

# Criminologia do desvio no ambiente corporativo:

*a empresa como causa e como  
cura da corrupção*

*Artur de Brito Gueiros Souza<sup>1</sup>*

*Cecilia Choeri da Silva Coelho<sup>2</sup>*

## 1. Introdução

O pensamento criminológico há muito tem se dedicado a compreender aspectos relacionados às infrações de natureza econômica<sup>3</sup>. No entanto, as tentativas de explicar os atos criminosos dessa categoria parecem ser orientadas pelas teorias e técnicas desenvolvidas para os atos praticados por indivíduos enquanto agentes econômicos, não necessariamente no ambiente empresarial. Somente recentemente a Criminologia passou a se preocupar de forma sistemática com a etiologia daquele fenômeno quando os crimes se dão em um ambiente corporativo. Trata-se, portanto, de uma nova abordagem – o comportamento da corporação, entendido como algo diferente da mera soma das condutas dos indivíduos.

Pode-se atribuir a dificuldade encontrada para analisar o crime corporativo à sua própria complexidade. Como bem nota Jay S. Albanese, diferentemente do comportamento de indivíduos, é muito mais difícil atribuir motivos, qualidades e características relevantes para entes coletivos. A ação do criminoso individual é comumente descrita a partir

---

<sup>1</sup> Professor de Direito Penal da UERJ e da UNESA; Procurador Regional da República.

<sup>2</sup> Doutoranda de Direito Penal da UERJ; Advogada.

<sup>3</sup> Cf. BONGER, Williem Adriaan. *Criminalité et conditions économiques*. Amsterdam: Mass & Van Suchtelen, 1905. SUTHERLAND, Edwin H. *White Collar Crime*. New York: Dryden, 1949. No Brasil: LYRA, Roberto. *Economia e crime*. Rio de Janeiro: Rodrigues & Cia., 1933.

das principais variáveis criminológicas – sexo, idade e raça, ou seja, as “*big three*” –, além de outras que, de toda sorte, não teriam similar em termos organizacionais<sup>4</sup>.

Para refletir sobre essa realidade – desvio no ambiente corporativo – é preciso partir de parâmetros relacionados tanto ao crime organizado como aos crimes organizacionais. Além disso, a investigação das causas para a corrupção empresarial não pode prescindir da consideração de fatores macro, como a globalização e o ambiente regulatório, de fatores em nível médio, como as características estruturais e culturais das organizações, e de microfatores, como a interação social entre os indivíduos. Deve-se, ainda, recorrer às teorias criminológicas que explicam particularmente o desvio de natureza econômica no contexto de organizações complexas.

Essas e outras questões serão abordadas nas páginas que se seguem – ressalvando-se, naturalmente, as limitações de espaço de um pequeno artigo científico. Ao final, espera-se aclarar alguns conceitos, contribuindo, assim, ao debate de tão relevante tema.

## 2. Corporações e organizações criminosas

O interesse dos estudiosos pelo desvio nas corporações, mais especificamente a corrupção empresarial, intensificou-se quando se passou a perceber sua proximidade com as organizações criminosas. Embora não se possa falar que a adoção de práticas corruptas seja necessária para a consecução e perenidade de tais organizações, observou-se que a corrupção muitas vezes atua como um “facilitador” das atividades ilícitas, na medida em que o pagamento de propina impede ou dificulta a função identificação e repressão por parte das agências formais de controle.

Wim Huisman e Vande Walle chamam a atenção para essa relação, denominando de *upperworld* e *underworld* no que diz respeito às atividades ilegais. Entre os anos 60 e 70 do século passado, a Criminologia teria construído a imagem das organizações criminosas associadas com as “máfias”, tomando-as, portanto, como um fato do submundo e separado da Sociedade. Porém, com o desenvolvimento de uma visão mais holística das organizações criminosas, em particular com fundamento

---

<sup>4</sup> ALBANESE, Jay. S. *Corporate criminology: Explaining deviance of business and political organizations*. In *Journal of Criminal Justice*, Vol. 12, pp. 11-19. New York: Pergamon Press Ltd., 1984, p. 11. Sobre as principais variáveis criminológicas: DeLISI, Matt; VAUGHN, Michael G. *Correlates of Crime*. In *The Handbook of Criminological Theory*. Piquero, Alex R. (Ed.). Chichester: Wiley Blackwell, 2016, pp. 18-36

em pesquisas empíricas, ocorreu a desmistificação daquele estereótipo, tomando-o em sua complexidade, com foco na constatação de pontos de interseção entre as esferas ilegal e legal.<sup>5</sup>

Com efeito, empresas e organizações criminosas podem interagir de diferentes formas. Em geral, os contatos entre a associação criminosa e a economia formal seriam limitados e somente no interesse do sub-mundo – surgindo uma oportunidade, ela tentará corromper para manter seus “negócios”. No entanto, como a conexão entre os dois mundos é muito próxima, a corrupção é mais difícil de se identificar. Em situações extremas, a organização criminosa pode vir a se incorporar à economia formal, com as atividades ilícitas se mesclando com negócios legais. Exemplifica-se esse quadro com a constatação de que corrupção e lavagem de dinheiro passaram a ser vistas como mecanismos do *upperworld* utilizados por organizações criminosas para facilitar ou garantir a continuidade de suas atividades lucrativas (*underworld*) sem serem identificados. O papel desempenhado pelas casas bancárias ao longo de décadas – quiçá séculos –, basicamente “esquentando” dinheiro proveniente de atividades criminosas, constitui-se um dado histórico dessa estreita relação.<sup>6</sup>

Na ponta oposta, é recorrente a referência ao conceito de organização criminosa elaborado por Cyrille Fijnaut *et alii*. Segundo os autores, considera-se que há uma organização criminosa, entre outros requisitos, quando o grupo é capaz de esconder seus crimes de uma forma relativamente eficaz, particularmente demonstrando sua disponibilidade para usar violência física ou eliminar pessoas por meio de corrupção<sup>7</sup>.

### 3. Tipologia da criminalidade empresarial

Além do registro dos vínculos entre corporações e organizações criminosas, deve ser feita referência às tipologias do crime de colarinho branco, crime ocupacional e crime corporativo. Como definido por Edwin Sutherland, crime de colarinho branco é aquele cometido por uma pessoa respeitável ou de elevado status social no curso de sua ocupação profissional. Em razão de tal status, grande parte das atividades prejudiciais desenvolvidas

<sup>5</sup> HUISMAN, Wim, & VANDE WALLE, Gudrun. *The Criminology of corruption*. In G. de Graaf, P. von Maravic, & P. Wagenaar (Eds.), *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen: Barbara Budrick Publishing, 2010, p. 115.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 117.

<sup>7</sup> FIJNAUT, Cyrille; BOVENKERK, Frank; BRUINSMA, Gerben; BUNT, Henk van de. *Organized Crime in the Netherlands*. 1 ed. The Hague: Springer 1998, p. 26-27.

por homens do colarinho branco historicamente foram tratadas fora da seara criminal, em leis civis ou regulamentos administrativos, com consequências mais brandas para o ofensor. Ademais, tais condutas dificilmente eram detectadas; se detectadas, dificilmente eram processadas; e, se processadas, dificilmente resultavam em condenações criminais.<sup>8</sup>

É interessante observar que Sutherland considera o crime de colarinho branco como sendo uma forma de crime organizado. Esclarece-se que a expressão *crime organizado* não se confunde – no pensamento daquele Autor – com a expressão *organização criminosa*, tal como a que foi exposta no item anterior. Com efeito, crime de colarinho branco como crime organizado significa algo como “crime planejado ou planejado”. Conforme suas palavras, os crimes de colarinho branco não são só deliberados, mas também organizados. A organização para o crime pode ser formal ou informal. As organizações formais para o crime das corporações se encontram, geralmente, na concorrência desleal, como demonstram os acordos de cavalheiros, os *pools*, muitas das práticas das associações de comércio, os acordos de patentes e os cartéis. A organização informal para os crimes das corporações consiste em obter consenso entre os homens de negócios, aqueles que, de comum acordo, defendem na aparência a livre concorrência e a livre iniciativa, mas que também consensualmente praticam a concorrência desleal. Eles não estão dispostos a suportar o fardo da concorrência nem a permitir que o sistema econômico se autorregule segundo as leis da oferta e da procura, mas a adotar o método de planejamento e manipulação industrial.<sup>9</sup>

Ao lado dessas categorias também existem as tipologias do crime ocupacional e do crime corporativo. No primeiro, encontra-se um número ao qual pertence as infrações cometidas pelo empregado ou dirigente fazendo-se valer das facilidades propiciadas pelo ambiente corporativo, como, por exemplo, furto de bens de propriedade da empresa, uso ilegal da rede de computadores, entre outras condutas que, em geral, ocorrem contra os interesses da organização. Note-se que esses comportamentos criminais podem coincidir ou divergir dos comportamentos ocupacionais desviantes, entendidos estes últimos como atividades anti-éticas, ou mesmo ilegais, mas que não constituem necessariamente ilícitos penais, como ingerir bebida alcoólica no trabalho.

