

# A Administração segundo Pombal

1. Sebastião José de Carvalho e Melo era fidalgo mas não tinha nobreza de primeira linha que seu pai, o Cap. Manuel de Carvalho e Ataíde apenas possuía, sem título de nobreza, o morgadio da rua Formosa. Casou-se, em primeiras núpcias, com D. Tereza Noronha de Almada, neta do conde dos Arcos e viúva de Antonio de Mendonça e, falecendo ela enquanto ele em Londres, casar-se-ia com D. Leonora, filha do conde de Daun e dama da corte vienense, onde então embaixador. Sua carreira política deveu-a, de princípio, ao tio cônego Paulo de Carvalho, depois arcepreste da Patriarcal, que conseguiu do então ministro D. João Mota que o nomeasse embaixador em Londres, em sucessão a seu outro parente, D. Marcos Antonio de Azevedo Coutinho e que, por morte, lhe deixaria o morgadio de Pombal e Cintra. O título de conde de Oeiras, recebeu-o em 1759, após o famoso *Processo dos Távoras* e só em 1770 o rei lhe concederia o de marquês de Pombal.

2. In MEIRELLES, Mario Martins. *Melo e Póvoas*. São Luís do Maranhão, Sioge, 1974. 101p.

*Sebastião José de Carvalho e Melo, conde de Oeiras e marquês de Pombal<sup>1</sup>, é figura controvertida entre os estudiosos do absolutismo europeu.*

*Fidalgo sem títulos de nobreza, ministro sob José I, de Portugal, Sebastião José de Carvalho e Melo é apontado por alguns como o maior estadista português de todos os tempos. Para outros, personificou o vil exterminador das maiores tradições cristãs do reino (leia-se Companhia de Jesus). Acusado de aproveitar-se de posições oficiais em proveito próprio, sua administração no Brasil aboliu as capitânicas hereditárias, criou numerosas comarcas e vilas, estabeleceu leis de inegável alcance social, incrementou o comércio, as exportações, a lavoura cafeeira e a construção naval. Ao proclamar a liberdade dos indígenas brasileiros, polemizou com os jesuítas, o que lhe valeu o fim político. Declarado "réu e merecedor de exemplar castigo", morreu desterrado em 1782.*

*A carta que aqui transcrevemos na íntegra<sup>2</sup>, foi dirigida por Pombal ao sobrinho, Joaquim de Melo e Póvoas, governador do Maranhão por quase dezoito anos em 2 mandatos distintos. De maneira incisiva e elegante, o tio ministro fornece ao sobrinho governador, preciosos conselhos na arte de governar, revelando ao mesmo tempo a personalidade tão discutida do famoso conde/marquês, sabedor das coisas.*

Justo me pareceu, depois de querer V. Exa. estar instruída no seu generalato, sabendo do clima, dos frutos, víveres, da jornada e do precioso cômodo dela para seu transporte, que também se instruisse no gênio dos povos e em um breve método de governar, e dirigir suas ações com menos embaraço dos que acontecem a quem primeiro há de praticar para conhecer, e que quando se chega senhor das coisas, é quando tem involuntariamente errado com ânimo de acertar. O povo que V. Exa. vai governar, é obediente, fiel a El-Rei, aos seus generais e ministros: com estas circunstâncias, e certo que há de amar a um general prudente, afável, modesto e civil. A justiça, e a paz com que V. Exa. o governar, o farão igualmente benquisto e res-

peitado, porque com uma e outra causa, se sustenta a saúde pública. Engana-se quem entende que o temor com que se faz obedecer, é mais conveniente do que a benignidade com que se faz amar, pois a razão natural ensina que a obediência é violenta, e a voluntária segura.

Aos generais substitui El-Rei o seu alto poder, fazendo duas imagens suas, esta lembrança fará a V. Exa. exemplar de predicados virtuosos, para que não vejam os súditos a sombra da cópia desmentir as luzes do original, que é puro e perfeito. Conheçam todos em V. Exa. que El-Rei é pio e que o manda para ser pai e não tirando porque isto é o mesmo que V. Exa. vê praticar pelo seu régio ministro: casos há em que se deve usar de rigor, apesar da própria vontade, assim como vemos pelo professor, ao cauterizar uma chaga, ou cortar um braço para restaurar a saúde de uma vida, da mesma forma quem governa, se não pode conservar a saúde do corpo misto da república, por causa de um membro podre, justo é cortá-lo para não contaminar a saúde dos mais. Pese. V. Exa. na balança do entendimento a sua benevolência, que não diminua a autoridade do respeito, nem a justa severidade das leis, obrigado do amor, porque neste equilíbrio está a arte de um feliz governo. A jurisdição que El-Rei confere a V. Exa. jamais sirva para vingar as suas paixões. Porque é injúria do 'poder', usar espada da justiça fora dos casos dela.

