e coerente com ela) e consciente (teoricamente, o que significa ter uma consciência da realidade, das tendências

---

<sup>9</sup> E é por isso que, ao contrário do fetichismo da organização, os comunistas conselhistas combateram os conselhos operários hegemonzados pela burguesia ou social-democracia, no momento da Revolução Alemã (AUTHIER, 1975).

<sup>10</sup> Habermas (1987), por exemplo, aponta para o significado do discurso técnico durante o regime de acumulação conjugado, que vigorou a partir dos anos 1945 até final da década de 1970 (VIANA, 2009).

<sup>11</sup> As partes existem, mas não podem ser isoladas, pois realizar isso é um procedimento ideológico. A técnica, por exemplo, nessa perspectiva, só tem sentido se for coerente com o objetivo final e por isso é impossível o tecnicismo no interior do princípio estratégico.

históricas mais amplas e profundas, da inserção nesse contexto, etc.). Por conseguinte, para o proletariado, o princípio teórico é o seu equivalente ao princípio técnico da burguesia e burocracia e, ao mesmo tempo, é radicalmente diferente dele.

Nesse sentido, podemos observar que nas organizações burocráticas ou autárquicas não-revolucionárias (e nas pretensamente revolucionárias) há o predomínio do princípio democrático ou do princípio técnico, enquanto nas organizações autárquicas revolucionárias predomina o princípio estratégico, que engloba o princípio autogestionário e o princípio teórico. A diferença entre princípio democrático e princípio autogestionário pode ser sintetizada entre a prioridade para uma suposta maioria ou participacionismo, no primeiro caso, e a prioridade para o objetivo final (e, por conseguinte, a teoria e a estratégia), no segundo caso<sup>12</sup>. A questão é de prioridade e não de existência, pois no princípio autogestionário a consciência é fundamental, enquanto que no princípio democrático a quantidade é fundamental.

Uma organização que se pretende revolucionária, contendo 500 membros, sem maior formação intelectual e política, pode facilmente (e isso tende a ocorrer) cair no reboquismo (isso só não ocorreria se houvesse um forte dogmatismo e sectarismo no seu interior que apontasse para outra opção, mas aí não é formação, e sim cristalização de concepções, valores, o que gera, por sua vez, diversos problemas internos e externos). Uma outra com 10 membros com formação intelectual e política desenvolvida, tende a ser mais autônoma e mais crítica, não caindo no reboquismo. Uma terceira organização, com 100 integrantes, tendo 20 com maior formação intelectual e política, tende a não cair no reboquismo também, por causa da intervenção destes 20 integrantes. Assim, o problema não é a quantidade em si e sim a formação, bem como isso depende de outras determinações, pois se esses 20 se omitem ou cedem às pressões sociais e conjunturais (a força de uma polarização num processo eleitoral, por exemplo, ou então a emocionalidade forte com algum acontecimento ou calamidade, entre outras possibilidades), então o reboquismo tende a se instaurar no interior da organização.

O princípio democrático busca uma suposta “democracia”, expressa através da “participação” e “decisão da maioria”, independente da totalidade das relações sociais (condições sociais de participação, formação intelectual, interesses, valores, objetivos, etc., dos indivíduos), que é sempre falsa, pois mesmo com a maioria decidindo, ela geralmente não

---

<sup>12</sup> Isso deveria ser evidente para todo revolucionário. O mero fato de que ser revolucionário significa pertencer a uma minoria ínfima da população já significa que o critério fundamental não pode ser a maioria. É somente quando há uma expansão da hegemonia proletária é que se torna possível uma maioria que não seja apenas “quantitativa”, mas qualitativa, ou seja, consciente.

decide de forma consciente e, por isso, em grande partes das vezes decide contra os seus próprios interesses (tanto os imediatos, quando os fundamentais)<sup>13</sup> ou objetivos.