---

<sup>8</sup> SUTHERLAND, Edwin H. *White Collar Criminality*. In *American Sociologia Review*, 5. 1940, *passim*.

<sup>9</sup> SUTHERLAND, Edwin H. *White Collar Crime...*, cit., p. 282.

Nesse sentido, com base em pesquisas criminológicas, Daniela Wilks afirma que a lista de comportamentos desviantes é longa, incluindo (1) mau uso de informação e fraude (revelar informação confidencial, falsificar dados e documentos); (2) mau uso de recursos (e.g., carro, equipamento) e tempo ( e.g., perder tempo, usar o horário de trabalho para benefício próprio); (3) vandalismo, sabotagem e destruição da propriedade; (4) furtos e comportamento relacionados (e.g., furto de propriedade, pirataria de produtos, abuso de descontos e brindes); (5) desrespeito pelas regras de higiene e segurança; (6) diminuição de produção (qualidade e quantidade); (7) uso de álcool e outras drogas; agressões verbais (e.g., discutir com clientes e colegas, bullying); (8) ações físicas inapropriadas (e.g., atacar colegas, assédio sexual); (9) insubordinação (e.g., desobedecer, ignorar, não-cooperar); práticas disruptivas (e.g., esconder ou trocar chaves, trocar os sinais).<sup>10</sup>

O segundo tipo sob consideração é o crime corporativo ou empresarial, ou seja, aquele cometido por uma corporação ou um membro da corporação no interesse dessa última. Nesse sentido, Raymond Paternoster e Sally S. Simpson consideram que o crime corporativo (*corporate crime*) consiste em atos ilegais praticados por empresas ou seus representantes, empreendidos para se atingir determinados objetivos da organização.<sup>11</sup> Segundo, ainda, os Autores, tais atos podem violar normas civis, administrativas ou penais e, assim, abrangem uma variedade de comportamentos, como, por exemplo, (1) ações fraudulentas, (2) corrupção, (3) formação de cartel, (4) uso de informação privilegiada (*insider trading*), (5) violações dos direitos do trabalhador, consumidor, fornecedor, além de (6) concorrência desleal.<sup>12</sup>

Os crimes corporativos englobariam, ainda, outras condutas que, de alguma forma, envolveriam agências estatais, como, por exemplo, os chamados crimes de estado (*state crimes*), crimes corporativos estatais (*state-corporate crimes*) e crimes organizados estatais (*state-organized crimes*).<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> WILKS, Daniela. *Comportamentos desviantes nas organizações: más pessoas vs más organizações*. In *Infrações Económicas e Financeiras: Estudos de Criminologia e Direito*. Cruz, José Neves et al (Coord.). Coimbra: Coimbra Editora, 2013, p. 238.

<sup>11</sup> PATERNOSTER, Raymond; SIMPSON, Sally S. *A Rational Choice Theory of Corporate Crime*. In *Routine Activity and Rational Choice*. Clarke, Ronald V.; Felson, Marcus. New Brunswick: Transaction Pub., 2008, p. 37.

<sup>12</sup> *Idem, ibidem*.

<sup>13</sup> HUISMAN, Wim, & VANDE WALLE, Gudrun. *The Criminology of corruption*. In G. de Graaf, P. von Maravic, & P. Wagenaar (Eds.), *The Good Cause: Theoretical Pers-*

Em que pese a atualidade e importância destas últimas tipologias, dar-se-á ênfase, nesse trabalho, a questão do crime corporativo, ainda que envolva relações com agentes do Estado.

#### 4. Crimes ocupacionais e crimes corporativos

A noção do crime ocupacional tem particular relevância no que se refere ao desvio no ambiente corporativo. Trata-se da infração do empregado de uma organização, que abusa de sua posição de poder ou confiança para obter ganhos pessoais. O conceito se divide em três subcategorias: (1) o crime ocupacional propriamente dito, que envolve atividades ilegais cometidas para obtenção de ganho financeiro individual, no contexto de uma ocupação legítima; (2) o desvio ocupacional, que se refere à violação das regras relacionadas ao trabalho, como a perseguição ou assédio sexual contra outro empregado; e (3) o *workplace crime*, i.e., infração comum cometida no local de trabalho, mas não com ele necessariamente relacionado, como estupro ou homicídio.

Para o escopo do presente texto, tem-se que a primeira modalidade – crime ocupacional propriamente dito –, seria a de mais difícil verificação, uma vez que a conduta do indivíduo se mistura e se camufla com as atividades normalmente desenvolvidas pela corporação. As demais, ao contrário, destoam das práticas e objetivos normalmente adotados em um espaço empresarial. Ou seja, a prática de uma subtração no interior da empresa ou a falsificação de um atestado médico para justificar faltas não se confundiria com as atividades praticadas pelos empregados em nome ou em benefício da empresa.

Nesse contexto, a corrupção empresarial se apresenta como um crime ocupacional propriamente dito, uma vez que os motores da atuação do dirigente ou empregado são a obtenção de ganhos empresariais por meio de suas atividades laborais. Em razão desse elemento, é importante que se jogue luz sobre o espaço empresarial em que tais crimes são cometidos. Considerando que a função que exerce o sujeito é o meio pelo qual ele pratica sua conduta criminoso, seria possível dizer que as condições em que essa atividade laboral acontece têm relevância para a decisão de delinquir? Ou, ao contrário, seria possível afirmar que a atuação e motivação pessoal do indivíduo – como um “lobo solitário” – explicariam a conduta antissocial na sua totalidade?

---

pectives on Corruption. Leverkusen: Barbara Budrick Publishing, 2010, p. 124–126.

Como se observa, cada vez mais os pesquisadores das infrações que ocorrem nas empresas consideram que, mesmo no crime ocupacional, embora o agente tenha uma responsabilidade pessoal, os papéis exercidos pela esfera social e organizacional – como a estrutura, cultura e estilo de liderança da organização – também seriam relevantes. Assim, embora a corrupção possa ser considerada uma infração ocupacional, não se deve ignorar a importância do papel da organização, pois o ilícito seria uma falha tanto individual como institucional. Dessa maneira, mesmo quando a iniciativa criminosa parta do empregado ou dirigente, o contexto organizacional criaria oportunidades para o desvio.

Na prática, não é fácil distinguir claramente entre crime ocupacional e crime corporativo, considerando-se tão somente a natureza da conduta que favorece mais ou menos a organização. Em seu trabalho sobre corrupção policial, Maurice Punch discorre sobre *organizational deviance*, situação em que a organização encorajaria ou seria conivente com o comportamento desviante. Para o Autor, uma vez inseridos em organizações, as pessoas mudariam de identidade. A isso se agrega que pressões, racionalizações e oportunidades para o desvio sempre têm relação com a natureza social do trabalho, as diferentes culturas e a estrutura da organização.<sup>14</sup>

Dessa forma, Punch observou que a corrupção policial se trata de um fenômeno frequente que pode ocorrer de forma cíclica ou episódica, e sua persistência indicaria que não se trata de alguns indivíduos isolados, porque o corpo de policiais muda ao longo do tempo e os novos policiais em geral são motivados e tendentes a obedecer as leis. Sendo assim, o Autor se pergunta – o que faz um *good cop* se tornar um *bad cop*? Segundo ele, não é suficiente recorrer à metáfora corriqueira de que são algumas “maçãs podres” (policiais corruptos) que contaminam as “maçãs boas” (o restante da corporação) e que, portanto, se esses poucos indivíduos forem afastados, as maçãs podres não mais contaminarão as boas. Não é suficiente porque, no que se refere à corrupção policial, por exemplo, uma unidade quase inteira pode se tornar rotineira e sistematicamente corrupta, o que indicaria a existência não só de maçãs podres, mas do que ele chama de “barris ruins”, “pomares podres” – quiçá toda uma “indústria de frutas contaminadas”. Punch sopesa as justificativas para essa questão e, dentre elas, uma que parece também explicar os crimes