Duvido se há quem saiba executar estas virtudes, contudo, seja V. Exa. o exemplar, para conseguir a palavra da vitória tão heróica como invencível. Defenda V. Exa. o respeito do 'lugar' pela autoridade de El-Rei, castigando a quem pretender manchá-la, porém os seus agravos pessoais saiba dissimular, e esquecer-se deles. Os adutores não se conhecem pelas roupas que vestem, nem pelas palavras que falam, quase todos os que os ouvem, são do gênero do rei Acab<sup>3</sup> que só estimava os profetas que lhe prediziam coisas que o lisonjeavam, e porque Miquéias<sup>4</sup> em certa ocasião lhe disse o que lhe não convinha, logo o apartou de si com ódio. Quase todos os que governam querem que os lisonjeem, e sempre ouvem com agrado os elogios que se lhes fazem. Desta espécie de homens ou de inimigos em toda a parte se encontram, e V. Exa. os achará também no seu governo, aparte-os pois de si, como veneno mortal. O Espírito Santo diz que os que governam, devem ter os ouvidos cercados de espinhos, só para que, quando os adutores se cheguem a eles, os lastimem, e os façam afugentar. Um crime há em direito, que os juriconsultos chamam crime "stellionatus", crime de engano, derivando a sua etimologia daquele animal "stellião"<sup>5</sup> que não mata com o veneno, e só entorpece a quem vê, introduzindo diversas quantidades e efeitos no ânimo; castigue V. Exa. a estes "stellhões" e negue-lhes atenção, para que o deixem obrar livre, e lhe não paralitem os sentidos, nem o ânimo. V. Exa. vai para um governo tão moderno, que é o 4º general<sup>6</sup> que o continua a criar, imite ao primeiro em tudo aquilo que achar ter sido grato ao povo, e útil ao serviço do rei e república, não altere coisa alguma com força, e nem violência, porque é preciso muito tempo, e muito jeito, para emendar costumes inveterados, ainda que sejam escandalosos. Os mesmos príncipes encontram dificuldades neste empenho: Tibério não conseguiu tirar os jogos ilícitos e públicos, introduzidos por Augusto; Galba pouco tempo reinou por querer emendar as desenvolturas de Nero, e Pértinax pouco menos de um ano empunhou o cetro por intentar reformar as tropas relaxadas por seu ante-

3. Acab, filho de Omri, sétimo rei de Israel (876/853a/C) famoso por sua impiedade; desposou Jezebel, filha de Etbaal, rei de Tiro, e, por sua influência, renegou o monoteísmo hebraico e rende culto a Baal e Astarté, divindades pagãs a que permitiu se erigissem templos em Samaria, sua capital. Em seu tempo viveram os profetas Elias e Miquéias, além de outros que fez sacrificar sempre que não predisseram conforme seus desejos ou interesses.

4. Miquéias, filho de Jemia, foi o profeta que Acab fez prender e pôr a pão e água, depois de ter sido esbofeteado em sua presença pelo falso profeta Sedequias, por lhe ter predito a derrota e o fim do reinado se atacasse, como o faria aliado a Josafá, rei de Judá, a cidade de Romat-Galad, capital do reino de Aram (Síria).

5. O estelião é uma espécie de lagarto que oferece, nas costas, manchas com a aparência de estrolas, de onde seu nome popular.

6. Quando, na carta, se diz que Melo e Póvoas é o quarto governante da terra, faz-se referência apenas aos que imediatamente antes dele administraram como capitania subalterna do Estado do Grão-Pará e Maranhão, ou sejam — Luiz de Vasconcelos Lobo, Severino Faria e Gonçalo Pereira Lobato e Souza. A contar de Jerônimo de Albuquerque, seria o quadragésimo.

cessor Cômodo. Contudo, quando a razão o permite, e é preciso deterrar abusos, e destruir costumes perniciosos, em benefício de El-Rei, da justiça e do bem comum, seja com muita prudência e moderação, que o modo vence mais do que o poder. Esta doutrina é de Aristóteles, e todos aqueles que a praticaram não se arrependeram.

