

## AS NOMEAÇÕES DE “CALÍGULA” E A FORMAÇÃO DE SUA CORTE \*

PETRUS C. VAN DUYNÉ\*\*

Dentro de uma organização, dois processos sociais consolidam e conseqüentemente ampliam o avanço na direção da corrupção: a formação das chamadas “panelinhas” e o recrutamento injustificado de novos membros. Um líder não acostumado a agir honestamente foge de funcionários que possam ter idéias próprias. Ele necessita de um círculo fechado de bajuladores<sup>(1)</sup> para seus monólogos diários, assim como os senhores feudais precisavam de cortesãos ao seu redor para escutá-los. Dentro desse círculo fechado, desenvolve-se um sistema de privilégios. Para receber tais benesses, tem-se que, de alguma forma, gostar do chefe, compartilhar de suas idéias, gostos e/ou valores e, o que é muito importante, rir de suas piadas. As chances de uma determinada pessoa ser promovida e passar a fazer parte desse círculo fechado aumentam se ela demonstrar alguma habilidade real de, acima de tudo, evitar riscos oriundos de atitudes independentes. Esse grupo fechado de organização cresce como uma corte<sup>(2)</sup>. Seus integrantes possuem as mesmas opiniões e preconceitos, particularmente sobre os “outros” – aqueles que se encontram em uma hierarquia inferior ou fora do grupo.

Essas “panelinhas” produzem conseqüências sociais e psicológicas muito abrangentes. Uma tendência em parecer obediente poderá ser um traço dominante na seleção de pessoal. A adoção das mesmas atitudes, refletida em sentimentos e valores, torna-se evidente nos mecanismos de seleção, sendo aplicada tanto sobre os novos membros quanto sobre o pessoal de nível inferior

---

\*Tradução de Damásio de Jesus: excertos do original *Will Caligula go transparent? (Corruption in acts and attitudes)*, de PETRUS C. VAN DUYNÉ, publicado no *Forum on Crime and Society*, Viena, United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention, Centre for International Crime Prevention, vol. 1, n. 2, p. 89-95, December 2001.

\*\*Professor da Tilburg University, Holanda.

<sup>(1)</sup>Nota do tradutor: no original, “yes-men”, que significa, literalmente, “homens que só dizem sim”, pessoas que sempre concordam com seu superior (MICHAELIS, *Dicionário Ilustrado*, São Paulo, Melhoramentos, 1994).

<sup>(2)</sup>Nota do tradutor: corte, conjunto de pessoas que habitualmente cercam um soberano; conjunto de pessoas que cercam outra, procurando agradá-la (AURÉLIO).

já existente. Para os membros do segundo escalão de gerenciamento, responsáveis pelos principais acontecimentos na organização, esse modelo negativo pode ser altamente contagioso. Entre esses "gerentes", a lealdade à organização tende a desaparecer para ser posteriormente substituída pelo desejo de obter uma fatia dos espólios e privilégios. Essa situação na gestão de recursos humanos provavelmente leva à perda de um dos mais importantes padrões da tomada de decisões, qual seja, o padrão de recrutamento, que supostamente serviria para salvaguardar sua qualidade.

Nesse contexto, fatalmente acaba ocorrendo o fenômeno do favoritismo. O líder encontra-se em uma posição de "premiar" as pessoas conforme a sua vontade ou de nomear alguém de fora, porque deseja conceder um favor ou, o que é pior, pagar um favor. Conseqüentemente, pode-se testemunhar aquilo que se denomina "nomeações de Calígula"<sup>(5)</sup>: de acordo com a lenda, o Imperador Calígula, o "dono" do Império Romano, nomeou seu cavalo Incitatus Cônsul de Roma. Da mesma forma, o "chefe-proprietário" sente-se livre para indicar ou nomear quem ele desejar, independentemente de sua capacidade. A qualidade dos nomeados ou indicados, geralmente, e na melhor das hipóteses, é medíocre, na medida em que as pessoas capazes tendem a se tornar criadoras de problemas, a menos que sua falta de espinha dorsal ética seja maior do que o seu talento.

### ***Fazendo a limpeza a partir de cima: transformando "Calígula" em uma pessoa honesta***

Nas seções anteriores, a corrupção foi caracterizada como uma moléstia da liderança. Caso essa observação esteja correta, pode responder à questão *onde começar*. O combate e a prevenção da corrupção devem ter início por meio da concentração de esforços preventivos e repressivos sobre atos e atitudes dos níveis mais altos da liderança pública e privada, como foi feito com sucesso em Cingapura<sup>(6)</sup>. Uma escada tem de ser limpa de cima para baixo. Os princípios que devem ser aplicados, quais sejam, transparência e probidade, são regras simples e básicas de administração para abordar não apenas a corrupção mas também qualquer forma de liderança arbitrária e perdulária. Sobre esses princípios, e outros a eles relacionados, existe um alto grau de previsível concordância entre os especialistas, como demonstrou HUBERTS em 1998. O problema não é a falta de princípios e regras, mas, sim, a sistemática não-observância deles.