---

<sup>14</sup> PUNCH, Maurice. *Police corruption: apples, barrels and orchads*. In [https://www.researchgate.net/publication/238402056\\_Police\\_corruption\\_apples\\_barrels\\_and\\_orchards](https://www.researchgate.net/publication/238402056_Police_corruption_apples_barrels_and_orchards).

cometidos no meio corporativo – a pressão por ganhar a qualquer custo. Isso não seria possível seguindo-se todas as regras – *you can't make omelettes without breaking eggs* –, especialmente considerando a desilusão com o sistema de justiça criminal (advogados, juízes, promotores etc), que acomete grande parte da instituição policial.<sup>15</sup>

Além desse aspecto, há claras demonstrações de encorajamento e conluio, senão, ao menos, de negligência ou cegueira deliberada dos estratos superiores da corporação em relação aos desvios praticados pelos indivíduos que compõem os estratos inferiores da força policial. O mesmo pode ocorrer – e ocorre com frequência – dentro de outras organizações públicas e, também, em organizações empresariais. Normalmente, isso se dá por meio de controles internos precários e mesmo hostilidade a qualquer tipo de controle. Em geral, nas instituições públicas, assim como na organização empresarial, a resposta rotineira é o banimento das “maçãs podres”, mais isto resultaria em pouco ou nenhum aprendizado para a instituição, até porque os superiores demonstram tolerar o desvio dentro da sua própria organização, se eximindo de qualquer responsabilidade (*accountability*).

É nesse ponto que o crime ocupacional se cruza com o crime corporativo. O primeiro, ainda que originalmente decorra de interesses particulares do indivíduo, somente se concretiza com a aceitação, ainda que tácita, da corporação, que dela também se beneficia.

## 5. Explicando a criminalidade empresarial

Em sua extensa obra, Edwin Sutherland defendeu que o motivo pelo qual se infringe as leis seria o processo de associação diferencial. Segundo sua hipótese, o comportamento criminal, como qualquer outro, é consequência de um processo que se desenvolve no meio do grupo social, ou seja, é algo que se produz por intermédio da interação com indivíduos que, no caso, violam determinadas normas.<sup>16</sup> Vale dizer, trata-se de um processo de aprendizado, em que o ato antissocial vai acontecer quando o peso das definições favoráveis ao crime exceder o peso das definições desfavoráveis, o que demanda uma série de pressupostos apresentados pelo Autor.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> *Idem*.

<sup>16</sup> Cf. SOUZA, Artur de Brito Gueiros. *Da Criminologia à Política Criminal: Direito Penal Econômico e o novo Direito Penal*. In *Inovações no Direito Penal Econômico*. \_\_\_\_ (Org.). Brasília: ESMMPU, 2011, p. 111.

<sup>17</sup> São eles: (1) O comportamento criminoso é aprendido. Isso significa que o comportamento criminal não é inato, mas sim adquirido. E, assim, uma pessoa que não



Segundo Adán Nieto Martín, a teoria da associação diferencial possui potencial explicativo para a criminalidade empresarial. Segundo ele, o foco dessa orientação situa-se no interior da corporação, ressaltando-se a importância do ambiente coletivo ao qual pertence o indivíduo na aparição da delinquência. Com efeito – leciona Nieto Martín –, considerando que a conduta desviada é fruto da aprendizagem, as pessoas que integram uma organização aprendem como cometer determinadas infrações e como justificá-las. Por essa razão, deixam de lado seus valores prévios, de acordo com os quais era impensável realizar determinados comportamentos.<sup>18</sup>

Além dos aportes teorizados por Sutherland, outras tentativas de explicar sistematicamente a criminalidade empresarial surgiram, po-

---

é treinado no crime não inventa o comportamento criminal. (2) O comportamento criminoso é aprendido em interação com outras pessoas num processo de comunicação. Esse processo de comunicação é geralmente verbal, mas pode também ser gestual. (3) A parte principal da aprendizagem do comportamento criminoso ocorre em grupos próximos e íntimos. (4) Quando o comportamento criminal é aprendido, a aprendizagem inclui (4.a) técnicas para cometer o crime que podem ser simples ou complexa; (4.b) a direção específica dos motivos, racionalizações e atitudes. (5) A direção específica dos motivos e objetivos é aprendida a partir das definições de códigos legais favoráveis ou desfavoráveis. Assim, em alguns contextos sociais os indivíduos relacionam-se com pessoas que definem os códigos legais como regras para serem cumpridas, enquanto noutros contextos os indivíduos têm pessoas cujas definições são favoráveis a violação da lei. (6) Uma pessoa se torna delinquente devido a um excesso de definições favoráveis à violação da lei em relação a definições desfavoráveis a violação da lei. Na visão de Sutherland, esse é o princípio base da sua teoria, pois ressalta as forças que se contrabalançam. (7) As associações diferenciais podem variar em frequência, duração, prioridade e intensidade. Dá-se ênfase a forma como as associações variam, visto não serem estanques. (8) O processo de aprendizagem do comportamento criminal por associação com padrões criminais e anticriminais envolve todos os mecanismos envolvidos em qualquer outro tipo de aprendizado. Isso significa que o aprendizado do comportamento criminoso não se restringe ao processo de imitação. Uma pessoa que é seduzida, por exemplo, aprende comportamento criminoso por associação, mas esse processo não seria normalmente descrito como imitação. (9) Embora o comportamento criminoso seja uma expressão de necessidades e valores gerais, não é explicado por essas necessidades e valores gerais, uma vez que o comportamento não criminal também é uma expressão das mesmas necessidades e valores. Por exemplo, ladrões geralmente roubam para a finalidade de obter dinheiro, mas da mesma forma trabalhadores honestos trabalham para a mesma finalidade de ganhar dinheiro. (Cf. SUTHERLAND, Edwin H. ; CRESSEY, Donald R. ; LUCKENBILL, David F. *Principles of Criminology*. 11th Ed. New York: General Hall, 1992, p. 88-90) .

<sup>18</sup> Cf. NIETO MARTÍN, Adán. *Introducción al Derecho Penal Económico e de la Empresa*. In *Derecho Penal Económico y de la Empresa*. Nieto Martín et al. Madrid: Editorial Dykinson, 2018, p. 48.

dendo-se citar algumas orientações. A primeira, formulada por Donald Cressey, baseou-se na importância da corporação para o crime. Segundo ele, a sofisticação da organização, em termos de planejamento e execução de uma infração, seria crucial para a compreensão do fenômeno. Dessa maneira, o importante seria entender a organização empresarial e não os crimes por ela concretizados, uma vez que é o tipo de configuração que ela possui que irá determinar as modalidades de crimes que serão cometidos. Com isso, sublinha-se a importância de estratégias de prevenção, bem como sugere-se a adoção de penas mais severas quando o desvio é cometido por ocupantes dos cargos superiores.<sup>19</sup>

Por sua vez, Mary McIntosh teorizou no sentido de que a abordagem do crime empresarial exigiria conceitos organizacionais – o crime se torna mais frequente conforme as oportunidades para delinquir, de um lado, e as técnicas de prevenção existentes, de outro. Quanto mais efetiva for a estratégia para prevenção de crimes, os criminosos precisam se tornar mais organizados para terem sucesso. Assim, a partir da compreensão das formas como as organizações lidam com os problemas da violação da lei, seria possível identificar as condições sociais nas quais o ilícito irá florescer. Contudo, parece que a técnica criminosa rapidamente alcança e supera o nível de eficiência das estratégias de controle social. Para Albanese, a única solução de enfrentamento que a teoria de McIntosh apresenta seria a melhora da tecnologia de aplicação da lei para o combate eficaz ao crime organizacional, impedindo-se ao mesmo tempo que as estratégias criminosas atingissem o mesmo patamar.<sup>20</sup>

A seu turno, Dwight Smith elaborou uma teoria mais geral do comportamento criminoso corporativo, extensível a todas as formas de criminalidade. Smith parte da premissa de que o crime organizacional tem o mesmo fundamento do empreendimento empresarial em um mercado legítimo – ambos têm necessidade de manter e estender sua fatia do mercado. Dessa forma, um banqueiro e um agiota se dedicam ao mesmo negócio, separados somente pelo que se convencionou como taxa de juros legítima. Assim, o agiota atuaria em um espaço no qual há demanda de empréstimo de dinheiro que os bancos não podem ou não querem satisfazer, deixando potenciais clientes sem atendimento para as suas necessidades.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> *Apud* ALBANESE, Jay. S. *Corporate criminology: Explaining deviance of business and political organizations*. Journal of Criminal Justice, Vol. 12, pp. 11-19. New York: Pergamon Press Ltd., 1984, p. 14-17.