Em qualquer resolução que V. Exa. intentar, observe estas três coisas: prudência para deliberar, destreza para dispor, e perseverança para acabar. Não resolva V. Exa. com aceleração as dependências árduas de seu governo para que lhe não aconteça logo emendá-las; menos mal à dilatar-se para acertar com maduro conselho, que deferir com ligeireza para se arrepender com pesar sem remédio. Quando duvidar, informe-se, pergunte, e para não dar a entender o que quer obrar, figure o caso, como questão, às pessoas que o possam saber, para o informarem em termos. Também não quero dizer que por isso se sujeite V. Exa. a tudo e a todos; mas sim que ouça e pratique para resolver por si o que entender; porque a V. Exa. confiou El-Rei o governo, e não a outro. A família de V. Exa. seja a coisa mais importante e escolhida, que consigo leve, pois por ela há de V. Exa. ser amado ou aborrecido; e por ela há de ser aplaudido, ou murmurado. São os criados inimigos domésticos, quando são desleais; e companheiros estimados, quando são fiéis; se não são como devem ser, participam para fora o que sabem de dentro e depois passam a dizer dentro o que se não sonha fora, e o mais é que, como são tidos por leais e verdadeiros, acham grata atenção no que contam, prejudicando muitas vezes com mentira e inocência do acusado por vingança dos seus particulares interesses. É muito precisa a boa eleição da família que um general há de levar consigo, principalmente para a América, porque o país influi, em quase todos, o espírito da ambição e relaxação das virtudes, mormente na da caridade, cujo desprezo abre a porta para outros muitos males e vícios.

Por mão dos criados não aceite V. Exa. petição nem requerimento, ainda que seja daquele de que V. Exa. formar o mais sólido conceito, para que não aconteça que à sombra da súplica, que vai despida de favor, se introduza a que se acompanha de empenho e de interesse. A mentira veste galas; a verdade, não estas por inocente, preza-se de andar nua; aquela, por maliciosa, procura enfeites, para parecer formosa e como os olhos se namoram do que vêem, e os ouvidos do que ouvem, em tais casos a confidência que V. Exa. fizer do criado, e a informação que ele der do requerimento que apadrinha quando não obriga que V. Exa. pela sua retidão ofenda a pureza da justiça, pode facilmente incliná-lo a favorecer o despacho, mas, para que assim não suceda (que a experiência é a melhor mestra, e o primeiro documento para o acerto) dissera a V. Exa. que mandasse fazer uma pequena caixa com abertura para as partes meterem os papéis, posta em alguma casa exterior, cuja chave V. Exa. confiará a si, para a mandar abrir, e despachar de noite, para de manhã as entregar às partes, e não receber requerimento algum por mão de pessoa sua, que não seja a própria ou procurador das partes.

Tiradas as horas de seu precioso e natural descanso dê V. Exa. audiência, todos os dias, e a todos e em qualquer ocasião que lhe queiram falar.

Das primeiras informações nunca V. Exa. se capacite, ainda que

estas venham acompanhadas de lágrimas, e a causa justificada com o sangue do próprio queixoso, porque nesta mesma figura podem enganar a V. Exa. e se a natureza deu com providência dois ouvidos seja um para ouvir o ausente e o outro o acusador. Atenda V. Exa. e escute o aflito que se queixa, lastimado e ofendido: console-o mais contudo não lhe defira sem plena informação, esta que seja pelo ministro, ou pessoa muito confidente, para que assim defira V. Exa. com madureza e retidão sem que lhe fique lugar de se arrepender do que tiver obrado: com este método livre-se V. Exa. também de muitas queixas vãs e falsas de muitos que sem verdade as fazem confiados na prontidão com que alguns superiores castigam, levados da primeira acusação que se lhes faz. Quando assim suceda que a V. Exa. enganem, mande castigar o informante, e o queixoso, ainda que tenha mediado tempo, isso tanto para satisfação da justiça e de seu respeito, como para exemplo das que quiserem intentar o mesmo. Não consinta V. Exa. violência dos ricos contra os pobres; seja defensor das pessoas miseráveis, porque de ordinário os poderosos são soberbos, e pretendem destruir e desestimar os humildes; esta recomendação é das leis divinas e humanas, e sendo V. Exa. o fiel executor de ambos, como bom católico, e bom vassalo, fará nisso serviço a Deus e a El-Rei.

