

A ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ATUAÇÃO DO PARQUET NO COMBATE À CORRUPÇÃO

GABRIEL DOURADO DRUMMOND BARBOSA
ESTAGIÁRIO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS

1. INTRODUÇÃO: CORRUPÇÃO E ÉTICA

No século XXI, o tema *corrupção* tem ocupado a centralidade do debate e da opinião pública, sobretudo no Brasil, onde 59,5% da população¹ acredita que esse seja o maior problema da nação. Segundo Zanin, Valim e Martins (2020. p. 92):

A corrupção se tornou um dos problemas mais comentados nos últimos anos e constitui bandeira inatacável, um dos poucos temas sobre os quais não há divergência. À esquerda ou à direita, todos são contrários à corrupção e favoráveis às medidas que objetivam enfrentá-la.

O conceito de corrupção sobre o qual pretende-se debruçar neste tópico é mais abrangente que a forma prevista no Código Penal (Brasil, 1940), que a divide em duas espécies: ativa e passiva. De forma sintética e filosófica, a corrupção é a exata antítese da ética e, portanto, é necessário que essa seja compreendida para que aquela seja devidamente conceituada. Eis a visão de Barros Filho e Sergio Praça (2014) sobre a ética:

Toda ética implica renúncia. Abrir mão de alguns dos próprios interesses, apetites ou desejos em nome de uma convivência mais harmoniosa". "É a primazia do nós sobre o eu. Vitória da vontade geral sobre a vontade singular, do interesse público sobre os múltiplos e esparsos interesses privados.

É inequívoco que a presença da ética na esfera pública se dá como um desdobramento do princípio da moralidade administrativa, que "exige da Administração comportamento não apenas lícito, mas também consoante

com a moral, os bons costumes as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade e a ideia comum de honestidade" (Di Pietro, 2025).

Nesse horizonte, tem-se que a corrupção é a ética ao avesso, ou seja, é a primazia incessante dos múltiplos e esparsos interesses privados sobre os coletivos e, portanto, é flagrantemente incompatível com a esfera pública.

1.1. CONCEITO DE COMPLIANCE

Originário de um contexto corporativo, o termo anglo-saxônico "*compliance*", ora famigerado, diz respeito às boas práticas, ao comportamento ético e ao agir conforme o regramento e princípios institucionais. Sobre a expressão, ensina Domingos Poubel de Castro (2018):

O termo "*compliance*" tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. Em português, não existe tradução e por isso sua interpretação recebe muitas variações. Como vem sendo aplicada no meio dos negócios, a palavra merece explicação. O termo técnico utilizado em português é "aderência à norma.

Trata-se, portanto, da institucionalização da ética. Nessa esteira, é evidente que a "aderência à norma" pressupõe a existência de um regramento institucional probó, ao qual os integrantes da entidade se submetam. Na mesma medida, repisa-se, a sistematização da corrupção, que se manifesta pela não aderência permanente às normas, opõe-se aos conceitos de *compliance*, integridade, transparência e ética.

¹ CNN BRASIL. Corrupção passa a ser maior problema do país para os brasileiros, diz Atlas. *CNN Brasil*, 10 out. 2025.

Ademais, a construção da ética sistemática ideal – seja na iniciativa privada ou na esfera pública – se dá pela dicotomia entre o caráter repressivo e o caráter educativo inerentes ao programa de *compliance*: esse com a finalidade de prevenir eventuais transgressões, a partir da consolidação de um agir ético que inibe desvios, e aquele com a capacidade de responsabilizar e punir os agentes quando uma violação ocorre. Nas palavras de Simão e Pontes (2017):

É fato que não existe nenhum programa de integridade, por mais completo que o seja, capaz de assegurar com absoluto grau de certeza de que nenhum funcionário ou, como diz a lei, “pessoa agindo em seu interesse ou benefício” não vá praticar um ato ilícito que caracterize infração passível de pena pela LAC. Logo, é importante destacar, as regras de *compliance* tratam de mitigar riscos, estabelecer padrões de conduta e de procedimento e criar rotinas de controle e auditoria e mecanismos de repressão disciplinar.

Salienta-se, ainda, que apesar do íntimo liame entre *compliance* e boa governança, os conceitos são interdependentes e complementares, uma vez que o último corresponde ao conjunto de práticas, processos e estruturas que orientam a gestão de uma organização transparente e proba (TCU, 2021).

