

ORGANIZAÇÃO

Princípios de organização

Livro de JAMES D. MOONEY E ALLAN C. REILLEY.

(Tradução de Espírito Santo Mesquita)

(Continuação)

XIII

O FUNCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA

O exame do funcionalismo na Igreja Católica mostra nitidamente a maneira por que essa teoria relativa ao setor da execução se ajustou para atender aos problemas que foram surgindo no curso da história.

Em nossas observações a respeito das funções departamentais representadas nas congregações da Cúria Romana, antecipamos de certo modo a questão. Aquelas funções não são, porém, a feição característica do funcionalismo na igreja desde que elas encontram analogia no setor do Estado. Tendô em vista identificar o funcionalismo que distingue a igreja, devemos considerar aquelas funções que penetram tôda a trama da sua organização, funções estas que resultam das exigências do clero e das atividades missionárias.

As palavras *bispo*, *presbítero* e *diácono* aparecem no Novo Testamento. É significativo, porém, o fato de que as duas primeiras nunca apareciam ao mesmo tempo. Ouvimos falar de bispos e de diáconos mas nunca de bispos e presbíteros. Isto nos sugere a conclusão de que as palavras *bispo* e *presbítero* eram a princípio, sinônimas e queriam dizer *pastor* de diocese. O título de bispo na igreja primitiva não podia certamente ter o seu significado atual porque as dioceses só surgiram mais tarde.

Com o aparecimento do episcopado diocesano — que só se definiu, afinal, no terceiro século — confundiam-se os presbíteros com os pastores ou vigários das igrejas sujeitos à autoridade do bispo da respectiva diocese.

Nota-se, pois, que os termos *sacerdote* e *presbítero* são sinônimos (*). Um sacerdote — to-

(*) O tradutor não respeita nesse período o original por razões óbvias. *Priest and Presbyter are synonymous derived from the greek word meaning elder of which the word "Priest" is an abbreviated form*, diz o original.

Não teria bom sentido para o nosso estudioso de organização a tradução desse período, a não ser, à guisa de esclarecimentos: As palavras *priest* e *presbyter* são sinônimos derivados da palavra grega que significa *chefe, principal, oficial superior, chefe de tribo, ancião*, (elder) sendo *Priest* uma abreviatura de *Presbyter*.

mando a palavra com o sentido que chegou até nós e que possuía de fato nas seitas da antiguidade — é aquêlê que está autorizado por um deus qualquer a officiar ou, melhor, a praticar os atos religiosos para as outras pessoas. Pode ser também um pregador ou professor como comumente acontece; mas a função sacerdotal é a própria essência do sacerdócio.

A fase seguinte na evolução funcional — fase esta que se iniciou no terceiro século — é aquela em que aparece um novo desdobramento do papel de ministro de Deus: sacerdotes ou presbíteros, diáconos, subdiáconos, acólitos, exorcistas, leitores e porteiros. Tôdas estas ordens menores são consideradas agora simples degraus da escada que leva ao pôsto de sacerdote. Não obstante, ilustrando o princípio funcional de organização, esta divisão do clero é muito significativa.

Muito mais significativo, porém, é o fato de que essas ordens são em número de sete e não de oito. Não incluem o bispo, por exemplo. São Tomás de Aquino (século dezessete) explica o fato dizendo que um sacerdote celebra, da mesma forma que o bispo, a missa, opinião esta que foi sancionada três séculos depois pelo Concílio de Trento. Estas opiniões são de importância vital porque revelam a existência de um perfeito entendimento das diferenças existentes entre os princípios de escala e funcional em organização.

A distinção entre as sete ordens citadas são de natureza funcional e o fato de tôdas elas terminarem, no ápice, no pôsto de sacerdote contribui para identificar o sacerdócio como a mais alta função na Igreja Católica. Cada membro da elevada classe hierárquica, inclusive o Papa — retira o seu direito de ocupar o pôsto da condição de ser um sacerdote. Acima do sacerdócio, as distinções deixam de ser funcionais para serem simplesmente hierárquicas ou de escalas, abandonando assim a esfera do terceiro princípio de organização para entrar na do segundo. É verdade que um bispo pratica alguns atos — o de ordenação, por exemplo — que um sacerdote comum não pode praticar. A ordenação, porém, devido ao fato de envolver a conferência de uma autoridade, é um ato regido pelo princípio de escala. Até mesmo a infalibilidade (que a Igreja Católica atribui, exclusivamente ao Papa) é ine-

rente à suprema autoridade que toma as decisões em última instância sendo, porém, essencialmente de escala.

