

O GUARDIÃO DA INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABRYEL FRAGA LIMA¹

ESTAGIÁRIO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS

1. INTRODUÇÃO

O Ministério Público brasileiro é uma instituição que reflete, de forma singular, a trajetória da própria democracia nacional. Criado inicialmente como órgão auxiliar do Poder Judiciário, com funções limitadas à fiscalização formal da lei e à defesa de interesses difusos, o Ministério Público passou por um processo de consolidação que o transformou em um instrumento independente de tutela da legalidade, moralidade e probidade administrativa. A Constituição de 1988 marcou um ponto de inflexão: o Ministério Público conquistou autonomia plena, poderes de investigação próprios e legitimidade para atuar em defesa da sociedade, tornando-se um protagonista da governança pública. Como observa Hugo Nigro Mazzilli:

O Ministério Público é instituição necessária em toda organização democrática e imposta pelas boas normas da justiça, à qual compete: velar pela execução das leis, decretos e regulamentos que devam ser aplicados pela Justiça Federal e promover a ação pública onde ela convier (Mazzilli, 2013).

Além disso, Nilo Augusto Suassuna (2018) ressalta que a atuação do Ministério Público é essencial para o funcionamento integrado da Justiça, devendo atuar de forma coordenada com outros órgãos para assegurar a efetividade dos direitos fundamentais, reforçando a importância do Ministério Público na democracia.

A percepção social do Ministério Público é marcada por um paradoxo. De um lado, a sociedade o vê como fiscal rigoroso, pronto para punir desvios, corrupções e abusos de poder. De outro, há uma expectativa crescen-

te para que o órgão antecipe riscos, oriente políticas públicas e induza a integridade de forma proativa, atuando não apenas na correção de desvios, mas na prevenção de irregularidades e na consolidação de práticas éticas no cotidiano da Administração Pública. Nesse contexto, como lembra José Afonso da Silva:

O Ministério Público, ao lado da advocacia e da defensoria pública, constitui função essencial à Justiça, cuja missão é zelar pela ordem jurídica e pelos interesses sociais e individuais indisponíveis, assegurando a prevalência dos direitos fundamentais (Silva, 2022, p. 639).

De forma complementar, Mona Lisa Duarte Abdo Aziz Ismail (2020), observa que Ministério Público exerce papel estratégico na supervisão de políticas públicas, contribuindo para a proteção da cidadania e a prevenção de irregularidades administrativas.

Essa visão coloca o Ministério Público como um guardião não apenas da lei, mas da própria credibilidade institucional do Estado, cujo papel se torna estratégico diante de um cenário social e político que exige transparência, eficiência e responsabilidade.

No século XXI, a atuação do Ministério Público enfrenta desafios inéditos. A complexidade das estruturas administrativas, a multiplicidade de atores envolvidos na gestão pública e a velocidade das transformações tecnológicas exigem uma abordagem preventiva, colaborativa e inovadora. Alexandre de Moraes ressalta que:

O Ministério Público exerce relevante papel no Estado Democrático de Direito, funcio-

¹ Estagiário de Pós-Graduação na Promotoria de Justiça Única da Comarca de Mirai – MG.

nando como verdadeiro defensor da sociedade e da ordem jurídica, atuando não apenas na repressão às ilegalidades, mas também na sua prevenção (Moraes, 2025, p. 534).

Nesse contexto, o Ministério Público (MP) não pode mais se limitar à repressão pontual; precisa atuar como arquiteto da integridade, propondo mecanismos de governança, fomentando cultura ética nas instituições e promovendo a integração entre fiscalização, *compliance* e participação social. O Ministério Público, assim, deixa de ser apenas um repressor de desvios e se projeta como laboratório de integridade, capaz de experimentar, validar e expandir práticas que fortalecem a Administração Pública.