1.2. IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Em linhas gerais, há um núcleo de critérios a serem observados na implementação de qualquer programa de *compliance* bem-sucedido. Sobre a matéria, explicam Vinicius Marques de Carvalho e Francisco Schertel Mendes (2017):

Um programa de *compliance* bem-sucedido consiste na articulação estruturada, consistente e pereene de diferentes iniciativas, como a definição e comunicação de valores éticos e competitivos pela alta direção, a criação de um código de conduta com regras claras e o desenvolvimento de estruturas para detecção e correção de falhas e infrações.

Assim, em um cenário de busca pela institucionalização da ética, por meio da consolidação de um primoroso programa de *compliance*, revestem-se de relevância inegável,

dentre outros, aspectos como: o comprometimento da alta direção da empresa ou órgão com o programa de integridade, a avaliação de riscos, a construção de um código de conduta e regras claras, a difusão da cultura de *compliance*, a criação de canais de comunicação (internos e externos) e a adoção de treinamento dos funcionários ou servidores. Também se faz necessária a previsão de procedimentos disciplinares e remediações de danos, a fim de apurar eventuais transgressões e responsabilizar contraventores, assegurando-lhes o direito ao contraditório (Mendes, 2017, p. 129 - 148).

É notório, ainda, que a elaboração e implementação dessas medidas – sobretudo na Era Digital - demandam a realização de um considerável investimento, pelo órgão ou pela empresa, a ser despendido no curto-prazo (Mendes, 2017, p. 30), mas que reverter-se-á em redução de danos no longo-prazo, especialmente quando o programa é bem-acabado.

2. O SETOR PÚBLICO, A ÉTICA E OS PRINCÍPIOS DA MORALIDADE E EFICIÊNCIA

Em primeiro lugar, é mister destacar que o princípio da eficiência se faz concreto e relevante no ordenamento jurídico brasileiro desde o século passado, não se tratando de um fenômeno estritamente hodierno. Por exemplo, nota-se a presença da embrionária noção de eficiência no Decreto-Lei 200/1967, por meio da instituição de mecanismos de controle de resultados do Poder Executivo. Vejamos, *in verbis*:

Art. 13 O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;

c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Além disso, há menção expressa à eficiência administrativa no aludido diploma normativo. Observemos:

Art. 26. No que se refere à Administração Indireta, a supervisão ministerial visará a assegurar, essencialmente:

(...)

III - A eficiência administrativa.

Todavia, é inegável que o início do protagonismo do princípio da eficiência teve como marco fundamental a promulgação da Emenda Constitucional n. 19/1998, que o inseriu dentre os princípios expressos da administração pública (Brasil, 1988, art. 37, *caput*), fato que acabou por desembocar na nova etapa do Direito Administrativo brasileiro, cuja identidade se dá pela presteza, perfeição e rendimento funcional na prestação dos serviços públicos, bem como pela expansão da resolutividade e consensualidade no ordenamento jurídico.

Ampliou-se, assim, programas de parcerias público-privadas, consórcios e terceirizações – inclusive de atividades-fim² – e, graças a simbiose com o setor privado, a Administração Pública também passou a implementar eficientes estratégias de boa governança, gestão de riscos, controle e auditoria, buscando mais transparência e melhores resultados, em um verdadeiro processo de potencialização do princípio da moralidade, que resultou na efetiva institucionalização da ética.

É possível aferir a influência da noção de eficiência e dos valores éticos em diversos pontos do ordenamento jurídico contemporâneo, como na Lei n. 14.129/2021, que dispõe sobre diretrizes para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Vejamos:

Art. 47. Caberá à autoridade competente dos órgãos e das entidades referidos no art. 2º

desta Lei, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança, em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas nesta Lei.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança referidos no *caput* deste artigo incluirão, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para a melhoria do desempenho das organizações;

III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

Art. 48. Os órgãos e as entidades a que se refere o art. 2º desta Lei deverão estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e de controle interno com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos da prestação digital de serviços públicos que possam impactar a consecução dos objetivos da organização no cumprimento de sua missão institucional e na proteção dos usuários, observados os seguintes princípios:

I - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

II - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de modo a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício;

III - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle;

IV - proteção às liberdades civis e aos direitos fundamentais.