E' inútil procurar distinções funcionais no sacerdócio porque esta função é uma só e sempre a mesma. No entanto, as funções que são acidentais no ofício sacerdotal (a pregação, o ensino religioso) admite variações de acôrdo com os propósitos específicos e com as formas de organização que são mais eficientes para a consecução desses objetivos.

Isto nos leva a uma diferenciação funcional que é, na igreja, muito importante: a distinção entre o clero *secular* e o *regular*. Esta distinção é da maior significação em todo o setor da organização da igreja porque é o resultado das exigências do clero e da propaganda. Sua origem e evolução nos fornecem por isso certas lições que nenhuma outra organização que exige propaganda para alcançar seus objetivos pode menosprezar.

A diferença entre o clero *secular* e o *regular* é a mesma que existe entre os elementos *estáticos* e *dinâmicos* do próprio clero. O *secular* representa o elemento *estático* e o *regular* o *dinâmico*. As atividades do vigário são *estáticas* no sentido geográfico porque estão limitadas à sua paróquia. Mesmo nesse caso eles não podem desempenhar tôdas as funções do setor especializado de atividade que se torne necessária; menos consegue o clero secular ter aquêlo elemento de mobilidade que é necessário para assegurar o desenvolvimento da igreja, tanto intensiva como extensivamente.

O desenvolvimento da igreja tem dependido sempre do esforço dos missionários. Foram, porém, necessários anos de progresso e evolução para que esta função se identificasse com os representantes do clero regular. Do ponto de vista histórico, as ordens regulares evoluíram aos poucos, saindo do ciclo das instituições monásticas, cuja origem data de antes do nascimento de Cristo. Os primeiros monges cristãos não eram sacerdotes e não celebravam os atos religiosos próprios destes. Não eram, além disso, padres os pregadores e missionários. Eram simplesmente "homens piedosos" que levavam vida ascética, devotados à oração e à contemplação. Essa indiferença à propaganda do cristianismo não persistiu, no entanto, depois que o monasterismo firmou pé no ocidente. Os monges ocidentais começaram a sair de seu isolamento para se dedicar, a princípio, às atividades missionárias.

A primeira organização monástica cristã foi a de São Pacômio, no sul do Egito, e data do quarto século. Maior influência foi, porém, a que São Benedito exerceu no princípio do sexto século como principal organizador da vida monástica no ocidente. São Benedito não fundou, todavia, uma organização unificada. Os laços entre os mosteiros beneditinos eram apenas a lei comum e a disciplina. Os primeiros beneditinos eram simplesmente monges. Não eram sacerdotes e nem missionários. Não obstante, as tendências que deviam identificar as ordens monásticas com as atividades missionárias já haviam aparecido, figu-

rando os beneditinos de modo proeminente na conversão dos povos germânicos.

No setor do monasterismo o progresso mais notável foi o aparecimento, no século onze, dos cônegos regulares agostinhos. O aspecto significativo da instituição dos agostinhos era o de que eles eram padres e desempenhavam atividades de sacerdotes nas igrejas próximas aos seus mosteiros. Muito embora seja comum a classificação dos membros de tôdas as ordens regulares como monges, pode-se observar que quando eles passaram a ser sacerdotes, tôda a importância que adquiriram é atribuída sempre ao seu sacerdócio.

O progresso mais importante ocorreu no século treze com a fundação de quatro ordens de frades mendicantes: a dos franciscanos, dos dominicanos, dos carmelitas e eremitas agostinhos. Nestas ordens, duas principais tendências podem ser observadas. Uma destas foi a da organização centralizada e subordinada a um superior geral — a dos dominicanos e dos franciscanos — superior que é subordinado ao Papa. O outro estava sujeito a regulamentos que permitiam grande liberdade pessoal. Ao contrário dos cônegos agostinhos, os frades não pertencem a qualquer convento em particular e, por isso, não estão confinados a um determinado campo de atividade. Os frades trabalham como indivíduos livres para irem onde os superiores os enviem em atenção a qualquer pedido. Sua principal missão é a de auxiliar o clero paroquial. A especificação funcional é uma característica do frade ou das ordens mendicantes. Os franciscanos devotam-se principalmente às obras de caridade; os dominicanos à pregação, ao ensino religioso e às atividades missionárias.