<sup>20</sup> *Idem*, p. 17.

<sup>21</sup> *Idem, ibidem*.

Além dessas teorias, cumpre mencionar as técnicas de neutralização de culpa, apresentadas por Gresham M. Sykes e David Matza. Segundo eles, o ato delituoso ocorre porque os seus autores encontram um modo de racionalizar o sentimento de culpa decorrente de “violiar as leis que eles acreditam”, justificando, assim, a superação das barreiras morais ou culturais que impediriam a prática da conduta delituosa.<sup>22</sup> No caso dos crimes empresariais, as principais técnicas seriam (1) a negação da responsabilidade (“me vi obrigado a fazer, porque foi uma ordem dentro da empresa”, “era prática comum lá dentro”), (2) atribuir o dano a conduta da própria vítima (“os acidentes de trabalho ocorrem na maioria dos casos pela imprudência do trabalhador”), (3) a conveniência ou racionalidade de burlar a lei (“a pressão fiscal era excessiva e não nos permitia competir”) e (4) a apelação a lealdades superiores (“tinha que incrementar as vendas da empresa e, dessa forma, garantir o emprego de muita gente”).<sup>23</sup>

Outra orientação criminológica para a delinquência empresarial pode ser haurida da teoria da escolha racional (*rational choice theory*) proposta por Gary Stanley Becker, prêmio Nobel de 1992.<sup>24</sup> Segundo a sua construção, os criminosos, em geral, não possuem motivação radicalmente diferente das outras pessoas. Em outras palavras, Gary Becker sustentou que o comportamento delitivo seria “racional” – na linha de uma tradição de pensamento que remontaria, dois séculos antes, a Bentham e Beccaria.<sup>25</sup> Dessa feita, aquele Autor desenvolveu estudos no sentido de que a racionalidade aplicada à criminalidade significaria que pessoas físicas ou jurídicas delinquiriam devido ao potencial retorno financeiro ou outras recompensas advindas do fato delituoso, realizando-se, pois, um “cálculo que levaria em conta a probabilidade de ser pego e condenado, assim como a severidade da sanção”.<sup>26</sup> Cuida-se de teoria explicativa da criminalidade econômica, em especial os ilícitos cometidos pelas empresas, onde – nas palavras de Nieto Martín – existe toda uma infraestrutura que permite analisar custos e tomar decisões, deixando-se de lado con-

---

<sup>22</sup> SYKES, Gresham M.; MATZA, David. *Techniques of Neutralization: A theory of Delinquency*. In *American Sociological Review*. Vol. 22, n. 6, 1957, p. 664 e segs.

<sup>23</sup> Cf. NIETO MARTÍN, Adán. *Introducción...*, cit. p. 42.

<sup>24</sup> BECKER, Gary S. *Crime and Punishment: An Economic Approach*. *The Journal of Political Economy* 76: 169-217.

<sup>25</sup> Cf. SOUZA, Artur de Brito Gueiros; JAPIASSÚ, Carlos Eduardo A. *Criminologia e delinquência empresarial: Da cultura criminógena à cultura do compliance*. In *Quaestio Iuris*. Vol. 10, n. 02, Rio de Janeiro, 2017, p. 1039.

<sup>26</sup> BECKER, Gary S. *Crime and Punishment...*, cit., p. 390.

siderações morais. Por outro lado – ainda na lição de Nieto Martín –, a psicologia social assinala que a atitude frente ao risco (aversão ao risco), é menor quando tomamos decisões em grupo, o que supõe que, no marco de uma corporação, se a conduta delitativa é assumida conjuntamente, resulta mais fácil que apareça como “racional” uma decisão favorável ao risco que ela implica.<sup>27</sup>

Sob outra vertente, há quem também procure explicar o crime como uma “escolha”, embora rejeitando a premissa de que se trataria de uma escolha “racional”. Assim, para Neal Shover, indivíduos e grupos optam por cometer ou não crimes dentro de padrões que resultam dos arranjos institucionais e econômicos dados. Mudanças nessas configurações podem alterar as opções disponíveis e influenciar a decisão de cometer crimes. Dentre as variáveis apontadas pelo Autor, estariam (1) a oferta de incentivo, no sentido de condições que tornam o cometimento do crime atrativo; (2) a quantidade de pessoas predispostas a explorar tais incentivos; (3) a existência de oportunidade de ganhos com riscos baixos e fiscalização, tanto interna (consciência) como externa (institucional).<sup>28</sup>

Em uma organização empresarial figuram como variáveis que influenciariam a decisão de delinquir: (1) a pressão por performance; (2) uma cultura organizacional que facilita o crime; (3) sinais de que a obediência às leis não é uma prioridade; (4) a percepção sobre o poder da vigilância, tanto interna quanto externa, dentre outras. Na verdade, para Shover, embora seja verdade que algumas organizações são mais predispostas à delinquência, o próprio contexto empresarial seria um facilitador ou estímulo por si só. Isso porque, a dinâmica da tomada de decisões em um contexto hierarquizado, com responsabilidades difusas, dificultaria a fiscalização, aumentando a predisposição individual ao desvio.<sup>29</sup>

Para Nieto Martín, o contexto organizacional em que ocorre o crime econômico torna a tomada de decisão ainda mais consciente e informada, motivo pelo qual a teoria da eleição racional de Gary Becker teria um alto rendimento explicativo na análise da delinquência econômica.<sup>30</sup> Muitos Autores, no entanto, embora admitam a utilidade

---

<sup>27</sup> NIETO MARTÍN, Adán. *Introducción...*, cit. p. 44.

<sup>28</sup> SHOVER, Neal; HOCHSTETLER, Andy; ALALEHTO, Tage. *Choosing White-collar Crime*. In *The Oxford Handbook of Criminology Theory*. Oxford University Press: New York, 2013. P. 475-493.

<sup>29</sup> *Idem*, p. 483.

<sup>30</sup> NIETO MARTÍN, Adán. *Cumplimiento normativo, criminología y responsabilidad penal de personas jurídicas*. In *Manual de cumplimiento penal en la empresa*. (Dir.) Valencia:

destas leituras baseadas em custo e benefício e nas características pessoas de gestores e empregados de organizações empresariais, consideram que estas respondem apenas parcialmente à questão. Nessa linha, Saad Diniz propõe que se supere tais leituras que ele chama de “reducionistas”. Assim, uma vez que as pesquisas criminológicas teriam como função primordial, na opinião do Autor, servir como parâmetro para iniciativas de política criminal, sugere-se priorizar o controle social da empresa, informando novos padrões e encontrando evidências do comportamento corporativo prossocial<sup>31</sup>.

A estrutura hierárquica da organização também desempenharia um importante papel nas chances de uma empresa delinquir. Em primeiro lugar, a complexidade da organização pode contribuir para o desvio e a fraude, pela maior dificuldade de controle e por gerar uma responsabilidade difusa. A complexidade pode se dar em razão de dispersão geográfica, multiplicidade de níveis hierárquicos ou divisão de trabalho especializado. Empresas que se organizam sob o sistema de descentralização de funções em subunidades autônomas que, em teoria, teriam como vantagem uma maior capacidade de se adaptar às necessidades de expansão e mudança dentro das organizações, tendem a enfrentar maior risco de violar regras. Em multinacionais muito descentralizadas, as filiais podem se sentir afastadas da matriz, justificando que pratiquem corrupção localmente para satisfazer necessidades específicas ou para se adaptar a práticas do lugar. Essa autonomia, além de tornar mais complexos e custosos os controles internos, pode até mesmo acabar por reduzi-los, dificultando o conhecimento de ilegalidades cometidas nas subunidades.

## 6. Crimes corporativos e corrupção

Pode-se afirmar que a corrupção é um dos principais crimes cometido no âmbito de organizações empresariais. Dessa forma, vale a pena analisar se teorias que explicam os ilícitos econômicos podem também ser estendidas para as práticas corruptas empresariais. Estas teorias possuem, via de regra, três vertentes explicativas: (1) motivação; (2) oportunidade e (3)

---

Tirant lo Blanch, 2015, p. 55.