Ademais, é notório que a irradiação do princípio da eficiência e da moralidade na administração pública estão ligados à perspectiva de *status positivo* de Georg Jellinek, uma vez que a sociedade tem legitimidade para exigir que o Estado, através dos gestores da máquina pública, atue proativamente, no sentido de promover a implementação da eticidade no Estado, a fim de viabilizar a concretização dos direitos fundamentais da população.

2 BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADPF 324. Acórdão. Direito do Trabalho. Terceirização de atividade-fim e de atividade-meio. Constitucionalidade.

Sobre o aludido *status*, detalha Theodoro (2009):

O *status* positivo, a seu turno, dota o indivíduo de capacidades jurídicas para exigir do Estado prestações positivas, ou seja, reclamar para si algo a que o Estado está obrigado. E mais, prevê a possibilidade de o indivíduo cobrar do Estado uma conduta de conteúdo negativo, por exemplo, exigindo que o Estado se abstenha de invadir seu *status* negativo.

Isso posto, restou comprovado que o princípio da eficiência e seus desdobramentos tiveram o condão de potencializar e promover a institucionalização da ética no setor público, fenômeno que se tornou um poder-dever de toda a administração pública.

Nesse horizonte, o *compliance* se consolidou como um instrumento importante no desafiador combate à corrupção, conforme observar-se-á a seguir, sob as lentes do *Parquet*.

3. O PAPEL DO MINISTÉRIO PÚBLICO NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Conforme estabelece a Lei nº 8.625/1993 (Brasil, 1993), o Ministério Público é a instituição permanente e essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Ademais, segundo Emerson Garcia (2017), a própria etimologia da expressão “Ministério Público” é reveladora:

O substantivo ministério deriva do latim *ministerium*, *minister*, indicando ofício de servo, função servil ou somente ofício, mister, cuidado, ocupação ou trabalho. O adjetivo que o acompanha, por sua vez, pode ser analisado sob um aspecto subjetivo, denotando a ideia de instituição estatal, ou objetivo, no sentido de interesse geral ou social.

É outorgado ao *Parquet*, desde a promulgação da Constituição Cidadã, a função de atuar em prol dos interesses públicos, tanto como fiscal da lei quanto em ações judiciais em que figura no polo ativo. Essa é a razão pela qual o legislador, na Lei n. 8.429, de 2 de junho de 1992, que dispõe sobre as

sanções aplicáveis em virtude da prática de improbidade administrativa, incluiu o MP no rol de legitimados para o ajuizamento dessa ação, que tem por finalidade a responsabilização de ímprobos agentes públicos (pessoas físicas) - que incorram em atos de corrupção *lato sensu*, quais sejam, enriquecimento ilícito, prejuízo ao erário ou violação ao princípios da administração, como o princípio da moralidade. Outrossim, a Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, usualmente chamada de “Lei Anticorrupção”, confere o mesmo tratamento ao Ministério Público, legitimando-o para o ajuizamento das ações em face de corruptas pessoas jurídicas (empresas), que praticam atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira.

Tais diplomas normativos alicerçam a face repressiva do MP nessa matéria, mas certamente não esgotam todas as nuances da atuação ministerial contra a corrupção. Há de se enfatizar que, em função da retromencionada conjuntura do Direito Administrativo Moderno – caracterizada pela proeminência do princípio da eficiência – a atuação ministerial ganhou uma nova dimensão resolutiva, consensual, dialógica e preventiva, e não meramente demandista ou repressiva. Sobre a temática, Eduardo Cambi e Letícia de Andrade Porto (2019) registram:

Da mesma maneira, a resolutividade do Ministério Público promove a interação com a comunidade, seja evitando seja atenuando a necessidade de demandas judiciais. A constante busca de mecanismos para a promoção de uma tutela extrajudicial dos direitos transindividuais deve procurar evitar os atos ilícitos e seus possíveis danos.