O princípio autogestionário tem consciência de sua imperfeição e busca se aproximar ao máximo da autogestão, mas sabe que isso depende de condições sociais inexistentes na atual sociedade, e por isso coloca a necessidade de autarquia como meio e passo para a autogestão e não como fim, bem como não se ilude com a “democracia” e prioriza a autogestão como objetivo e a recusa da burocracia (via autarquia). Assim, quem parte do princípio autogestionário busca criar condições mais adequadas para a autarquia e futura autogestão (autoformação, incentivo para a formação intelectual e política individual e coletiva, luta cultural, etc.). Esse processo ocorre num contexto de luta de classes<sup>14</sup> e isso explica que em organizações autárquicas revolucionárias não se cai no democratismo e nas organizações proletárias, tais como os conselhos operários, não se aceitam (ou não deveriam aceitar) a participação de burgueses, por exemplo. Da mesma forma, reuniões de organizações revolucionárias não permitem a presença de reformistas, conservadores, etc. e nem sua integração nessas organizações. Enfim, autogestão não é democratismo (HOLLANDER, 2014). Ele não se autonomiza (o que seria sua deformação e sua transformação em fetichismo da organização) e não se separa do princípio teórico (pois sem consciência não há autogestão e a autarquia pode degenerar em reboquismo, reformismo ou mesmo progressismo ou conservadorismo) e se organiza a partir do princípio estratégico.

Da mesma forma, o princípio técnico se distingue do princípio teórico por ser apenas um saber funcional, especializado, fragmentado, que é voltado para a dominação, enquanto que o princípio teórico é totalizante e voltado para a libertação. O princípio técnico se fundamenta na razão instrumental e o princípio teórico na razão dialética. O primeiro busca a reprodução da dominação, o controle, a legitimação, e o segundo busca a transformação radical, a autarquia, a crítica revolucionária. A razão instrumental se encaixa como uma luva no princípio técnico, enquanto a razão dialética corresponde ao princípio teórico. A razão instrumental transforma o saber em instrumento de dominação e controle, enquanto a razão dialética o concebe como

---

<sup>13</sup> O processo eleitoral é o exemplo mais cabal disso: quando a maioria da população vota e participa, legitima a dominação e exploração, o que é contra seus interesses fundamentais; quando vota e escolhe determinado partido ou candidato, muitas vezes o faz contra seus interesses imediatos (ou parte deles, dependendo do contexto). Ou seja, a própria participação na democracia burguesa é contrária a seus interesses fundamentais e determinada participação em certos contextos é contrário aos seus interesses imediatos.

<sup>14</sup> Essa percepção diferencia, por exemplo, o marxismo de outras correntes consideradas “revolucionárias” que, por humanismo generalista, democratismo, etc., acabam desconsiderando a luta de classes e que não se pode pensar numa participação de todos, abstraindo os interesses antagônicos.

necessidade e meio de libertação humana (VIANA, 2019). O princípio teórico, por sua vez, não se autonomiza (a não ser que seja deformado), não se separa do princípio autogestionário e se estrutura a partir do princípio estratégico.

A burguesia subordina o princípio técnico e o princípio democrático à sua finalidade, que é a acumulação de capital. Quando faz isso conscientemente, elege o princípio estratégico como principal. O mais comum, no entanto, é realizar isso de forma não-consciente, sendo que apenas alguns setores, mais preparados intelectualmente, é que pensam estrategicamente. O proletariado unifica os princípios organizacionais em sua finalidade, unindo a luta pela autarquia (auto-organização) com a luta cultural, ou seja, o princípio autogestionário e o princípio teórico. Assim, numa organização autárquica revolucionária, o princípio estratégico é (ou deveria ser, lembrando das ambiguidades de algumas organizações autárquicas que se pretendem revolucionárias) o fundamental, unindo o princípio teórico o princípio autogestionário. Desta forma não cai nem no tecnicismo, nem no democratismo. Não prioriza a decisão da maioria, o participacionismo, bem como não cai na ilusão de uma “autogestão” interna. Da mesma forma, não prioriza a técnica, o saber funcional, bem como não separa o saber do objetivo final, não caindo nem no tecnicismo nem no intelectualismo.