<sup>31</sup> SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance na perspectiva da criminologia econômica*. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZAO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p.167-191. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/329641000\\_SAAD-DINIZ\\_Eduardo\\_Compliance\\_na\\_perspectiva\\_da\\_criminologia\\_economica](https://www.researchgate.net/publication/329641000_SAAD-DINIZ_Eduardo_Compliance_na_perspectiva_da_criminologia_economica).

operacionalidade do controle social. Motivação compreende um número de construções simbólicas que definem certos tipos de objetivos e atividades como apropriadas e desejáveis e outras como não. Oportunidades implicam um potencial curso de ações possibilitadas por um conjunto particular de condições sociais, que foram incorporadas simbolicamente no repertório de possibilidades comportamentais do sujeito. Para crimes corporativos, elas abarcariam situações objetivamente dadas ou condições encontradas por funcionários que ofereceriam potencial atrativo de enriquecimento dos cofres da empresa ou de alavancar outros objetivos corporativos por meios criminosos. Operacionalidade de controle é o oposto de oportunidade – os controles formal e informal servem como restrições ao cometimento de crimes. Portanto, enquanto a motivação é uma construção subjetiva de desejos psicológicos, oportunidade e controle tem raízes em condições sociais objetivas<sup>32</sup>.

Essas variáveis operariam em diferentes estágios: desde o nível micro (indivíduos), passando pelo nível organizacional até o nível institucional, representado pelo ambiente econômico e regulatório. A respeito do nível institucional, muitos criminólogos atribuem um efeito criminógeno à “cultura da competição”, entendida como um complexo de valores e crenças particularmente forte em sistemas sociais baseados no capitalismo industrial, em que grande importância é dada ao sucesso e riqueza. O esforço por ganho pessoal é, assim, visto como positivo, bem assim a concorrência é considerada como algo que produz valor econômico para a sociedade como um todo.<sup>33</sup>

Nesse sentido, a demanda por êxito e fortuna pode ser tida como etiológica. Contudo, ela não explica porque algumas organizações são mais propensas a praticar atos de corrupção do que outras, estando ambas inseridas em um mesmo contexto socioeconômico. Surge daí a necessidade de se analisar as características das organizações para, então, observar seus efeitos no nível dos indivíduos. No nível da organização, a tensão entre a busca pelo sucesso, pelo atendimento de certas metas e a falta dos meios lícitos para tanto pode levar à procura por alternativas ilegais, como a corrupção. Especialmente quando uma organização se vê diante de uma redução nas oportunidades para o lucro ou mesmo de risco de descontinuar suas operações, os responsáveis podem passar a buscar meios

---

<sup>32</sup> HUISMAN, Wim; VANDE WALLE, Gudrun. *The Criminology of corruption. In The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. G. de Graaf, P. von Maravic, & P. Wagenaar (Eds.) Leverkusen: Barbara Budrick Publishing, 2010, p.130.

<sup>33</sup> *Idem.*, p. 131.

ilícitos para reverter a situação, como, por exemplo, oferecendo propinas para fechar acordos comerciais ou bater a meta da firma.<sup>34</sup>

O que torna esse fator especialmente relevante é que ele não surge apenas em organizações que operam na marginalidade, mas também em setores da economia formal que passam por reveses e até mesmo em empresas rentáveis, quando estas estabelecem metas tão altas que, para serem atingidas, demandam “soluções criativas”. Em geral quem sofre os efeitos dessa pressão, de forma mais incisiva, seriam os indivíduos que ocupam o *middle management* das organizações, ainda que as condutas ilegais sejam, na prática, cometidas pelos diversos setores empresariais. Cuida-se daquilo que Nieto Martín denomina de “deslizamento do risco”, ou seja, o poder de quem está na cúpula de uma organização de transmitir seus problemas e riscos para outrem. Isso porque – como dito por Nieto Martín –, a pressão que se exerce sobre a alta direção da empresa se transfere rapidamente para os escalões inferiores. Assim, esse deslocamento do risco e da responsabilidade, dos altos dirigentes aos quadros médios seria um dos traços mais característicos de qualquer organização, servindo, igualmente, para explicar a etiologia das condutas delitivas empresariais.<sup>35</sup>

Todavia, há características específicas de algumas corporações, relacionadas com a cultura empresarial – abaixo pormenorizada –, que demonstram sua maior ou menor aptidão para burlar a lei. Nesse sentido, algumas corporações dão aos seus empregados incentivos para aumentar sua performance, e isso pode se tornar motivação para fraude quando se prioriza lucro no curto prazo. Ademais, certas empresas impõem taxas de crescimento não realísticas sobre seu pessoal. Metas inatingíveis costumam levar à percepção de que a corrupção ou o pagamento de propina é a única forma de atingi-las.

## 7. A variável individual no crime corporativo. Lideranças tóxicas ou narcisistas

Embora, no passado, estudos criminológicos tenham procurado justificativas psicológicas ou biológicas para o comportamento do criminoso comum, os estudos baseados no perfil do criminoso econômico ainda são raros.<sup>36</sup> O “preconceito” na seara dos criminosos de alto escalão parece

<sup>34</sup> HUISMAN, Wim, & VANDE WALLE, Gudrun. *Op. cit.*, p. 130.

<sup>35</sup> NIETO MARTÍN, Adán. *Introducción...*, cit. p. 44.

<sup>36</sup> Cf. a hipótese proposta por Eugene Soltes: “Se o crime de colarinho branco é punível com pena de prisão, e os seus condenados são considerados ‘párias sociais’, por que as pessoas em posição de riqueza e privilégio arriscariam tudo para cometer tal

operar em seu favor. Em geral, eles são considerados pessoas normais que, em razão de influências presentes no meio organizacional ou no ambiente político e econômico, decidem delinquir. Como observado por James William Coleman, é geralmente aceito que fatores psicológicos não desempenhariam um papel significativo na gênese do crime do colarinho branco e que esses criminosos seriam, de fato, psicologicamente normais.<sup>37</sup>

Ainda assim, alguns aspectos do comportamento desses indivíduos merecem ser analisados, a fim de que se possa ter uma maior compreensão do fenômeno do crime econômico e, em particular, da corrupção. Em primeiro lugar, o empregado ou membro de uma organização desviante passa por um processo de socialização do desvio, em que atividades antiéticas e ilegais parecem ser parte de uma rotina normal de trabalho, fazendo com que este passe também a considerar o desvio como “normal”. Para que o indivíduo consiga conviver com a dicotomia entre sua moral individual e os valores da organização, esta lhe fornece justificativas que tornam seu comportamento aceitável em determinadas circunstâncias. Ou seja, o crime de colarinho branco e, em particular a corrupção, seriam condutas aprendidas no grupo, assim como são assimiladas as motivações favoráveis ao desvio. Trata-se, portanto, das já mencionadas teorias da associação diferencial e da neutralização de culpa, mediante as quais atitudes relacionadas ao desvio são aprendidas, racionalizadas e passadas adiante.<sup>38</sup>

No que diz respeito à estrutura, a hierarquia entre os membros da organização e a forma como a liderança é exercida são também importantes elementos que se relacionam ao crime corporativo de várias formas. Em muitos casos, em razão de elementos de caráter narcisístico, os líderes

---

crime?” (SOLTES, Eugene. *Why they do it? Inside the mind of the white-collar criminal*. New York: PublicAffairs, 2016, p. 44).

<sup>37</sup> COLEMAN, James W. *Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime*. In *American Journal of Sociology*. V. 93, n. 2. Chicago: The University of Chicago Press, 1987, pp. 406-439. In: <https://www.jstor.org/stable/2779590>.