As organizações de frades são eficientes no sentido de atender às necessidades da época. Uma maior mobilidade dos frades seria, porém, inadequada na grande crise da história da igreja que foi a Reforma, no décimo sexto século. Por causa dessas necessidades surgiu uma nova espécie de ordem conhecida por *ordem regular*, da qual a mais conhecida é a Sociedade de Jesus, fundada por Inácio de Loyola no ano de 1540 e cujos membros são mais conhecidos pelo nome de jesuítas.

A sua organização parece de um modo geral com a dos frades. Tem uma autoridade central e atribuem a maior importância à obediência a um chefe autocrático. A principal diferença está, porém, no fato de que, nas ordens mais antigas, as obrigações de breviário e a celebração coral do ofício canônico devem ser realizadas em conjunto. O jesuíta pode cumprir essas obrigações isoladamente, isto é, cada um por si.

Para o leigo, isto pode parecer que é algo sem importância; mas, na esfera da organização, seu efeito é tremendo. Deixa o jesuíta, no que pese a organização da igreja, literalmente livre. Na organização da igreja cada unidade pode ser considerada como uma fortaleza, como se diz em linguagem militar. Essas fortalezas ou posições fixas

são fatores *estáticos* em sua organização. Até mesmo os frades, a despeito de sua maior mobilidade, estão sujeitos às obrigações do breviário num de seus conventos ou "fortalezas". Eles são como os elementos de uma corporação militar que não podem agir isoladamente, individualmente, fora ou a qualquer distância da base fixa de operações.

Comparada com as congregações mais antigas, a dos jesuítas constitui um exército em ação. Como sacerdotes, podem officiar em qualquer parte. Como soldados da Cruz sua base de operações é em qualquer lugar. Eles não têm lar nem pátria. Seu líder é o superior-geral da congregação cujos poderes são iguais aos dos comandantes em chefe militares. Para realçar sua independência de tudo, exceto de sua linha direta de autoridade, os membros da Companhia de Jesus não são obrigados a aceitar altos postos eclesiásticos. A despeito de algumas exceções, um jesuíta é, durante toda a sua vida, apenas um jesuíta.

E' duplo o papel das ordens regulares, ou melhor, têm um caráter duplo as suas funções. Uma delas é a de criar ambiente, por meio de suas atividades missionárias, nos países não cristãos ou não católicos, preparando o terreno para a fundação, em momento oportuno, da igreja diocesana. A outra função é a de suplementar o trabalho do clero secular nas dioceses com suas atividades especiais como as de ordem filantrópica, de pregação e ensino. Os jesuítas são os auxiliares especializados que desempenham aquelas funções dinâmicas que são necessárias ao desenvolvimento da organização. Toda a atividade do clero regular deixa pressupor a organização do secular a que está sempre ligado. De fato, não pode haver uma função de auxiliar quando não há alguém que precisa ser auxiliado.

Resta ainda uma questão: a relação existente na organização atual, entre o clero regular e o clero secular e a independência histórica que desfruta o primeiro do controle das dioceses.

Houve um período na história da igreja em que a subordinação das ordens regulares diretamente ao Papa e a sua independência da autoridade diocesana constituiu fator de grande importância na notável tendência para a centralização cujos fins era concentrar toda a autoridade executiva na Santa Sé. Com a completa consolidação desta autoridade, essa política já não é de importância vital. As congregações mais novas estão praticamente sujeitas ao controle diocesano. Mesmo no caso das ordens regulares mais antigas, porém, a independência é agora mais uma questão de tradição do que um fato. E' verdade que essas ordens estão fora do campo de jurisdição ordinária dos bispos; mas estes ou os arcebispos — geralmente os últimos — têm uma certa autoridade sobre o clero regular, autoridade esta delegada diretamente pelo Papa. Esta autoridade é suficiente para coordenar todas as atividades de igreja dentro do seu campo de jurisdição.

A coordenação de esforços, a organização territorial hierárquica e o funcionalismo diversificado são as principais características da organi-

zação da igreja católica, fornecendo cada um desses característicos lições que nenhum organizador pode desprezar.

XIV

O PRINCÍPIO DE STAFF NA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA

O princípio de *staff* como fator essencial na organização da Igreja Católica ou de todas as organizações baseadas em elementos de ordem espiritual, podia ser aceito como um postulado. A relação entre as funções de execução e de assistência consultiva é tão universal que ultrapassa a esfera da organização e preside todas as ligações entre os homens, por mais acidentais que elas sejam. Nada existe de casual, porém, nessa ligação conforme a encontramos no sistema de governo da Igreja Católica. Uma conquista desta igreja no campo da organização é a maneira por que ela *institucionaliza* a relação entre *linha* e *staff*, tornando-a compulsória em todas as esferas da sua lei e da disciplina. E' pois de importância e interesse vitais para todos os organizadores a maneira pela qual a igreja aplica em princípio.