Inaugurada a nova fase resolutiva do Ministério Público, institutos jurídicos consensuais como os acordos de não-persecução cível, acordos de leniência e a delação premiada foram criados ou fortalecidos, e representam importantes ferramentas no arsenal legal em matéria de combate à corrupção. Nesse diapasão, Carneiro e Mendes (2022):

Os institutos da colaboração premiada e acordos de leniência podem ser considerados mecanismos bastante eficientes na detecção de práticas irregulares. Ao conceder vantagens

sancionatórias ao delator de um determinado esquema de corrupção, por exemplo, viabiliza-se a investigação e a elucidação de práticas de difícil ou impossível detecção. Além disso, cria-se um estímulo ao infrator para que retorne ao plano da legalidade e um risco que, preventivamente, desestimula a prática de ilícitos em grupo. Nos mais, há um evidente impacto positivo para todo o sistema de justiça, hoje altamente sobrecarregado, em abreviar longos processos sancionatórios.

Além do combate à corrupção noutras entidades públicas, incumbe ao Ministério Público, em caráter preventivo, adotar mecanismos que propiciem a concretização da ética dentro da própria instituição. Com rigor e responsabilidade, o *Parquet* mineiro – no ano de 2021 – instituiu o Sistema de Integridade, um programa de *compliance* que fixa diversas diretrizes a fim de promover a eficiência administrativa, prevenir, detectar, punir e remediar atos de má gestão, improbidade, fraudes e corrupção, bem como fomentar a cultura de governança, ética e integridade entre os agentes públicos no ambiente de trabalho e na relação com o público externo³.

4. DESAFIOS ENFRENTADOS NO COMBATE À CORRUPÇÃO

4.1. DOLO ESPECÍFICO NA NOVA LEI DE IMPROBIDADE

Antes da reforma promovida pela Lei n. 14.230, de 25 de outubro de 2021, a Lei de Improbidade Administrativa adotava uma perspectiva de culpa *lato sensu* para a responsabilização do agente público ímprobo, não sendo necessária a comprovação do dolo específico de praticar atos de enriquecimento ilícito, prejuízo ao erário ou violação aos princípios administrativos, como a moralidade ou a legalidade. Bastava, portanto, a demonstração de que agiu com negligência, imprudência ou imperícia.

Todavia, por advento da nova redação conferida ao diploma normativo, passou-se a exigir a demonstração do dolo específico do

agente, não sendo a culpa, a má gestão ou a mera ilegalidade aspectos suficientes para ensejarem numa ação de improbidade administrativa. Explicam Mendes e Carneiro (2022):

Por essa ótica, então, a contrariedade entre o atuar do agente público e o parâmetro jurídico-administrativo da moralidade não implica, por si só, a configuração da pecha da improbidade. Para tanto, é necessário um “plus”, qual seja: a desonestidade. Esse é o atributo que não só distingue a improbidade (“espécie”) da imoralidade (“gênero”), como denota que a configuração do ato ímprobo exige a demonstração de má-fé e deslealdade por parte do agente público: dado que – do ponto de vista normativo – é indicativo da figura do dolo, em seus aspectos cognitivo e volitivo.

Nesse sentido, é incontroverso que a nova redação conferida ao diploma representa, neste aspecto, um obstáculo à parte acusatória - qual seja, o Ministério Público -, que deverá demonstrar o dolo específico do agente, dificultando a responsabilização dos corruptos. Nesse sentido, Mendes e Carneiro (2022, p. 114):

Precisamente por isso, houve a fixação lógico-jurídica de dois relevantes (e óbvios) núcleos de deveres persecutórios ao Ministério Público. Um compreende a individualização da conduta supostamente infratora da Lei no 8.429/92 (e o correspondente apontamento dos elementos probatórios da ocorrência do ato ímprobo). O outro, por sua vez, está referido ao ônus ministerial de instruir a sua exordial acusatória com os documentos ou justificação que contenham indícios suficientes não só da veracidade dos fatos alegados, mas também, do dolo imputado (art. 17 §6o, incisos I e II).

Contudo, observa-se que nem todas as recentes alterações na LIA foram prejudiciais, sendo necessário ressaltar que havia, anteriormente, vedação expressa quanto à consensualidade nas ações de improbidade administrativa, fato que dificultava a formalização de acordos quando as condutas poderiam ser enquadradas, simultaneamente, como crimes ou improbidades administrativas, o que foi superado pela nova redação. (Mendes e Carneiro, 2022, p.153 - 154).