<sup>38</sup> A fim de superar suas barreiras morais e tornar seus desvios aceitáveis não somente pelos outros mas por eles mesmos, os criminosos econômicos em geral abraçam as já mencionadas técnicas de neutralização, negando a seriedade da ofensa ou a culpa do ofensor. Assim, negam que seu comportamento tenha resultado em algum dano, justificam que merecem o ganho, culpam as leis por serem injustas ou desnecessárias, argumentam que suas ações são movidas por objetivos superiores ou pelas expectativas de terceiros ou, ainda, transferem responsabilidade para os outros. (Cf. STADLER, William A; BENSON, Michael L. *Revisiting the Guilty Mind: The Neutralization of White-Collar Crime*. In *Criminal Justice Review*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1004.3609&rep=rep1&type=pdf>, p. 495- 496).



das organizações percebem as regras como aplicáveis somente aos outros e não a eles. Como dito por Judith van Erp, traços de personalidade narcisista em líderes corporativos também foram empiricamente associados a crimes corporativos. Isso porque, como os líderes narcisistas demonstram excesso de confiança e apetite pelo risco – bem como falta de empatia e responsabilidade social –, eles podem estabelecer metas impossíveis ou se envolver em práticas ilegais, quando as práticas legais para atingir as metas são insuficientes. Além disso, um *celebrity* ou *superstar CEO* pode perceber a organização como uma extensão de si mesmo. Essa identificação organizacional pode levar a empresa a rejeitar a cautela e contratar empregados competitivos, que assumam riscos que podem chegar a atos antissociais. Assim, pessoas supervaidosas podem degradar uma liderança sadia, estimulando a violação de normas éticas ou legais, por intermédio do abuso da relação vertical nas organizações.<sup>39</sup>

Por outro lado, como a hierarquia envolve autoridade, controle e obediência, o líder tem um importante papel ao influenciar o subordinado a desconsiderar sua responsabilidade social e participar de um crime organizacional. Por parte do empregado, pode não ocorrer, necessariamente, uma “obediência cega”, mas, sim, um processo de sedução ou de engajamento para com os ideias daquela liderança. Isso quer dizer que o subordinado pode vir a se identificar com a causa do seu líder, acreditando na virtude de suas ações. No limite, essa identificação exagerada pode ser explorada pela organização, surgindo assim uma “relação tóxica” que compromete a capacidade de tomar decisões de forma independente, uma vez que o indivíduo persegue o que ele observa ser o interesse da organização.<sup>40</sup>

## 8. Fatores externos da corrupção empresarial

No que se refere especificamente ao fenômeno da corrupção empresarial, além dos aspectos já analisados – referentes aos crimes econômicos –, algumas explicações derivam de fatores políticos, judiciais e governamentais. Entre os dois primeiros, estão o ambiente democrático e a estabilidade política do país, bem como a eficiência ou não do sistema judicial. Dessa forma, acredita-se que a corrupção tem relação inversa com a democracia política. Isto porque as exigências democráticas pro-

---

<sup>39</sup> VAN ERP, Judith. *The Organization of Corporate Crime: Introduction to Special Issue of Administrative Sciences*. Adm. Sci. 2018. V. 8, 3. In: <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/3/36>.

<sup>40</sup> *Idem, ibidem.*

moveriam a competição em nível político, exigindo transparência das instituições e possibilitando uma maior regulação sobre a corrupção, por parte de empresas e cidadãos, inibindo-a. Em uma democracia, a liberdade de associação em grupos de interesse, bem como a liberdade de expressão e de imprensa estimulariam o monitoramento das autoridades e exposição pública de condutas ímprobas. Com isso, prevalece a percepção de que a corrupção em países democráticos apresenta-se menor do que em países não democráticos ou de democracia tardia.<sup>41</sup>

Ademais, tem-se que o sistema judicial exerce um importante papel de controle da corrupção. Um sistema judicial sólido, eficiente e confiável – com garantias ao cumprimento de contratos e ao direito de propriedade – ajudaria a promover um ambiente de estabilidade que permite o desenvolvimento regular da atividade econômica. Em um cenário instável e de desconfiança das instituições, as corporações podem buscar mecanismos escusos para contornar as dificuldades encontradas, uma vez que acreditam que o sistema judicial não lhes dá garantia de que será capaz de resolver eficiente e rapidamente eventuais conflitos de interesse. Por outro lado, um sistema legal complexo e de difícil cumprimento tenderia a levar as empresas a burlar normas de cumprimento, buscando meios “alternativos” de fazer negócios à margem da lei.<sup>42</sup>

Sob outra vertente, o índice de corrupção teria relação com o grau de intervenção governamental na economia. Assim, o excesso de regulação aliado a um alto nível de discricionariedade na sua aplicação levaria as empresas a aceitarem pagar propinas para agentes públicos, como o objetivo de obter não somente privilégios como até mesmo serviços que deveriam ser naturalmente prestados pela administração pública, sem qualquer contrapartida. A complexidade e a falta de transparência das regras são também apontados como fatores que contribuiriam para a corrupção, especialmente no que se refere a excessiva carga tributária, chegando alguns estudiosos a suspeitar que a concessão de isenções fiscais seriam manipuladas para favorecer determinadas corporações que viessem a dar ou prometer vantagem indevida para os governantes.

Não se ignora existir quem sustente que “algum nível” de corrupção poderia ser desejável, uma vez que ela atuaria como uma espécie de óleo que lubrificaria o motor do crescimento econômico. Essa corrente sugere

---

<sup>41</sup> RANA, Maria Paola. *Organized Crime and Corruption: a theoretical and empirical analysis*. Tese (Doutorado em Economia). Università degli Studi di Cagliari, 2013, p. 14

<sup>42</sup> *Idem*, p. 15.

que o pagamento de dinheiro escuso aos burocratas os induziria a prover serviços públicos de forma mais rápida e eficiente, dando mais flexibilidade aos empreendedores para contornar regulações desnecessárias.<sup>43</sup> No entanto, prevalece no pensamento acadêmico o entendimento de que a corrupção gera efeitos adversos que corroem o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável no longo prazo. Para essa posição, que tem a seu favor uma gama de estudos empíricos, a corrupção faz reduzir o investimento, desvia recursos governamentais de saúde, educação e outros serviços essenciais, bem como diminui a produtividade e a qualidade da administração pública, além de outros efeitos socialmente deletérios, como bem exposto por Vito Tanzi. A propósito, este Autor lista algumas fontes de corrupção relacionadas às políticas governamentais, geralmente encontradas na literatura – restrições ao comércio, subsídios, discricionariedade de atuação dos agentes públicos sobre decisões relacionadas a gastos públicos e uso de bens públicos, controles de preços, abusos em processos de privatização de empresas públicas e financiamento privado de campanhas políticas.<sup>44</sup>

## 9. Fatores internos. A cultura corporativa

Além dos aspectos já sublinhados, questões culturais podem influenciar os níveis de práticas corruptas em uma determinada empresa. Assim, condutas consideradas formas de corrupção em determinados contextos podem não ser em outros, o que gera dificuldade para a própria definição do que é corrupção empresarial. No Brasil, por exemplo, a corrupção é comumente entendida como resultado de tradições culturais, como a ausência de uma separação clara entre o âmbito público e o privado, com o consequente abuso de funções públicas para fins pessoais. Além disso, as práticas informais conhecidas em geral como “jeitinho brasileiro” são usualmente relacionadas a uma maior tolerância com a corrupção em sentido amplo<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> LEFF, Nathaniel H. *Economic Development through Bureaucratic Corruption*. The American Behavioral Scientist, 1964, pp. 8-14. In: <https://doi.org/10.1177/000276426400800303>

<sup>44</sup> TANZI, Vito. *Políticas, Instituições and the Dark Side of Economics*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Ltd, 2000, p. 97-112. Sobre as principais consequências do fenômeno da corrupção: SOUZA, Artur de Brito Gueiros. *Breves considerações sobre a corrupção em transações comerciais internacionais*. In *Direito Penal Internacional, Estrangeiro e Comparado*. Japiassú, Carlos Eduardo A. (Coord.). Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007, p. 8-12.

<sup>45</sup> POWER, Timothy J.; TAYLOR, Matthew M. *Corruption and Democracy in Brazil. The struggle for accountability*. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana pp 10,11.

Outra questão cultural bastante mencionada é a constatação de que muitas pessoas que estão nos cargos de cúpula das administrações públicas já foram integrantes (executivos, economistas, advogados) ou mantiveram relações estreitas com corporações privadas, particularidade que protegeria tais pessoas de serem rotuladas como “criminosas” pelas agências estatais de controle. Essa visão repercutiria também nos casos de corrupção, pois enquanto algumas formas de abuso de poder para obtenção de lucros privados são consideradas corruptas, outras que podem ter o mesmo risco de causar danos são consideradas aceitáveis – como o lobby – e acabam sendo normatizadas de forma a favorecer aquele que a exerce, em razão de sua posição dominante no processo regulatório. Esse fenômeno é muitas vezes chamado de *regulatory capture*. Outro fator cultural existente, e que também coloca em perigo a relação das empresas com as agências reguladoras é o chamado *revolving door*, algo como um mecanismo em que indivíduos mudam de cargos entre agências regulatórias e posições executivas em companhias sujeitas a fiscalização, e atuam buscando interesses privados.<sup>46</sup>

Ainda no que diz respeito a fatores culturais, outros aspectos teriam influência sobre o nível de corrupção numa organização. A cultura corporativa dita como a empresa é gerida e como as pessoas são promovidas. São os valores implícitos, atitudes e formas de fazer as coisas que prevalecem em uma empresa e, com frequência, reflete a personalidade, filosofia e o panorama étnico-cultural do fundador ou líder. Sobre o assunto, Paul Wong identifica cinco tipos diferentes de culturas corporativas que ele chama de “tóxicas”, as quais impactam negativamente na organização: cultura hierárquica autoritária; cultura conflitiva competitiva; cultura de *laissez-faire*; cultura corrupta desonesta; e cultura tradicional rígida.<sup>47</sup>

Embora todas essas práticas criem disfuncionalidades dentro da organização, somente na cultura corrupta desonesta a corrupção é, necessariamente, a ética principal da empresa; nas demais, a corrupção pode ser apenas um subproduto da sua cultura. Isso porque em culturas tóxicas focadas em ganância, poder e lucro com pouca consideração a

---

<sup>46</sup> HUISMAN, Wim;VANDE WALLE, Gudrun. *The Criminology of corruption*. In G. de Graaf, P. von Maravic, & P.Wagenaar (Eds.), *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen: Barbara Budrick Publishing, 2010, p. 122.