Há duas esferas distintas em que o princípio de *staff* atua na organização da Igreja Católica, esferas estas que são de grande importância no estudo de nosso problema.

A primeira é a de suas instituições de *staff*, isto é, consistório cardinalício e os grandes conselhos ecumênicos. Especialmente nestes últimos o princípio de *staff* é de suma relevância e atua de uma maneira para a qual procuramos em vão um paralelo em outros setores de organização.

A outra é aquela em que o princípio de *staff* penetra toda a sede do regulamento e da disciplina da igreja, afetando todos os indivíduos e em todas as suas relações. Também neste caso deparamos com um aspecto que não tem paralelo em outras esferas. O simples fato de que existe uma tal aplicação do princípio, de que ela existe há muito tempo e que sua existência é perfeitamente justificada na Igreja Católica é, pois, da maior significação. Não é possível acrescentar mais alguma coisa aos princípios de organização; quanto a sua aplicação, porém, são praticamente inúmeras as possibilidades de aumentar sua eficiência. Só a completa negligência no estudo da organização pode explicar o fato de ter exercido tão pouca influência em outros setores a aplicação de um princípio há tanto tempo formulado e pôsto em prática numa grande instituição.

Tomaremos pela ordem essas duas fases, começando com as instituições típica e oficialmente de *staff* da igreja, das quais o consistório será a primeira a ser considerada. O consistório é, simplesmente, a primitiva forma da função de *staff* desempenhada pelo Sagrado Colégio e que é a dos conselheiros imediatos do Papa. A função de *linha* — em cujo desempenho os cardeais elegem o Sumo Pontífice em conclave — data do século treze; mas a função consultiva do consis-

tório é tão antiga quanto a do próprio Sagrado Colégio.

Nos primórdios da história da igreja, o consistório desempenhou essa função consultiva. Ele era, de fato e de direito, o senado do Papa. Ela foi desempenhada durante toda a Idade Média, sendo especialmente importante no transcurso de todo o décimo terceiro século. Com o Papa Inocêncio III (1198-1216) eram freqüentes as reuniões do consistório convocadas para fins de deliberação e conselho. Nos últimos séculos, porém, com o desenvolvimento da departamentalização, o consistório perdeu sua importância, sendo hoje suas funções consultivas desempenhadas por diferentes divisões da Cúria e especialmente pela Congregação Consistorial. Hoje as reuniões do consistório são apenas protocolares quando não são um instrumento de simples oficialização de decisões já praticamente tomadas.

Um fato a ser observado na história da organização é o da instabilidade das funções do *staff* colegiado. Em tais casos, o conselho pode adquirir uma autoridade de *linha* como o Senado Romano e os parlamentos dos modernos Estados democráticos ou a função passa a ser departamentalizada, retendo o órgão apenas uma dignidade formal e oficiosa. O consistório dos cardeais e o conselho privado britânico são importantes exemplos históricos da última tendência.

No entanto, naquelas formas de conselho do tipo de *staff* necessárias aos exames de magnos problemas, quando é vital a opinião do mais sábio e dos mais competentes, o princípio de *staff* colegiado nunca ficará obsoleto. Isto nos conduz à apreciação da mais decantada das funções de *staff* da Igreja Católica: a dos grandes conselhos.

Estes são de várias espécies, de acordo com as respectivas esferas de representação. Podem ser simples conselhos diocesanos, provinciais, nacionais ou patriarcais. O mais elevado de todos eles é, porém, o ecumênico que é representativo de toda a igreja. Desses conselhos, vinte são rejeitados pela história. O primeiro foi o Conselho de Nicéia, no ano 325 e o último foi o do Vaticano, no ano de 1870.

Os conselhos da igreja, desempenhando funções de *staff*, não têm similares em qualquer outra organização da atualidade. O congresso e o parlamento desempenham funções de *linha*. Relativamente aos serviços de *staff*, de que necessitam, dependem exclusivamente de suas próprias comissões. No que pesem os objetivos comuns, esses serviços de natureza *staff* podem ser suficientes; mas não o são relativamente ao exame dos problemas importantes que justificam, na organização católica, a reunião dos conselhos.