3 MINAS GERAIS. Ministério Público do Estado. Procuradoria-Geral de Justiça. Resolução PGJ nº 47, de 27 de outubro de 2021. Dispõe sobre o Sistema de Integridade do Ministério Público do Estado de Minas Gerais e constitui comissão para elaborar a proposta do respectivo programa.

4.2 COMPLIANCE DE FACHADA

Inicialmente, é mister reiterar que a corrupção é um problema que permeia diversos âmbitos da sociedade e da máquina pública, não sendo restrito a um nicho ou um perfil específico de interesses ou indivíduos. Assim sendo, esquemas bem estruturados de corrupção são capazes de cooptar um considerável número de pessoas, dentro e fora do Estado, tornando-se uma amálgama de poderes econômicos e políticos, o que obstaculiza o combate por parte de uma instituição solitária, demandando um enfrentamento coletivo.

Nesse sentido, é evidente que a atuação interinstitucional, quer dizer, a soma dos esforços de diversas instituições, públicas ou privadas, que dispõem das ferramentas adequadas para combater a corrupção – quais sejam, programas de *compliance* –, é condição *sine qua non* para a obtenção de resultados satisfatórios na inibição, apuração e eventual punição de condutas ímprobas. Todavia, é necessário que o programa de ética implementado em cada entidade seja - de fato - técnico e efetivo, o que nem sempre é o caso. Há, ainda, instituições - sobretudo da iniciativa privada - que criam programas de *compliance* de fachada, em uma tentativa de driblar a fiscalização e a responsabilização da empresa e de seus agentes.

Sobre o tema, ensinam Vinicius Marques e Francisco Schertel (2017):

Ressaltando a importância da efetividade dos programas de *compliance*, o Guia do Cade sobre *compliance* claramente enfatiza a necessidade de evitar dois tipos de programa de fachada: (i) o que utiliza mecanismos superficiais de integridade para transmitir uma imagem inidônea às autoridades; (ii) o que é elaborado de modo complexo, com elevado custos, mas que não tem aplicação prática pela organização.

E sobre a aplicação de sanções em desfavor dessas empresas, os referidos autores destacam (Mendes; Carvalho, 2017, p. 160):

Vale ainda destacar que, caso se constate a criação de um programa de *compliance* de

fachada pela empresa – em outras palavras, um programa feito única e exclusivamente para que ela se beneficie de descontos, sem qualquer intenção de que as orientações sejam seguidas por seus funcionários –, as autoridades podem, em vez de diminuir a pena, aumentá-la, dado que a presença ou não de boa-fé é sempre um fator avaliado na dosimetria da pena, tanto na defesa da concorrência quanto na Lei Anticorrupção.

4.3. CONTROVÉRSIAS RELACIONADAS AO ACORDO DE LENIÊNCIA

Outro notório desafio que vem sendo enfrentado pelo Ministério Público Federal são as controvérsias que envolvem o acordo de leniência, previsto na Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/2013), sobretudo quanto a insegurança jurídica provocada pela fragilidade normativa e pela ausência de adequada articulação entre os órgãos de Estado (Simão; Pontes, 2017). Para fins de ordenação, dividiu-se a questão em 2 (dois) tópicos:

4.3.1. LEGITIMIDADE PARA PROPOR E CELEBRAR ACORDO

Tratemos, em primeiro lugar, acerca da legitimidade para celebração de acordo de leniência em âmbito federal. Em suma, a polêmica ocorre em função de uma omissão da Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/2013), a qual não menciona expressamente a possibilidade de celebração de acordo de leniência em âmbito federal pelo *Parquet*, o que supostamente estabelecerá a CGU e a AGU como as únicas legitimadas para tal. O posicionamento institucional oficial da Controladoria Geral da União⁴ caminha exatamente no sentido de reconhecer a própria competência exclusiva para celebrar acordos de leniência com empresas investigadas pela prática de atos lesivos no âmbito do poder executivo federal e contra a administração pública estrangeira – perspectiva que afastaria a atuação e a figura do MPF.

Todavia, Cunha e Souza (2020) defendem que, a partir de uma interpretação sistemática do ordenamento jurídico brasileiro, notadamente do art. 127 da Constituição Federal, que outorga ao *Parquet* a incumbência da

4 BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Acordo de Leniência*.

defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, e por analogia, Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078/1990) e Lei 7.347/1985 (Lei de Ação Civil Pública) - no que dispõem sobre homologação de acordos e a legitimidade - é possível concluir que o Ministério Público Federal detém legitimidade para a celebração dos acordos de leniência em matéria da LEA⁵.