Além disso, o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, análise de *big data*² e *blockchain*³, abre oportunidades inéditas para que o Ministério Público antecipe riscos e apoie decisões administrativas em tempo real, criando um novo horizonte de atuação preventiva e estratégica. A integração entre tecnologia, ética e governança transforma a fiscalização em algo dinâmico, capaz de promover a cultura de integridade de forma contínua, indo além da mera exigência formal da lei.

Essa perspectiva inovadora propõe uma nova concepção do papel do Ministério Público, que passa a atuar não apenas como fiscal da legalidade, mas como indutor de mudanças estruturais, promotor de boas práticas administrativas e consolidante da confiança social. O Ministério Público, ao assumir esta função estratégica, conecta os princípios clássicos do Direito Administrativo, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, às demandas contemporâneas por ética, transparência e inovação.

Dessa forma, este artigo se propõe a refletir sobre os desafios e perspectivas do Ministério Público na era da governança e da integridade, explorando como a instituição pode atuar de maneira inovadora, preventiva e es-

tratégica, garantindo que a Administração Pública não apenas cumpra a lei, mas incorpore uma cultura contínua de ética e probidade, consolidando-se como um modelo de governança adaptativa e resiliente.

2. REPOSICIONANDO O MINISTÉRIO PÚBLICO: DO FISCAL AO ARQUITETO DA INTEGRIDADE

A trajetória do Ministério Público brasileiro é um reflexo direto da evolução política e institucional do país. Inicialmente concebido como órgão auxiliar do Judiciário, sua função restringia-se à fiscalização formal da lei e à proteção de interesses difusos, com pouca autonomia real frente ao Executivo. Durante décadas, sua atuação foi vista como secundária, episódica e limitada, focada em responder a demandas pontuais e raramente envolvida na transformação estrutural da Administração Pública. Somente a partir da Constituição de 1988 o MP conquistou autonomia funcional e administrativa, legitimidade para propor ações em defesa da sociedade e poder para investigar e responsabilizar agentes públicos de maneira independente. Como observa Paulo Rangel:

O Ministério Público, ao longo de sua evolução, passou a ser reconhecido como instituição essencial à função jurisdicional do Estado, com autonomia funcional e administrativa, e incumbido da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (Rangel, 2012).

Esse momento histórico redefiniu o papel do Ministério Público, mas também gerou desafios inéditos. A sociedade começou a perceber o Ministério Público como um protetor da integridade do Estado, um fiscal de normas, mas também um guardião da ética e da confiança pública. Nesse contexto, José Afonso da Silva reforça que:

O Ministério Público, ao lado da advocacia e da defensoria pública, constitui função essencial à Justiça, cuja missão é zelar pela ordem jurídica e pelos interesses sociais e individuais indisponíveis, assegurando a prevalência dos direitos fundamentais (Silva, 2022).

² *Big Data*: grandes volumes de dados; conjunto de dados extremamente volumosos e complexos que exigem métodos avançados de coleta, armazenamento, processamento e análise para gerar informações relevantes e suportar a tomada de decisões.

³ *Blockchain*: cadeia de blocos; tecnologia que permite o registro descentralizado, seguro e transparente de transações digitais, de forma que cada bloco de informações está ligado ao anterior por criptografia, garantindo integridade e rastreabilidade.

Essa percepção reforçou a ideia de que o Ministério Público não deve atuar apenas de maneira repressiva, mas como indutor de práticas administrativas éticas e eficientes, antecipando problemas e moldando a cultura organizacional do setor público. Nessa linha, Clèmerson Merlin Clève destaca:

O Ministério Público deve assumir uma postura proativa, atuando não apenas na repressão de ilegalidades, mas também na promoção de políticas públicas que assegurem os direitos fundamentais e a justiça social (Clève, 1993).

O reposicionamento estratégico do Ministério Público exige uma mudança de paradigma: de reativo para proativo, de punitivo para preventivo, de isolado para colaborativo. Ele precisa atuar como arquiteto da integridade, capaz de desenhar, implementar e monitorar sistemas de governança e programas de *compliance* adaptativos capazes de prevenir desvios e fortalecer a cultura ética. Eduardo Ritt (1999) observa que a evolução institucional do Ministério Público o transforma em um agente ativo na promoção da integridade e na consolidação de boas práticas administrativas.