Na constituição dos conselhos ecumênicos encontramos outro exemplo do princípio de *staff*. Numa assembléia dessa natureza a decisão deve ser tomada pelo sistema de voto e, no que pese o próprio conselho, o exercício do voto constitui uma função de *linha*. Os que exercem este direito são os detentores de altos postos eclesiásticos, inclusive todos os bispos, cardeais, diáconos-car-

deais e alguns outros como os superiores das ordens monásticas. Estes, no entanto, não são os únicos privilegiados que têm assento nos conselhos. Homens de cultura e posição especiais na igreja também tomam parte, a convite, nos conselhos e sua função nestes é de aconselhar os conselheiros. Estes homens possuem o que é conhecido por *direito de se fazerem ouvir*.

Num capítulo anterior, quando descrevemos a função *suplicante* desempenhada pelas primitivas assembléias populares como o "direito de se fazer ouvir", empregamos a expressão usada na terminologia eclesiástica. Nos conselhos da igreja este direito está perfeitamente definido desde os tempos antigos. Seu nome exato é *votum consultativum* dos prelados que possuem o direito a um voto de caráter de *linha*. Assim, encontramos na organização dos conselhos as funções de *linha* e *staff* definidas e formalmente separadas.

STAFF COMPULSÓRIO

Quando transferimos nossa atenção das instituições formais de *staff* (como o consistório e os conselhos) para as regras e disciplinas que governam a organização geral da Igreja Católica, encontramos por todos os lados um outro princípio que é de fato mais notável e que só pode ser definido com a expressão: *serviço de staff compulsório*. Provavelmente nenhum clérigo o conhece com esta definição. Não obstante, seguindo a terminologia adotada neste livro, a definição está certa.

Não sabemos quando este importante princípio apareceu pela primeira vez no plano da Igreja Católica. Sabemos, porém, que é velho, certamente tão velho quanto o Estatuto de São Benedito que data do princípio do sexto século. De acordo com esses estatutos, o abade de um mosteiro beneditino deve consultar os monges mais velhos que o cercam, mesmo sobre questões de menor importância. Em assuntos de importância vital, ele deve consultar a todos, mesmo os mais jovens. Esta norma de modo nenhum reduz a autoridade de *linha* do prior quanto à tomada de sua decisão. Ele está simplesmente proibido de qualquer decisão sem cumprir o que manda o estatuto.

A influência deste nas diretrizes católicas tem sido tremenda. Já não é mais exclusivo dos beneditinos ou das ordens monásticas. Corre por toda a igreja, por todas as suas instituições. A relação entre o superior e seus subordinados é sempre a mesma. Os últimos sempre têm o direito de se fazerem ouvir. Eles podem dar parecer, fazer sugestões e, se necessário fôr, fazer demonstrações a que o superior deve prestar sua atenção. A autoridade decisória de *linha* fica com ele; mas não pode recusar ouvir os subordinados. Se ele assim proceder estará desrespeitando o estatuto.

Mil anos depois de São Benedito o princípio de *staff* teve outra notável aplicação numa nova ordem religiosa: a Companhia de Jesus. Os jesuítas são as vezes chamados de *os liberais da*

Igreja Católica; mas esta definição só lhes é aplicável em matéria de normas ascéticas e disciplinares. Em sua forma de organização eles são os mais rigorosos entre os rigorosos. Os traços de constitucionalismo que aparecem nos regulamentos das primitivas ordens estão ausentes na ordem dos jesuitas. Santo Inácio de Loyola, em sua obra *Obediência*, dá o tom da política jesuíta. Este tom é a obediência, absoluta, imediata e indiscutível. A única exceção admissível ocorre naqueles casos em que a obediência a uma certa ordem possa envolver alguma questão vital de consciência. De acôrdo com esta fórmula, o jesuita obedece aos seus superiores que obedecem ao reitor que obedece ao provincial que obedece ao superior-geral que obedece ao Papa que retira sua autoridade de Deus.

Se fôsse possível eliminar o princípio de *staff* na organização, não encontraríamos na igreja ou em nenhum outro lugar traços dêle. Obediência, absoluta e indiscutível, soa como negação da atividade de *staff* consultivo.