Princípios anticorrupção têm sido amplamente adotados. Visando evitar acordos duvidosos e promover transparência (e incrementar a sua imagem pública), muitas corporações multinacionais elaboraram códigos de conduta<sup>(7)</sup>.

---

<sup>(5)</sup> VAN DUYNÉ, 1996.

<sup>(6)</sup> QUAH, 1994.

<sup>(7)</sup> KAPTEIN e WEMPE, 1995.

Em países com democracia parlamentar, a transparência deve ser garantida pelo controle político do Parlamento. Esse é um avanço interessante. De ver-se, contudo, que a falta de resistência é de interesse igual ou maior.

Quando a corrupção é também uma atitude, será que “Calígula”, sua personificação, tornar-se-á honesto?

É difícil responder a essa questão inequivocadamente. Existem sólidas razões para não ser otimista. Depois do movimento inovador iniciado por van Buitenen em 1999 e a subsequente queda política<sup>(8)</sup>, a Comissão Européia sugeriu medidas visando aumentar o número de documentos políticos a serem considerados de publicidade restrita. Como resultado, houve uma crítica maior ainda à Comissão devido à sua falta de transparência. Digno de nota que apenas os menores Estados membros fizeram objeção. Existe uma forte tendência entre as pessoas que tomam decisões importantes de abrirem exceções. Por exemplo: durante uma reunião anticorrupção com autoridades policiais, um membro da “equipe de confiança”, que lidava com relatórios confidenciais sobre conduta policial duvidosa, informou que ele não tinha permissão para trabalhar com relatórios sobre pessoas que ocupavam posições de inspetor e outras de maior graduação. Caso não sejam apresentadas boas razões, tais exceções podem fazer crescer a área de proliferação da corrupção de liderança: a erosão da responsabilidade, a sensação de “propriedade” entre os detentores de cargos (“favor não meter o nariz nos meus negócios!”), o “estabelecimento de uma corte” pelas autoridades que pensam da mesma maneira e “nomeações Calígula” de bajuladores dentro do grupo de detentores de posições. Dependendo dos interesses (ocultos) compartilhados, mesmo o guardião da Democracia, o Parlamento, pode vir a vacilar. Esse é precisamente o caso quando atos governamentais corruptos ou questionáveis põem em risco a posição do partido governante. No Reino Unido, o Partido Conservador tolerou uma boa quantidade de desleixo, exceto as escapadas sexuais de alguns dos Ministros do Gabinete de Major. O Parlamento belga funcionou durante décadas como um tapete sob o qual muitos atos de corrupção foram varridos. Somente durante a segunda metade dos anos 90, após o caso Agusta-Dassault e a repugnância do povo causada pelo caso Dutroux, os políticos começaram a ficar agitados<sup>(9)</sup>.

Os aspectos preventivos da limpeza de cima para baixo e o seu potencial de fazer com que “Calígulas” tornem-se honestos, ou de mantê-los acuados, foram muito negligenciados. Esse potencial preventivo só pode ser aprimorado quando os membros de uma organização vierem a concordar sobre o *que* constitui comportamento indesejável e desonesto e também vierem a concordar a respeito das formas de conduta que podem conduzir à venalidade e quando derem guarida a uma rigorosa obediência a essa constatação. Isso irá gerar um clima

---

<sup>(8)</sup> MACMULLEN, 1999.

<sup>(9)</sup> As três principais personalidades do Partido Socialista belga, quais sejam, Claes, Spittaels e Coeme, bem como 11 co-réus, foram, finalmente, condenados por corrupção em 23 de dezembro de 1998.

em que as pessoas ousarão denunciar comportamentos indesejáveis<sup>(10)</sup>. É recomendável para formas menores de corrupção, mas denunciar comportamento indesejável da administração freqüentemente requer um informante ousado.

A mídia desempenha importante papel na promoção de um clima favorável em que o informante será ouvido em vez de ser sacrificado. Não obstante a mídia com freqüência seja acusada de sensacionalismo e falta de escrúpulos, prejudicando a reputação das pessoas, alguns de seus membros se fazem de surdos mesmo quando a corrupção e o abuso são de conhecimento público. Não há uma resposta simples para a questão de quando e como a mídia deva expor condutas reprováveis, mas o impacto social de um escândalo pode vir a ser gigantesco<sup>(11)</sup>. De ver-se, entretanto, que nada pode mitigar melhor esse efeito do que a situação caracterizada pelo fato de os meios de comunicação se encontrarem nas mãos de homens de negócios e políticos questionáveis. O caso do magnata da mídia Berlusconi pode servir como um aviso. A diferença entre a Itália e os países do Norte Europeu é gritante. Em nenhum país do Norte Europeu, uma figura pública acusada de corrupção poderia permanecer no cargo ou mesmo na política. Mesmo assim, Berlusconi ainda pôde contar com um número considerável de eleitores. Em outras regiões, como o Reino Unido, onde a mídia também está nas mãos de poucos, a situação deveria ser observada com grande interesse. A mídia não deve se tornar uma tela onde novos "Calígulas" possam esconder-se.

---

<sup>(10)</sup> GORTA e FORELL, 1995.

<sup>(11)</sup> KJELBERG, 1994.