Essa função não substitui o papel tradicional de fiscalização e responsabilização, mas amplia significativamente o impacto institucional da atuação ministerial. Para que essa transição seja efetiva, é necessário integrar instrumentos jurídicos clássicos, como ações civis públicas, medidas de improbidade administrativa e termos de ajustamento de conduta, com novas metodologias de gestão da integridade. Isso inclui:

- Auditorias proativas e análise preditiva de riscos: usar dados históricos e indicadores para antecipar irregularidades, identificar padrões de conduta que podem gerar problemas e propor soluções antes que danos ocorram.
- Programas de *compliance* adaptativos: estruturas flexíveis que evoluem conforme a complexidade da Administração Pública e incorporam aprendizado contínuo, ajustando procedimentos internos e normas de conduta.
- Monitoramento tecnológico da integridade: uso de inteligência artificial, *blockchain* e sistemas de *big data* para rastrear fluxos administrativos, contratos e decisões, detectando sinais de risco e sugerindo correções.

Além disso, o Ministério Público deve se colocar como coordenador de redes de governança interinstitucional, criando um ecossistema de fiscalização e prevenção que inclua tribunais de contas, controladorias, órgãos de auditoria e sociedade civil. Essa integração amplia a capacidade de intervenção, fortalece padrões éticos e permite respostas rápidas a situações de risco sistêmico. A atuação conjunta torna a fiscalização mais estratégica, baseada em evidências, e menos fragmentada, aproximando o Ministério Público da realidade complexa da administração contemporânea.

O conceito de Ministério Público como “laboratório de integridade” reforça essa abordagem inovadora. A instituição pode testar políticas de *compliance*, monitorar resultados, avaliar impactos e propor ajustes contínuos. Isso transforma a ética e a integridade de meros princípios normativos em práticas organizacionais cotidianas, fortalecendo a confiança da sociedade na Administração Pública.

A dimensão tecnológica também oferece fronteiras inovadoras para a atuação do Ministério Público. Ferramentas digitais permitem mapear riscos em tempo real, identificar padrões de irregularidade e propor medidas preventivas que, historicamente, dependeriam de processos longos e reativos. Essa atuação integrada e tecnológica posiciona o Ministério Público como protagonista estratégico capaz de atuar não apenas no controle, mas na construção de uma Administração Pública moderna, ética e resiliente.

O reposicionamento do Ministério Público também envolve uma mudança cultural: não basta aplicar a lei; é preciso fomentar valores, comportamentos e práticas que consolidem a ética e a integridade no dia a dia da gestão pública. Isso inclui capacitação contínua de servidores, sensibilização sobre *compliance*,

incentivo à denúncia estruturada de irregularidades e integração com políticas públicas que promovam transparência e participação social.

Portanto, ao atuar como arquiteto da integridade, o Ministério Público rompe com a visão tradicional de órgão meramente punitivo e se estabelece como agente transformador da Administração Pública, capaz de consolidar uma governança ética, eficiente e adaptativa. Legalidade, moralidade e eficiência deixam de ser apenas princípios formais e passam a ser práticas incorporadas à cultura institucional, conectando o Direito Administrativo às demandas contemporâneas por transparência, responsabilidade e inovação.

3. COMPLIANCE PÚBLICO E CULTURA DE INTEGRIDADE: UMA FRONTEIRA INOVADORA

O conceito de *compliance*, embora historicamente associado ao setor privado, vem assumindo papel central na Administração Pública, especialmente em um contexto marcado por complexidade crescente, demandas sociais por transparência e crescente intolerância a desvios éticos. Diferentemente de uma abordagem meramente normativa ou formal, o *compliance* público deve ser compreendido como um instrumento estratégico de governança, capaz de transformar a ética em prática cotidiana e de antecipar riscos antes que resultem em prejuízos ao interesse público. Marçal Justen Filho (2019) destaca que a implementação de uma cultura de *compliance* no setor público vai além da conformidade legal, incorporando elementos como padronização dos processos internos, transparência, gestão de riscos e valores éticos, evidenciando sua dimensão estratégica na administração pública.