INDEPENDÊNCIA DO STAFF

Quando examinamos mais detidamente, porém, as diretrizes dos jesuitas, o que encontramos? O superior-geral está cercado por um conselho a cujos pareceres a respeito de questões importantes deve prestar atenção antes de decidir o caminho a tomar. Isto nada mais é do que uma reafirmação do princípio de *staff* compulsório que sempre encontramos nas instituições católicas. Na composição do conselho, porém (e em suas relações oficiais com o superior-geral) encontramos algo mais. Os membros dêsse conselho são os confessores do superior-geral, são seus *socius* ou conselheiros especiais enquanto os demais conselheiros representam as diferentes nações. Estes últimos são escolhidos pela própria congregação, não sendo pois nomeados pelo superior-geral que também não pode exonerá-los. Estes conselheiros são-lhe, de fato, impostos. Encontramos neste caso mais do que um simples serviço compulsório de *staff*; deparamos com um outro princípio igualmente notável — o da *independência do staff*.

As conseqüências dêsse princípio são tremendas quanto as possibilidades de suas aplicações em outros setores. A primeira condição para que a linha possa tomar decisões acertadas é a de que ela tenha conhecimento completo dos fatos. A simples posse dêsse conhecimento pelo *staff*, no entanto, não é o bastante. A organização deve prever os necessários meios para que o conhecimento do *staff* seja transmitido à *linha*. É isto o que há na organização dos jesuitas. De acôrdo com esse esquema, é difícil ocultar-se ao superior-geral alguma coisa de que êle deseja ter conhecimento.

O que nos deve espantar, todavia, não é o fato de ser este princípio de independência do *staff* considerado entre os jesuitas mas sim o de que um princípio de tanta importância não seja

aplicado em outras organizações. O ponto fraco de muitos órgãos de *staff* é, não raro, que o elemento que o integra está na dependência daquele a que deve servir com seu conselho, motivo por que está exposto ao perigo de se confundir com aquêles indivíduos que só sabem dizer "apoiado! muito bem!"

No setor industrial, o conselheiro depende, via de regra, do seu superior de *linha* no que pese o seu emprêgo; no setor do Estado, do governo autocrático, esta dependência pode ser ainda mais acentuada. Por isso, o valor do *staff*, pode ser condicionado pelos interesses pessoais do indivíduo que exerce função dessa natureza ou pelo cuidado que êste tem em se proteger. Só se pode conjecturar o quanto teria sido diferente o rumo da história se o princípio de *independência do staff* fôsse sempre empregado no setor do governo. Quantas catástrofes seriam evitadas se os autocratas responsáveis pelas práticas de atos impensados estivessem cercados de homens que nunca receassem dizer-lhes a verdade.

Um eficiente serviço de *staff* para um autocrata precisa possuir mais do que simples sabedoria. Os homens dêsse *staff* devem ter grande força moral e caráter de escol. Um dos maiores mártires da verdade foi o jurista romano Emilio Papiniano que perdeu a vida porque não hesitou em dizê-la ao imperador, referindo-se a questões de vital importância para êle. Exemplos iguais ao de Papiniano aparecem nos registros históricos da vida de vários tiranos sangüinários e insensíveis. Até mesmo em épocas menos bárbaras, há sempre alguma coisa ao ambiente criado pela autocracia, coisa esta que atua no sentido de sufocar o espírito de um *staff* destemeroso. Nenhum conselheiro de Estado, pelo que sabemos, jamais tentou persuadir Napoleão da estultícia de dissipar seus recursos militares na Espanha ou da asneira da aventura na Rússia. Sabemos, porém, que existiram homens ligados ao imperador — Talleyrand e Fouché, por exemplo, que percebiam claramente os perigos dessa empresa.

Podemos fazer as mesmas observações relativamente a alguns dos autocratas atuais, imaginando qual a influência que poderia o *staff* exercer sobre seus atos e palavras se lhes prestassem atenção a qualquer forma de órgão consultivo dessa natureza.

A história parece mostrar que há de fato uma psicologia característica do autocrata. Esta se resume na palavra "subjetivismo".

Na psicologia de tôdas as pessoas há duas fases: a objetiva e a subjetiva. O relativo predomínio de uma sobre a outra, qualquer que seja ela, determinará sua atitude em face de todos os problemas externos. O objetivista exercita-se no sentido de ver sempre os fatos exteriores como êles são. O subjetivista não. Ignora êsses fatos. Ninguém pode fazer isto. Mas êle procura escolher os fatos que o interessam mais, interpretando-os segundo o seu "ego".

Seria errôneo dizer que o autocrata é ineherentemente um subjetivista. Na sua ascensão ao