4.3.2. SOBREPOSIÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E MS 35435

Não fosse o bastante, a ausência de adequada articulação entre os órgãos de Estado torna-se óbice ao combate à corrupção. Uma demonstração explícita e didática da falta articulação entre os órgãos de combate à corrupção são os fatos narrados no Mandado de Segurança 35435⁶ do STF.

Sinteticamente, o aludido remédio constitucional foi impetrado – perante o Supremo - pela Construtora Andrade Gutierrez S.A., investigada por irregularidades em licitações relacionadas à construção da Usina Angra 3. A empresa já havia firmado acordos de leniência com a CGU/AGU e com o MPF, porém teve sua inidoneidade para contratar com a administração pública declarada pelo TCU.

A Corte reconheceu a complexidade da atuação coordenada entre os diversos órgãos de controle e enfatizou a necessidade de harmonização institucional para evitar sobreposição de sanções administrativas. Sinalizou corretamente, ainda, que os acordos de leniência devem ser respeitados e que a atuação do TCU não pode anular os efeitos legítimos desses instrumentos, sob pena de comprometer a política de combate à corrupção e a segurança jurídica das empresas colaboradoras.

Sobre a matéria, discorrem Simão e Pontes (2017):

Provavelmente, o ponto que mais dificultou a efetivação dos acordos de leniência foi a incapacidade dos órgãos públicos envolvidos de

articular de forma adequada e encontrar uma solução viável para sua implementação. É verdade que a legislação não traçou o caminho a ser seguido, mas tampouco as autoridades foram capazes de construir a própria alternativa.

Ante o exposto, está comprovado que a descoordenação entre órgãos somada à imprevisibilidade quanto à garantia dos benefícios previstos no acordo representa, verdadeiramente, um fator desestimulante às empresas, enfraquecendo as perspectivas resolutivas e consensuais de solução de conflitos e o combate à corrupção.

5. CONCLUSÃO

Ante o exposto, é possível concluir, em forma de tópicos, que:

- A ética é essencial em todas as esferas da sociedade, sobretudo na administração pública.
- Os princípios da eficiência e da moralidade somados às parcerias com o setor privado potencializam a implementação de sistemas de *compliance* na administração pública, contribuindo para uma gestão mais transparente do aparato estatal.
- A corrupção é a não-aderência sistêmica às normas e, portanto, se contrapõe ao *compliance*.
- É dever do Ministério Público combater todas as formas de corrupção, tanto em caráter repressivo e, sobretudo, em caráter preventivo.
- A corrupção é um problema multifacetado e seu efetivo enfrentamento exige uma cultura institucional de integridade.
- A efetividade dos acordos de leniência depende da atuação coordenada entre órgãos de controle.
- O MPF tem legitimidade para propor e celebrar acordos de leniência com empresas.

⁵ Fernando Pereira de Azevedo. In: A legitimidade do Ministério Público Federal para a propositura dos acordos de leniência no âmbito federal, p. 102.

⁶ BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Mandado de Segurança n. 35.435, Distrito Federal*. Relator: Ministro Gilmar Mendes.