Nesse cenário, o Ministério Público desempenha função crucial não apenas como órgão fiscalizador, mas como indutor e catalisador da integridade institucional, capaz de orientar, estruturar e monitorar políticas de *compliance* que articulem legalidade, moralidade e eficiência em toda a Administração. Schneider e Ziesemer (2021) enfatizam que o Ministério Público deve adotar práticas de

compliance não apenas como fiscalizador, mas também como agente de transformação cultural e institucional, promovendo políticas de integridade e estimulando boas práticas na Administração Pública, reforçando a visão do MP como protagonista na consolidação da ética administrativa.

Programas de *compliance* no setor público vão além da formalização de normas internas: eles estruturam processos, definem responsabilidades e criam mecanismos de prevenção que se incorporam à rotina administrativa. A atuação do Ministério Público nesse campo envolve a orientação sobre elaboração de códigos de conduta, monitoramento de fluxos administrativos e implementação de metodologias que identifiquem potenciais irregularidades antes que elas se materializem. Grego e Lago (2020) apontam que a adoção de programas de *compliance* no setor público pode auxiliar na evolução da gestão pública, melhorando os resultados administrativos e promovendo maior confiança social, desde que implementada de forma correta e adaptada à realidade pública. A lógica é clara: a prevenção, quando sistematizada, produz resultados mais duradouros do que a mera repressão, consolidando uma cultura de integridade que não depende da intervenção constante do Judiciário, mas se sustenta pela própria lógica interna da Administração Pública.

Para que o *compliance* seja efetivo, é imprescindível desenvolver uma cultura organizacional robusta, na qual ética e integridade não sejam meras formalidades, mas práticas incorporadas ao comportamento diário de gestores e servidores. O Ministério Público deve atuar promovendo capacitação contínua, disseminando padrões claros de conduta e implementando sistemas de responsabilização que funcionem de forma pedagógica, preventiva e adaptativa. A construção dessa cultura transforma a integridade em um ativo institucional, aumentando a confiança social e reduzindo riscos de corrupção, fraudes ou má gestão. Ao integrar *compliance* e cultura ética, o Ministério Público contribui para uma Administração Pública resiliente, capaz de responder de maneira coordenada e eficiente a crises ou irregularidades.

O avanço tecnológico amplia ainda mais o horizonte de atuação do Ministério Público na promoção da integridade. Ferramentas de inteligência artificial permitem analisar grandes volumes de dados administrativos em tempo real, identificando padrões atípicos que podem indicar risco de desvio; sistemas de *blockchain* garantem rastreabilidade em processos críticos, como licitações e contratos; e *dashboards*⁴ interativos oferecem transparência ativa, permitindo que órgãos de controle e a sociedade acompanhem de forma contínua a execução das políticas públicas. O Grupo de Trabalho sobre *Compliance* Administrativo do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2022) sugere diretrizes para a atuação do MP na implementação de programas de *compliance*, incluindo o uso de tecnologias para monitoramento e prevenção de irregularidades. Ao orientar e fiscalizar a implementação dessas soluções, o Ministério Público transforma a tecnologia em aliada da ética e da governança, consolidando-se como protagonista de um modelo preventivo e inovador de Administração Pública.

Mais do que fiscalizar, o Ministério Público se projeta como agente de transformação cultural e institucional, capaz de propor políticas de integridade, estimular boas práticas e integrar diferentes esferas de fiscalização em redes colaborativas. Marin (2018) ressalta que o *compliance* no setor público deve ser compreendido como uma ferramenta estratégica que estrutura processos, define responsabilidades e cria mecanismos de prevenção, antecipando riscos antes que resultem em prejuízos ao interesse público. Essa atuação pedagógica e estratégica fortalece o controle social, amplifica a eficácia das políticas públicas e reforça a percepção da sociedade sobre o Ministério Público como verdadeiro guardião da integridade pública. Ao conectar teoria e prática, legalidade e ética, tradição e inovação, o Ministério Público contribui para consolidar uma Administração Pública que não apenas cumpre a lei, mas incorpora os princípios do Direito Administrativo como práticas cotidianas, adaptando-se a novas demandas sociais, tecnológicas e institucionais.