<sup>47</sup> WONG, P.T. P. *Lessons from the Enron debacle – Corporate culture matters*. In Nasreen Taher (Ed.). *Organizational culture: An introduction*. Hyderabad, India: ICFAI University Press, 2005, p.180-192. Disponível em: [http://www.meaning.ca/archives/archive/art\\_lessons-from-enron\\_P\\_Wong.htm](http://www.meaning.ca/archives/archive/art_lessons-from-enron_P_Wong.htm).

questões legais e à ética, a aceitação da corrupção acaba por penetrar em todos os níveis da organização. Paul Wong cita a Enron como exemplo de organização que adotou diferentes culturas tóxicas. A falta de regulação e controle de comportamentos e práticas levou a uma cultura de busca do interesse e lucro próprio, onde contabilidade “criativa” e relatórios de lucros fraudados eram vistos como aceitáveis, sendo até os interesses dos *shareholders* considerados secundários. Transações e decisões impróprias eram aprovadas em todos os níveis. Enquanto a cultura principal era de desonestidade, atuava como fator secundário uma cultura hierárquica autoritária onde as práticas gerenciais não eram questionadas, e, ainda, uma cultura de *laissez faire*, em que se admitia “desculpas” para atos questionáveis. Ou seja, considerações éticas eram ignoradas pela organização como um todo, na busca por lucro.<sup>48</sup>

Cumprir notar, ainda, que a cultura de uma organização não floresce em um ambiente de neutralidade. Fatores culturais externos também atuam sobre a cultura da organização, como o Governo, pois se os *policymakers* operam em uma cultura de corrupção, influenciando negativamente a já mencionada confiança generalizada nas instituições, as organizações que procuram fazer negócios com essas administrações tendem a aceitar conviver com aquela cultura a fim de ter sucesso em seus negócios.<sup>49</sup>

## 10. A empresa como cura.

### Programas de *compliance*

Como visto ao longo da exposição, embora crimes corporativos sejam, em última instância, materializados por membros individuais de uma organização, eles têm raízes estruturais, uma vez que o contexto organizacional em que acontecem exerce um papel relevante, tornando-os possíveis e, até mesmo, “justificando-os”. Sendo assim, as decisões da empresa são mais do que a soma de escolhas e ações individuais, e as organizações são mais do que simplesmente o ambiente em que ações pessoais acontecem. Como dito por Ronald Kramer, crimes corporativos são crimes organizacionais, e sua compreensão requer uma análise ao nível organizacional.<sup>50</sup> Diante

---

<sup>48</sup> WONG, P.T. P. *Op. cit.* p.180-192..

<sup>49</sup> BAMAUNG, David; CUDDIHY, John. *Corruption: the exposure and exploitation of human vulnerabilities. In Corruption in Commercial Enterprise: Law, Theory, and Practice.* Campbell, Liz; Lord, Nicholas. New York: Routledge, 2018, p. 114.

<sup>50</sup> KRAMER, Ronald C. *Corporate Crime: An Organizational Perspective. In White-Collar and Economic Crime: Multidisciplinary and Cross-National Perspectives.* Dailey,

disso, ao se estudar, por exemplo, a corrupção empresarial, deve-se ter como foco principal a disfunção organizacional e o comportamento antissocial ou desvio da corporação – aquilo que Diane Vaughan denomina *dark side of the organization* –, o que contribui de forma importante para a sua compreensão e elaboração de estratégias de prevenção.<sup>51</sup>

Portanto, dentre os diversos fatores apontados ao longo do texto para o desvio no ambiente corporativo, aqueles relacionados com a sua organização e administração, bem assim a forma de liderança, gerenciamento e cultura organizacional, têm sido considerados como decisivos sob a perspectiva etiológica. Com efeito, são as organizações que dão aos indivíduos cargos, incentivos, redes de relacionamento, regras, rotinas, percepções, crenças que constroem oportunidades para o cometimento de infrações. Assim, tais caracteres podem explicar como comportamentos desviantes nas organizações são definidos, percebidos, normalizados, planejados e facilitados. Por outro lado – por paradoxal que possa parecer –, esses mesmos fatores podem ser direcionados para o controle e prevenção do ilícito. Nesse contexto, embora alguns afirmem que todas as organizações seriam patologicamente dispostas a “violar a lei” no interesse de maximização de lucros, tem-se que isso não se constitui uma verdade absoluta.<sup>52</sup>

Sendo assim, na linha do lecionado por Judith van Erp, tem-se que – em termos criminológicos – a corporação pode ser a *causa*, mas ela também pode também a ser a *cura* para o crime corporativo, oferecendo importantes oportunidades para prevenção, por meio de uma gama de sistemas formais e informais de controle social e administrativo que operam dentro da organização.<sup>53</sup> E é aqui que entram as estratégias dos programas de *compliance*. Embora venham sofrendo variadas críticas quanto à sua forma e até mesmo quanto à sua eficácia, programas e políticas de *compliance*, ética e integridade têm sido utilizados como importantes ferramentas nesse sentido.<sup>54</sup>

---

Timothy; Wickman, Peter. Lexington: Lexington Books, 1982, p. 75-85.

<sup>51</sup> VAUGHAN, Diane. *The Dark Side of Organizations: Mistakes, Misconduct, and Disaster*. In *Annu. Rev. Sociol.* Vol. 25, 1999, p. 271. Disponível: [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org).

<sup>52</sup> TOMBS, S.; WHYTE, D. *Counterblast: Challenging the Corporation/Challenging the State*. *The Howard Journal of Criminal Justice*, 54(1), 2015, pp. 91-95.

<sup>53</sup> VAN ERP, Judith. *The Organization of Corporate Crime: Introduction to Special Issue of Administrative Sciences*. *Adm. Sci.* V. 8,3, 2018 In: <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/3/36>.

<sup>54</sup> Sobre as dificuldades de mensurar a eficácia dos programas de *compliance*: SOLTES, Eugene; CHEN, Hui. *Por que os programas de compliance fracassam e como corrigi-los*. In *Harvard Business Review*. Disponível: <https://hbrbr.uol.com.br/compliance-como-corrigir/>.

Como se tentou descortinar nesse trabalho, a cultura organizacional tem papel de destaque para a ocorrência de crimes corporativos. Diante disso, é possível se concluir que os sistemas de controle formais não podem atuar sozinhos; a eles deve-se somar a busca pelo desenvolvimento de uma verdadeira cultura de integridade que seja compartilhada por todos, a partir da cúpula da instituição. Trata-se de transformar culturas tóxicas ou criminógenas em culturas saudáveis. São culturas organizacionais saudáveis – ou desintoxicadas –, dentre outras, as que estão abertas a inovações; que se ajustam a mudanças nas condições de mercado; que encorajam o desenvolvimento de seus funcionários; aquelas cuja liderança personifica os objetivos da organização, de forma que haja visões, valores e propósitos comuns conhecidos e compartilhados por todos; culturas orientadas pelo senso de comunidade e cooperação em que todos os funcionários são tratados como membros valiosos da organização; e, por fim – mas não menos importante –, aquelas em que há uma genuína atenção a cada membro, de forma que todos possam desenvolver suas potencialidades pessoal e profissionalmente.<sup>55</sup>

A percepção otimista da corporação poder ser a cura de infrações econômicas, nelas incluídas a corrupção empresarial, também é defendida por Christine Parker. Para a Autora, sendo a organização empresarial uma entidade com seus próprios mecanismos de regulação, ela também tem uma moral própria. Assim – nas palavras de Parker – ao invés de procurar “levantar o véu” da corporação, desconsiderando sua personalidade jurídica, para responsabilizar os indivíduos que a compõem, cumpre assegurar que a própria organização se autorregule, de forma que valores sociais favoráveis venham a permear as suas atividades. A organização empresarial tem capacidade natural para gerir sua própria responsabilidade social, da mesma forma que a ética empresarial se sobrepõe a disseminadas técnicas de neutralização de culpa ou associações diferenciais de membros onde os fins de lucro justifiquem os meios ilícitos para alcançá-lo. Assim, para Parker, as organizações podem ser persuadidas a fazer o certo, uma vez que é do seu interesse manter sua legitimidade, evitando, por exemplo, uma publicidade negativa ou um escândalo de corrupção.<sup>56</sup>

Em síntese, tem-se que as corporações devem ser estimuladas a adotar – de forma cada vez mais intensa –, programas de *compliance* e códigos de

---

<sup>55</sup> WONG, Paul T. P. *Op. cit.*, p. 190.