Numa organização concreta, portanto, os princípios organizacionais remetem para conflitos internos que expressam interesses distintos, que podem ser opostos ou até antagônicos. Esses interesses em organizações concretas geram conflitos internos. Sem dúvida, em organizações concretas as coisas não são tão claras e é possível, na concreticidade de cada caso, que os valores acabem se cristalizando e tornando-se separados de sua base real. Ou seja, um indivíduo burocrata que deveria, em certo contexto, defender o princípio técnico, pode, por causa de seus valores e confusão diante da situação, defender o princípio democrático, entre outros casos possíveis. Cada caso concreto, no entanto, tem sua explicação e os casos individuais remetem ao contexto e ao indivíduo em questão (inclusive seu processo histórico de vida e formação de valores, etc.). Obviamente que também existem indivíduos oportunistas, que ficam do lado que lhe é mais vantajoso e isso pode variar. Estes são os “indivíduos sem princípios” e são, infelizmente, numerosos. Há também aqueles que mudam de posição dentro da organização, o que tende a gerar, dependendo da mudança, a adoção do princípio oposto ao que defendiam. Um participacionista pode se tornar um tecnicista se passar a ser um dirigente, por exemplo.

O principal aspecto na organização que gera conflitos de princípios organizacionais, que, no fundo, expressam distintos interesses, é o processo decisório. Em outras questões, muitos adeptos do princípio democrático cedem ao princípio técnico e vice-versa. A contabilidade pode ser atribuída a um especialista, mas não a decisão do uso dos recursos de uma organização. É aí, geralmente, que o conflito se instaura. Os adeptos do princípio técnico vão argumentar e defender que são os especialistas que devem decidir a distribuição dos recursos, enquanto que os adeptos do princípio democrático podem colocar a necessidade de consulta ou decisão pela maioria. Não é necessário dizer que, nesse caso, os especialistas e os detentores do poder tendem a defender o princípio técnico e aqueles que estão alijados do poder, ou que querem recursos que não conseguiriam se a decisão for “técnica”, tendem a defender o princípio democrático.

Após esse esclarecimento preliminar sobre os princípios organizacionais, resta uma análise sobre a cristalização e supervalorização deles, o que é um gerador de conflitos organizacionais, mas não estão desligados, como apontamos anteriormente, dos valores e interesses dos indivíduos que entram em conflito. Vamos realizar essa discussão no próximo item.

### **A Supervalorização dos Princípios Organizacionais**

A breve reflexão acima aponta para a percepção de determinados princípios organizacionais e seus vínculos com valores e interesses, bem como o conflito que se estabelece entre eles. Existem alguns casos no qual esses princípios organizacionais são supervalorados e acabam se cristalizando na mente de algumas pessoas, se tornando acima de todos os outros elementos que mereceriam consideração. A supervalorização do princípio técnico gera tecnicismo e a supervalorização do princípio democrático gera o democratismo<sup>15</sup>. A supervalorização do princípio estratégico é inexistente, pois ele existindo, engloba os demais e apenas busca integrá-los para atingir a finalidade da organização. A sua supervalorização, em si, não ocorre. O que pode ocorrer é a supervalorização de sua deformação, que significa, no fundo, tecnicismo ou democratismo (o que, nas organizações revolucionárias, é derivado de má compreensão do princípio teórico e do princípio autogestionário).

---

<sup>15</sup> O princípio técnico geralmente se vincula ao que se denomina “meritocratismo”, com todos os seus defeitos, bem como o princípio democrático geralmente desemboca no democratismo e populismo (MARQUES, 2017).

O tecnicismo é a cristalização e supervalorização do princípio técnico. Isso pode ser gerado por questões culturais ou por interesses (por setores internos da organização ou pelos burocratas). O saber técnico se torna o elemento fundamental e a fonte das decisões. Assim, qualquer decisão deve ser tomada, prioritariamente, pelo detentor das informações (geralmente os burocratas) e do saber técnico (que muitas vezes é falso, ou o meramente burocrático). O democratismo é a cristalização e supervalorização do princípio democrático. A decisão da maioria e o participacionismo se tornam o elemento fundamental e fonte das decisões. As decisões devem ser tomadas pela maioria, independentemente do seu estado emocional (os linchamentos mostram que tal concepção é problemática, bem como a manipulação por agitadores), de suas informações, de seus interesses, etc.