Além disso, o *compliance* público, quando integrado à atuação do Ministério Público, permite que a instituição antecipe desafios futuros da gestão pública, como complexidade regulatória crescente, digitalização de processos e novas formas de corrupção e fraude. Isso cria uma perspectiva inovadora: o Ministério Público deixa de ser apenas um repressor de ilícitos e se torna um planejador estratégico da integridade, promovendo sistemas de governança capazes de se ajustar continuamente às mudanças institucionais e sociais. A consolidação dessa função estratégica reforça a confiança da sociedade na Administração Pública, transformando a ética, a moralidade e a legalidade em pilares efetivos de governança.

Nesse aspecto, a atuação do Ministério Público no desenvolvimento e monitoramento de programas de *compliance* e cultura de integridade representa uma fronteira inédita do Direito Administrativo moderno, demonstrando que a instituição pode ir além da repressão e da responsabilização, assumindo papel central na arquitetura de sistemas de governança adaptativa, na indução de práticas éticas e na construção de um modelo administrativo transparente, eficiente e socialmente legítimo. O *compliance*, portanto, deixa de ser um conceito abstrato ou uma exigência burocrática, tornando-se instrumento de transformação institucional, com o Ministério Público como protagonista estratégico dessa mudança.

4. O PAPEL DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA RESPONSABILIZAÇÃO POR ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

A responsabilização por atos de improbidade administrativa é um dos instrumentos mais relevantes da atuação do Ministério Público na defesa da legalidade, moralidade e eficiência na Administração Pública. Historicamente, a improbidade administrativa surgiu como resposta à necessidade de proteger o patrimônio público e consolidar padrões éticos de comportamento no serviço públi-

⁴ *Dashboards*: painéis de controle; interfaces visuais que apresentam indicadores e métricas de desempenho de forma organizada e resumida, permitindo acompanhamento e análise rápida de informações relevantes.

co. Antes da promulgação da Lei 8.429/1992⁵, a responsabilização de agentes públicos por condutas ilícitas era muitas vezes tardia e fragmentada, favorecendo práticas de corrupção e favorecimento pessoal.

Essa preocupação com a proteção do patrimônio público reforça o papel preventivo do Ministério Público. Nessa linha, Hely Lopes Meirelles destaca:

A responsabilização civil de servidor por danos causados a terceiros no exercício de suas atividades é objetiva, ou seja, independente de culpa, bastando o nexo de causalidade entre a ação ou omissão e o dano (Meirelles, 2006, p. 477).

O Ministério Público não deve atuar apenas de maneira repressiva, mas também como indutor de práticas administrativas éticas e eficientes, antecipando problemas e moldando a cultura organizacional do setor público. Maria Sylvia Zanella Di Pietro reforça:

Quando se exige probidade ou moralidade administrativa, isso significa que não basta a legalidade formal, restrita, da atuação administrativa, com observância da lei; é preciso também a observância de princípios éticos, de lealdade, de boa-fé, de regras que assegurem a boa administração e a disciplina interna na Administração Pública (Di Pietro, 2002, p. 211).

O Ministério Público, ao investigar condutas suspeitas, propor ações civis públicas e solicitar medidas cautelares, estabelece padrões que ultrapassam o caso concreto. José dos Santos Carvalho Filho observa:

A improbidade administrativa é a infração praticada por agente público que atenta contra os princípios da Administração Pública, causando dano ao erário ou enriquecimento ilícito (Carvalho Filho, 2012, p. 385).