<sup>56</sup> PARKER, Christine. *The open Corporation: effective self-regulation and democracy*. Cambridge: Cambridge Press, 2002, p. 28 e ss.

ética que tenham por objetivo primordial a prevenção de crimes empresariais, promovendo um ambiente organizacional que valorize a integridade e que consinta seus integrantes a agir em consonância com esses ideais. Acredita-se que esse é o melhor caminho para evitar a deletéria prática da corrupção empresarial, estabelecendo-se – a partir de mudanças do setor privado – uma nova, saudável e eficaz relação entre corporações e o poder público, com resultados positivos para toda a Sociedade.

## Referências

ALBANESE, Jay. S. *Corporate criminology: Explaining deviance of business and political organizations*. In *Journal of Criminal Justice*, Vol. 12, pp. 11-19. New York: Pergamon Press Ltd., 1984

BAMAUNG, David; CUDDIHY, John. *Corruption: the exposure and exploitation of human vulnerabilities*. In *Corruption in Commercial Enterprise: Law, Theory, and Practice*. Campbell, Liz; Lord, Nicholas. New York: Routledge, 2018.

BECKER, Gary S. *Crime and Punishment: An Economic Approach*. *The Journal of Political Economy* 76.

BONGER, Williem Adriaan. *Criminalité et conditions économiques*. Amsterdam: Mass & Van Suchtelen, 1905.

COLEMAN, James W. *Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime*. In *American Journal of Sociology*. V. 93, n. 2. Chicago: The University of Chicago Press, 1987, pp. 406-439. In: <https://www.jstor.org/stable/2779590>.

DeLISI, Matt; VAUGHN, Michael G. *Correlates of Crime*. In *The Handbook of Criminological Theory*. Piquero, Alex R. (Ed.). Chichester: Wiley Blackwell, 2016.

FIJNAUT, Cyrille; BOVENKERK, Frank; BRUINSMA, Gerben; BUNT, Henk van de. *Organized Crime in the Netherlands*. 1 ed. The Hague: Springer 1998.

HUISMAN, Wim, & VANDE WALLE, Gudrun. *The Criminology of corruption*. In G. de Graaf, P. von Maravic, & P. Wagenaar (Eds.), *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen: Barbara Budrick Publishing, 2010.



- KRAMER, Ronald C. *Corporate Crime: An Organizational Perspective*. In White-Collar and Economic Crime: Multidisciplinary and Cross-National Perspectives. Dailey, Timothy; Wickman, Peter. Lexington: Lexington Books, 1982.
- LEFF, Nathaniel H. *Economic Development through Bureaucratic Corruption*. The American Behavioral Scientist, 1964, pp. 8-14. In: <https://doi.org/10.1177/000276426400800303>
- LYRA, Roberto. *Economia e crime*. Rio de Janeiro: Rodrigues & Cia., 1933.
- NIETO MARTÍN, Adán. *Cumplimiento normativo, criminología y responsabilidad penal de personas jurídicas*. In Manual de cumplimiento penal en la empresa. (Dir.) Valencia: Tirant lo Blanch, 2015.
- NIETO MARTÍN, Adán. *Introducción al Derecho Penal Económico e de la Empresa*. In Derecho Penal Económico y de la Empresa. Nieto Martín et al. Madrid: Editorial Dykinson, 2018.
- PARKER, Christine. *The open Corporation: effective self-regulation and democracy*. Cambridge: Cambridge Press, 2002.
- PATERNOSTER, Raymond; SIMPSON, Sally S. *A Rational Choice Theory of Corporate Crime*. In Routine Activity and Rational Choice. Clarke, Ronald V.; Felson, Marcus. New Brunswick: Transaction Pub., 2008.
- POWER, Timothy J.; TAYLOR, Matthew M. *Corruption and Democracy in Brazil. The struggle for accountability*. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana..
- PUNCH, Maurice. *Police corruption: apples, barrels and orchards*. In [https://www.researchgate.net/publication/238402056\\_Police\\_corruption\\_apples\\_barrels\\_and\\_orchards](https://www.researchgate.net/publication/238402056_Police_corruption_apples_barrels_and_orchards).
- RANA, Maria Paola. *Organized Crime and Corruption: a theoretical and empirical analysis*. Tese (Doutorado em Economia). Università degli Studi di Cagliari, 2013.
- SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance na perspectiva da criminologia econômica*. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZAO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p.167-191. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/329641000\\_SAAD-](https://www.researchgate.net/publication/329641000_SAAD-)
- SHOVER, Neal; HOCHSTETLER, Andy; ALALEHTO, Tage. *Choosing White-collar Crime*. In The Oxford Handbook of Criminology Theory. Oxford University Press: New York, 2013.

SOLTES, Eugene. *Why they do it? Inside the mind of the white-collar criminal*. New York: PublicAffairs, 2016.

SOLTES, Eugene; CHEN, Hui. *Por que os programas de compliance fracassam e como corrigi-los*. In Harvard Business Review. Disponível: <https://hbrbr.uol.com.br/compliance-como-corrigir/>.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros. *Breves considerações sobre a corrupção em transações comerciais internacionais*. In Direito Penal Internacional, Estrangeiro e Comparado. Japiassú, Carlos Eduardo A. (Coord.). Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros. *Da Criminologia à Política Criminal: Direito Penal Econômico e o novo Direito Penal*. In Inovações no Direito Penal Econômico. \_\_\_\_ (Org.). Brasília: ESMPU, 2011.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros; JAPIASSÚ, Carlos Eduardo A. *Criminologia e delinquência empresarial: Da cultura criminógena à cultura do compliance*. In Quaestio Iuris. Vol. 10, n. 02, Rio de Janeiro, 2017.

STADLER, William A; BENSON, Michael L. *Revisiting the Guilty Mind: The Neutralization of White-Collar Crime*. In Criminal Justice Review. [Http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1004.3609&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1004.3609&rep=rep1&type=pdf).

SUTHERLAND, Edwin H. *White Collar Crime*. New York: Dryden, 1949.

SUTHERLAND, Edwin H. *White Collar Criminality*. In American Sociologia Review, 5. 1940.

SUTHERLAND, Edwin H. ; CRESSEY, Donald R. ; LUCKENBILL, David F. *Principles of Criminology*. 11th Ed. New York: General Hall, 1992.

SYKES, Gresham M.; MATZA, David. *Techniques of Neutralization: A theory of Delinquency*. In American Sociological Review. Vol. 22, n. 6, 1957.

TANZI, Vito. *Policies, Institutions and the Dark Side of Economics*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Ltd, 2000.

TOMBS, S.; WHYTE, D. *Counterblast: Challenging the Corporation/Challenging the State*. The Howard Journal of Criminal Justice, 54(1), 2015.

VAN ERP, Judith. *The Organization of Corporate Crime: Introduction to Special Issue of Administrative Sciences*. Rev. Adm. Sci. 2018, v. 8, 3. In: <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/3/36>.

VAUGHAN, Diane. *The Dark Side of Organizations: Mistakes, Misconduct, and Disaster*. In *Annu. Rev. Sociol.* Vol. 25, 1999, p. 271. Disponível: [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org).

WILKS, Daniela. *Comportamentos desviantes nas organizações: más pessoas vs más organizações*. In *Infrações Económicas e Financeiras: Estudos de Criminologia e Direito*. Cruz, José Neves *et al* (Coord.). Coimbra: Coimbra Editora, 2013.

WONG, P.T. P. *Lessons from the Enron debacle – Corporate culture matters*. In Nasreen Taher (Ed.). *Organizational culture: An introduction*. Hyderabad, India: ICFAI University Press, 2005.