- O *Parquet* Mineiro tem satisfatoriamente cumprido com a missão de implementar seu programa de *compliance* e institucionalizar a ética.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Fernando Pereira de. **A legitimidade do Ministério Público Federal para a proposição dos acordos de leniência no âmbito federal.** *Boletim Científico ESMPU*, Brasília, v. 20, n. 1, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoes-cientificas/index.php/boletim/article/download/718/591/1909>. Acesso em: 14 out. 2025.
- BARROS FILHO, Clóvis de; PRAÇA, Sergio. **Corrupção: parceria de generativa.** Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2014.
- BOCHENEK, Antônio César; PEREIRA, Jânio Luiz. **Corrupção sistêmica no Brasil: enfrentamento e dificuldades.** *Revista Jurídica do Ministério Público do Estado do Paraná*, Curitiba, n. 8, ago. 2018. Disponível em: <https://apps.mppr.mp.br/openjournal/index.php/revistamppr/issue/view/8>. Acesso em: 14 out. 2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Acordo de Leniência.** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia>. Acesso em: 12 out. 2025.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. *Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 11 out. 2025.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. *Código Penal.* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 11 out. 2025.
- BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. *Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e dá outras providências.* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm. Acesso em: 8 out. 2025.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *ADPF 324. Acórdão. Direito do Trabalho. Terceirização de atividade-fim e de atividade-meio. Constitucionalidade.* Relator: Roberto Barroso. Tribunal Pleno. Julgado em 30 ago. 2018. Disponível em: https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search?base=acordaos&processo_classe_processual_unificada_classe_sigla=ADPF&queryString=ADPF%20324. Acesso em: 11 out. 2025.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Mandado de Segurança n. 35.435, Distrito Federal.* Relator: Ministro Gilmar Mendes. Julgado em 30 mar. 2021. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur449864/false>. Acesso em: 12 out. 2025.
- CAMBI, Eduardo; PORTO, Leticia de Andrade. **Ministério Público resolutivo e proteção dos direitos humanos.** Belo Horizonte: D'Plácido, 2019.
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público.** 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597018455. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018455/>. Acesso em: 10 out. 2025.
- CNN BRASIL. **Corrupção passa a ser maior problema do país para os brasileiros, diz Atlas.** CNN Brasil, 10 out. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/corruptao-passa-a-ser-maior-problema-do-pais-para-os-brasileiros-diz-atlas/>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CUNHA, Rogério Sanches; SOUZA, Renee do Ó. **Lei Anticorrupção Empresarial: Lei 12.846/2013.** 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2020.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 38. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025. E-book. ISBN 9788530995935. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530995935/>. Acesso em: 14 out. 2025.
- FONTENELLE, Rodrigo de Araújo Miranda. **Revista do Ministério Público de Contas: janeiro a junho de 2022.** Belo Horizonte: Ministério Público de Contas, 2022. Disponível em: https://rodrigofontenelle.com.br/font2022/wp-content/uploads/2022/09/AF_Revista-Ministerio-Publico-de-Contas_JANEIRO-a-JUNHO-de-2022.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.
- GARCIA, Emerson. **Ministério Público.** 6. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2017. E-book. ISBN 9788547217051. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547217051/>. Acesso em: 13 out. 2025.
- MENDES, Francisco S.; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção.** 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. E-book. ISBN 9788595450073. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450073/>. Acesso em: 11-12 out. 2025.
- MENDES, Gilmar Ferreira; CARNEIRO, Rafael de A. A. **Nova Lei de Improbidade Administrativa: inspirações e desafios.** (Coleção IDP). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p. 109; p. 114; p. 153-154. ISBN 9786556276649. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276649/>. Acesso em: 13-14 out. 2025.
- MINAS GERAIS. Ministério Público do Estado. Procuradoria-Geral de Justiça. *Resolução PGJ nº 47, de 27 de outubro de 2021.* Dispõe sobre o Sistema de Integridade do Ministério Público do Estado de Minas Gerais e constitui comissão para elaborar a proposta do respectivo programa. Diário Oficial Eletrônico do MPMG, Belo Horizonte, 28 out. 2021. Disponível em: https://mpnormas.mpmg.mp.br/files/1/1-1-D375-28-res_pgj_47_2021.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.
- REIS FILHO, Antonio Carlos Meirelles. **Acordo de leniência em improbidade administrativa / Leniency agreement on administrative improbity.** *Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo*, São Paulo, n. 95, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.pge.sp.gov.br/index.php/revistaespgesp/article/download/133/120/1695>. Acesso em: 14 out. 2025.
- SIMÃO, Valdir M.; PONTES, Marcelo. **O acordo de leniência na lei anticorrupção: histórico, desafios e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. E-book. ISBN 9788595450011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450011/>. Acesso em: 13 out. 2025.
- THEODORO, Marcelo Antonio. **Direitos fundamentais e sua concretização.** Curitiba: Juruá, 2009.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *10 passos para a boa governança.* 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 15 out. 2025.
- ZANIN MARTINS, Cristiano; TEIXEIRA, Valeska; VALIM, Rafael. **Lawfare: uma introdução.** São Paulo: Contracorrente, 2020.