Exemplos concretos reforçam essa atuação educativa e corretiva. Em ações civis públicas contra gestores que desviaram recursos de programas sociais, o Ministério Público conseguiu não apenas a responsabilização dos agentes, mas também a implementação de

medidas que reorganizaram a gestão e protegeram os cofres públicos. Marçal Justen Filho alerta, entretanto, para distorções que podem surgir na aplicação da lei:

A experiência concreta na aplicação da Lei 8.429 evidenciou ao longo dos anos algumas distorções na repressão à improbidade, tornando-se usual o pedido de condenação com fundamento indiscriminado nos artigos 9.º, 10 e 11 da LIA, e isso conduzia à eternização dos litígios (Justen Filho, 2014, p. 422).

Cada investigação e decisão fundamentada em improbidade contribuem para a consolidação de uma cultura institucional sólida, na qual ética e probidade não são apenas exigências legais, mas práticas incorporadas à rotina da Administração Pública. Essa dimensão educativa amplia o alcance das ações do Ministério Público, transformando a responsabilização em instrumento de aprimoramento institucional.

A atuação envolve uma articulação estratégica entre instrumentos jurídicos e institucionais, como termos de ajustamento de conduta, medidas cautelares e ações civis públicas. A integração entre prevenção e repressão fortalece a transparência, eficiência e legitimidade das decisões administrativas. Emerson Garcia observa:

A improbidade administrativa, enquanto instrumento de proteção do interesse público, deve ser aplicada de forma a não apenas punir, mas também induzir práticas corretas na Administração (Garcia, 2014, p. 152).

A tecnologia potencializa essa atuação, permitindo identificar padrões de irregularidade, rastrear movimentações suspeitas e acompanhar contratos em tempo real. Ao integrar inovação tecnológica à fiscalização, o Ministério Público atua de forma proativa, prevenindo danos e promovendo respostas mais rápidas e fundamentadas.

Além disso, a atuação do Ministério Público fortalece a governança pública ao articular-se com tribunais de contas, controladorias e órgãos internos de auditoria. Essa coordenação forma redes colaborativas de monito-

⁵ Lei 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na Administração Pública, e dá outras providências.

ramento e prevenção, ampliando a eficácia das ações, garantindo a responsabilização de agentes e consolidando a confiança da sociedade nas instituições.

A atuação do Ministério Público impacta diretamente a percepção social sobre a Administração Pública. Quando investiga e responsabiliza de forma transparente, demonstra que recursos públicos são protegidos e que práticas ilícitas não serão toleradas. Isso reforça a legitimidade das instituições e incentiva comportamentos éticos entre gestores e servidores.

Por fim, ao combinar tradição jurídica, inovação tecnológica e prática preventiva, o Ministério Público atua como planejador estratégico da integridade, moldando políticas, orientando gestores e promovendo um ambiente administrativo ético, eficiente e resiliente. Como Clèmerson Merlin Clève enfatiza:

O Ministério Público deve assumir uma postura proativa, atuando não apenas na repressão de ilegalidades, mas também na promoção de políticas públicas que assegurem os direitos fundamentais e a justiça social (Clève, 1993, p. 87).

Em síntese, o Ministério Público cumpre um papel multifacetado na responsabilização por atos de improbidade administrativa. Atua como fiscal da legalidade, garante aplicação de sanções, promove prevenção de desvios, fortalece a cultura ética e integra diferentes esferas de fiscalização em redes colaborativas. Ao assumir essa função estratégica, protege recursos públicos e confiança social, consolidando um modelo de Administração Pública transparente, responsável e adaptável às demandas modernas por ética, eficiência e inovação.

5. A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E O CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A governança pública emerge como um conceito central no Direito Administrativo contemporâneo, orientando a Administração em direção à eficiência, à responsabilidade e à prestação de contas. Nesse contexto, a transparência se apresenta como um pilar indispen-

sável, permitindo que a sociedade acompanhe, compreenda e participe dos processos decisórios. A abertura das informações não é apenas um dever legal, mas um instrumento de fortalecimento da legitimidade institucional, criando um ambiente no qual gestores são responsabilizados e atos administrativos passam a ser constantemente analisados. Nessa linha, segundo Humberto Eustáquio César Mota Filho (2021), a transparência na administração pública destaca-se como um dos pilares fundamentais para a promoção de um ambiente de governança responsável, ético e eficaz.