Mesmo em organizações autárquicas e/ou proletárias, o tecnicismo e o democratismo podem emergir. Em alguns casos, os defensores do princípio técnico ou do princípio democrático o fazem honesta e sinceramente, sem ter interesses ocultos por detrás disso, nem benefícios pessoais. Isso ocorre por transformarem a “democracia” ou a “técnica” em valores fundamentais, mesmo que não represente seus interesses pessoais (ou não tenham consciência disso). Isso é comum, por exemplo, em organizações nos quais alguns indivíduos confundem “autogestão” com “democracia direta”, ou pensam que uma nova sociedade emerge simplesmente da forma organizacional. Essa supervalorização da decisão e participação só tem sentido na supervalorização da organização e desligamento do conjunto das relações sociais, entre outros problemas (abandono da finalidade, por exemplo). Outros realizam outra confusão, que é pensar que já estamos na autogestão ou que ela é possível aqui e agora e que, portanto, qualquer um pode fazer o que quiser, que todos (indistintamente) podem participar de qualquer coisa, etc. Nesse sentido, a formação de uma comissão para produção de um relatório sobre uma reforma governamental poderia ser composta por qualquer indivíduo de um coletivo, mesmo que sejam escolhidos (ou se voluntariem) aqueles que tem menos experiência em pesquisa e menos sedimentação teórica ou até mesmo pessoas com perceptíveis dificuldades intelectuais<sup>16</sup>. Outro caso é convidar indivíduos que defendem concepções antagônicas para reuniões ou debates internos, por causa desse pressuposto fundado na ilusão de autogestão como participação de todos indistintamente.

---

<sup>16</sup> Isso, uma vez se concretizando, pode gerar problemas e conflitos, pois o referido relatório poderá, por exemplo, conter diversos equívocos e, assim, ser contestado por outros que não participaram de sua elaboração. Esses conflitos podem gerar, inclusive, em atritos pessoais e antipatia, gerando problemas organizacionais futuros, se a questão não for bem trabalhada pelos envolvidos.

Assim, a cristalização e superavaliação dos princípios organizacionais geram as versões deformadas e exageradas, o tecnicismo e o democratismo e isso ocorre por várias formas. As organizações burocráticas podem eleger o princípio técnico ou o democrático como o principal, bem como pode cair no tecnicismo e no democratismo. Contudo, a última opção é problemática para tais organizações, pois geram contradições e tendem a aumentar o conflito, embora isso possa ser manipulado por burocratas habilidosos e se reproduzir sem maior conflitualidade, sendo algo mais discursivo do que real.

As organizações autárquicas revolucionárias perdem o seu caráter revolucionário se eleger o princípio técnico ou democrático como o fundamental e, mais ainda, se cair no tecnicismo ou no democratismo. O democratismo e o tecnicismo fazem a organização revolucionária perder eficácia e gera sua descaracterização (perda de caráter revolucionário). Para as organizações revolucionárias, o princípio estratégico é o fundamental e engloba o princípio teórico (que não é tecnicista, como mostramos anteriormente) e o princípio autogestionário (que não é democrático, tal como foi colocado antes). Desta forma, é necessário que tais organizações evitem cair tanto no tecnicismo quanto no democratismo.

O conflito entre tecnicismo e democratismo se torna maior com o crescimento organizacional. Este também reforça o conflito entre os adeptos das duas posições. Esse é o caso dos partidos políticos social-democratas. Robert Michels destacou, por exemplo, a tendência ao tecnicismo na social-democracia, argumentando que realmente existem “necessidades técnicas” (MICHELS, 1981). O tecnicismo nos partidos social-democratas se vincula ao exercício do poder interno pela burocracia partidária, o que gera, por outro lado, o democratismo, vinculado às dissidências (algumas por tomar o princípio democrático por prioridade e outras por oportunismo, visando usar a força da maioria para conquistar os cargos e poder de decisão). Há também as mudanças de posição na luta pelo poder. Partidários do tecnicismo podem, no momento de perda do poder ou para passar do escalão inferior para superior da burocracia, apelar para a democracia e a força das “massas”, tal como se pode observar na reforma moral chinesa (a suposta “revolução cultural”) incentivada por Mao Tse-Tung (VIANA, 2018).