Toda a república se compõe de mais pobres e humildes, que de ricos e opulentos, e nestes termos, conheça antes a maior parte do povo a V. Exa. por pai, para o aclamarem defensor da piedade do que protetor das suas temeridades para se gloriarem de seu rigor. Pouco importará que se estimulem a V. Exa. não concorrer para suas violências, porque estes mesmos que agora se queixarem, conhecendo a justiça com que V. Exa. procede, logo confessarão a verdade, porque a virtude tem consigo a preeminência de se ver exaltada pelos mesmos que a perseguem e aborrecem. Há muitos casos que merecendo castigo, primeiro há de haver uma prudente admoestação repreensiva, ou pela qualidade da pessoa, ou pela natureza da culpa; esta é a ocasião em que V. Exa. há de mandar chamar o culpado e com ele somente, sem outras testemunhas, repreendê-lo, e encarregar-lhe a emenda, com segredo da correção, com tanto empenho que se revelar ou abusar do conselho, lhe será preciso castigá-lo pública e asperamente para exemplo dos mais, esta repreensão deve ser cheia de gravidade, e de palavras moderadas, porque estas infundem no réu um certo espírito de pejo para emenda, e respeito para V. Exa. a cuja autoridade em muitas ocasiões é mais eficaz a moderação com que se repreende, do que a severidade com que se castiga; o concerto de modo nas ocasiões faz uma suave harmonia e este o mando e a obediência.

Nunca V. Exa. trate mal de palavras nem ações a pessoa alguma dos seus súditos, e que lhe fazem requerimento porque o superior deve mandar castigar, que para isso tem cadeias, ferro e oficiais que lhe obedçam: mas nunca deve injuriar com palavras e afrontas, porque os homens se são honrados sentem menos o peso dos grilhões e a privação da liberdade, que a descompostura de palavras ignominiosas, e se o não são, nenhum fruto se tira em proferir improperios.

Quem se preocupa de suas paixões, faz-se escravo delas, e descompõe a sua própria autoridade.

Mostre-se V. Exa. em todos os momentos de paixão e de perigo, superior e inalterável, porque com os dois atributos de prudência

e valor, o temerão os seus súditos. Tenha por descrédito, como superior, provar o seu poder na fraqueza dos miseráveis pretendentes.

Só três divindades sei que pintaram os antigos com os olhos vendados, sinal de que não eram cegos: mas que eles as faziam e adoravam: há um Plutão, deus da riqueza; um Cupido, deus do amor; e uma Astréia, deusa da justiça. Negue V. Exa. culto a semelhantes divindades, e nunca consinta que se lhes erijam templos e se lhes consagrem votos pelos oficiais de El-Rei porque é prejudicial em quem governa, riqueza cega, amor cego e justiça cega.

## Weber e a burocracia

### O Império Romano e a burocracia

#### Introdução

O Império Romano, com a sua administração centralizada, constitui um exemplo clássico de burocracia. A sua estrutura organizacional, baseada em hierarquia, especialização e regras rígidas, influenciou profundamente o desenvolvimento da administração pública em todo o mundo. A burocracia romana era caracterizada pela sua eficiência e pela sua capacidade de manter um vasto território sob controle. A sua estrutura organizacional, baseada em hierarquia, especialização e regras rígidas, influenciou profundamente o desenvolvimento da administração pública em todo o mundo.

A burocracia romana era caracterizada pela sua eficiência e pela sua capacidade de manter um vasto território sob controle. A sua estrutura organizacional, baseada em hierarquia, especialização e regras rígidas, influenciou profundamente o desenvolvimento da administração pública em todo o mundo. A burocracia romana era caracterizada pela sua eficiência e pela sua capacidade de manter um vasto território sob controle.

A burocracia romana era caracterizada pela sua eficiência e pela sua capacidade de manter um vasto território sob controle. A sua estrutura organizacional, baseada em hierarquia, especialização e regras rígidas, influenciou profundamente o desenvolvimento da administração pública em todo o mundo. A burocracia romana era caracterizada pela sua eficiência e pela sua capacidade de manter um vasto território sob controle.