O controle da Administração Pública não se limita à fiscalização tradicional ou à repressão posterior aos atos irregulares. Ele envolve mecanismos preventivos, planejamento estratégico, auditorias internas e externas, além de programas de integridade que estimulam condutas éticas e promovem uma cultura organizacional comprometida com o interesse público.

Conforme Wagner de Campos Rosário (2020), o Controle Interno e Externo tratado nos artigos 70 a 741 da CF está vinculado à fiscalização contábil, financeira e orçamentária.

A governança moderna busca integrar essas ferramentas, garantindo que as decisões administrativas sejam tomadas com base em critérios objetivos, consistentes e voltados para o benefício coletivo. O uso de ferramentas tecnológicas na Administração Pública permite monitorar processos, contratos e licitações em tempo real, fortalecendo mecanismos de controle e reduzindo riscos de irregularidades. Estudos de Di Pietro (2022) e Carvalho Filho (2019) indicam que a análise de dados e sistemas digitais contribuem para decisões mais consistentes e eficientes, promovendo uma governança mais transparente e proativa.

Nesse cenário, o papel do Ministério Público torna-se estratégico. Ao monitorar o cumprimento das normas e princípios da Administração, atua como agente de equilíbrio entre os interesses do Estado e os direitos da sociedade. A atuação proativa permite identificar falhas, riscos de corrupção ou desperdício de recursos antes que se consolidem, promo-

vendo a responsabilização de gestores e a correção de processos internos. Além disso, essa atuação reforça a confiança da população nas instituições e contribui para a construção de um ambiente de governança ética e eficiente.

A tecnologia desempenha papel cada vez mais relevante nesse contexto. Sistemas de controle eletrônico, plataformas de dados abertos, análise de informações em tempo real e inteligência artificial permitem que órgãos de fiscalização acompanhem de perto contratos, licitações, execução de políticas públicas e fluxo de recursos. Essa integração entre governança, transparência e tecnologia amplia a capacidade de controle e facilita a identificação de desvios ou práticas inadequadas.

Outro aspecto essencial da governança é a colaboração interinstitucional. A articulação entre diferentes órgãos de fiscalização, tribunais de contas, controladorias e auditorias internas potencializa a eficácia do controle, reduz lacunas na prevenção de irregularidades e permite respostas mais rápidas e coordenadas. Essa cooperação cria uma rede de responsabilidade compartilhada, na qual a eficiência do Estado é fortalecida e os atos administrativos se alinham aos princípios de legalidade, moralidade, impessoalidade e eficiência.

Além disso, a relação entre governança e transparência influencia diretamente a percepção social sobre a Administração Pública. Quando os processos são claros, as decisões são justificadas e os recursos públicos são aplicados de forma eficiente, a população passa a confiar mais nas instituições e a participar de forma mais ativa na fiscalização indireta. Essa participação cidadã funciona como um complemento ao controle institucional, criando um círculo virtuoso em que a gestão ética e eficiente é estimulada tanto pela ação dos órgãos de fiscalização quanto pela vigilância social.

A gestão de riscos também se integra a essa perspectiva de governança. Ao identificar vulnerabilidades e pontos críticos nos processos administrativos, a Administração consegue antecipar problemas, reduzir desperdícios e prevenir atos ilícitos. Programas internos de *com-*

pliance, auditorias contínuas e monitoramento sistemático tornam-se ferramentas essenciais para que a Administração opere de forma previsível, segura e ética, minimizando oportunidades de corrupção ou irregularidades.