### **Considerações Finais**

Enfim, os princípios organizacionais fragmentários (técnico ou democrático), quando autonomizados e cristalizados, servem para reforçar tendências que expressam interesses dentro

das organizações na luta pelo poder, que manipulam diversas pessoas em torno de seus discursos. No caso das organizações revolucionárias, são contraditórios com seu caráter revolucionário e pode significar seu abandono, caso se estabeleçam. O princípio técnico gera o tecnicismo e o seu discurso legitimador, bem como o princípio democrático gera o tecnicismo e, igualmente, o seu discurso legitimador. O discurso técnico vai enfatizar os resultados, a eficácia, o cálculo mercantil, etc. O discurso democrático vai destacar a participação, a igualdade formal, a decisão da maioria.

Essas reflexões ajudam a compreender os conflitos organizacionais, bem como sua relação com propostas, valores, interesses. Apesar de se manifestarem sob formas distintas em diferentes organizações, com suas especificidades, elas contribuem para uma percepção mais geral no seu interior. Sem dúvida, é necessário aprofundamento, inclusive em cada caso específico, tal como a manifestação dos princípios organizacionais em partidos políticos (com suas diferenciações), em processos eleitorais (inclusive os presidenciais), universidades, igrejas, sindicatos, escolas, empresas capitalistas, organizações revolucionárias, etc. Também é necessário aprofundar a análise dos discursos, propostas, etc., e seus vínculos com tais princípios e interesses associados. Apresentamos uma breve introdução ao problema geral dos princípios organizacionais que podem e devem ser aprofundados com novas reflexões e pesquisas.

### **Referências bibliográficas**

AUTHIER, Denis. *A Esquerda Alemã. Doença Infantil ou Revolução?* Porto: Afrontamento, 1975.

HABERMAS, Jürgen. *Ciência e Técnica enquanto Ideologia*. Lisboa: Edições 70, 1987.

HOLLANDER, Max. Democratismo e Autogestão. *Revista Marxismo e Autogestão*. Ano 01, Num. 02, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://redelp.net/revistas/index.php/rma/article/view/21hollander2/127> Acessado em 08/12/2014.

KOSIK, Karel. *Dialética do Concreto*. 4ª edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

MARQUES, Carlos Henrique. Meritocracia ou Democratismo? *Revista Posição*. Ano 4, Vol. 4, num. 15, jul./set. 2017. Disponível em: <http://redelp.net/revistas/index.php/rpo/article/view/5marquespos15/666> acessado em 31/12/2017.

MICHELSONS, Robert. *Sociologia dos Partidos Políticos*. Brasília: UnB, 1981.

RUCK, Richard. Razoabilização: Um Mecanismo Psíquico de Defesa. *Sociologia em Rede*, 06 (06), 2016.

TRAGTENBERG, M. *Administração, Poder e Ideologia*. 2ª Edição, São Paulo: Cortez, 1989.

VIANA, Nildo. *A Observação Relacional como Técnica de Pesquisa*. No prelo. 2019.

VIANA, Nildo. *A Questão da Organização Revolucionária*. Rio de Janeiro: Rizoma, 2014.

VIANA, Nildo. A Revolução Polonesa. *Revista Enfrentamento*. Ano 11, N. 20, jul./dez. 2016.

VIANA, Nildo. Burocracia: Forma Organizacional e Classe Social. *Revista Marxismo e Autogestão*. Ano 02, num. 03, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://redelp.net/revistas/index.php/rma/article/view/9jviana3/297> Acessado em: 31/13/2015.

VIANA, Nildo. *Hegemonia Burguesa e Renovações Hegemônicas*. Curitiba: CRV, 2019.

VIANA, Nildo. *O Capitalismo na Era da Acumulação Integral*. São Paulo: Ideias e Letras, 2009.

VIANA, Nildo. *Os Valores na Sociedade Moderna*. Brasília: Thesaurus, 2007.

VIANA, Nildo. Reflexões sobre o Maoísmo. In: TELES, Gabriel; SILVA, Rubens Vinicius. *Crítica Marxista ao Leninismo*. Curitiba: CRV, 2018.