Por fim, é importante destacar que a governança não se restringe à adoção de regras ou procedimentos formais. Ela depende da construção de uma cultura organizacional sólida, na qual todos os níveis hierárquicos compreendam e assumam responsabilidades. A consolidação de uma cultura organizacional baseada em ética, integridade e responsabilidade é fundamental para garantir a resiliência da Administração Pública e a legitimidade de suas decisões. Meirelles (2020) e Clève (1995) destacam que, quando os valores de ética e transparência são incorporados em todos os níveis hierárquicos, a gestão torna-se mais adaptável a desafios complexos e sustentável ao longo do tempo.

6. A RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E O CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A adoção de programas de integridade e *compliance* na Administração Pública representa uma transformação significativa na forma como os órgãos e entidades gerenciam riscos, promovem a ética e asseguram a transparência. Diferentemente de uma abordagem puramente reativa, que busca punir irregularidades depois da ocorrência, os programas de *compliance* têm caráter preventivo, orientando condutas, criando protocolos internos e fortalecendo a cultura organizacional voltada para a legalidade e a eficiência. Segundo Souza e Prodel (2023), esses programas estruturam mecanismos internos de controle que buscam prevenir condutas inadequadas e consolidar a governança pública.

Esses programas envolvem a definição de normas internas, códigos de conduta, treinamentos, auditorias e mecanismos de denúncia, criando uma estrutura que permite identificar, analisar e mitigar riscos de irregularidades antes que se materializem. De acordo com a Con-

troladoria-Geral do Estado do Paraná (2025), a implementação de programas de integridade e *compliance* promove uma cultura baseada na honestidade e aumenta a credibilidade da Administração Pública ao prevenir práticas irregulares e ilegais. Ao implantar políticas de integridade, a Administração Pública consegue alinhar práticas internas aos princípios constitucionais de moralidade, impessoalidade e eficiência, promovendo uma gestão pública mais confiável e responsável.

O Ministério Público desempenha papel fundamental nesse contexto, não apenas monitorando a implementação e o cumprimento desses programas, mas também incentivando a criação de mecanismos de prevenção que envolvam todos os níveis hierárquicos. A atuação do órgão atua como orientadora, oferecendo parâmetros que ajudam gestores a estruturar processos internos consistentes e coerentes com as melhores práticas de governança. Conforme a Controladoria-Geral da União (2024), programas de integridade assumem caráter estratégico, sendo fundamentais para consolidar uma cultura de transparência, ética e eficiência na gestão pública.

A integração entre *compliance* e tecnologia potencializa os resultados desses programas. Ferramentas digitais permitem acompanhar licitações, contratos, despesas e fluxo de recursos em tempo real, facilitando a identificação de irregularidades e permitindo respostas rápidas. A combinação de tecnologia, procedimentos internos e fiscalização estratégica cria um ambiente de administração proativa, no qual a ética e a integridade deixam de ser apenas conceitos abstratos e passam a orientar decisões cotidianas.

Outro ponto essencial é a construção de uma cultura de integridade. Programas de *compliance* bem-sucedidos não se limitam à formalização de regras; eles exigem que servidores e gestores internalizem valores éticos, compreendam as consequências de atos ilícitos e assumam responsabilidade por suas ações. Essa transformação cultural é gradual, mas fundamental para que a Administração Pública funcione de maneira coesa, previsível e transparente, fortalecendo a confiança social e prevenindo desvios.

Além disso, a articulação com outras esferas de fiscalização amplia a eficácia dos programas de integridade. Auditorias internas, tribunais de contas, controladorias e órgãos de controle externo podem atuar de forma complementar, formando redes colaborativas que monitoram o cumprimento das normas, compartilham informações e promovem ajustes necessários. Essa abordagem integrada transforma o *compliance* em uma ferramenta estratégica, capaz de prevenir irregularidades e reforçar os mecanismos de governança.

Em síntese, a implementação de programas de integridade e *compliance* na Administração Pública representa um avanço significativo na promoção da ética, da transparência e da responsabilidade. Ao integrar prevenção, fiscalização, tecnologia e cultura organizacional, esses programas fortalecem a governança, reduzem riscos de irregularidades e consolidam uma gestão pública mais eficiente e confiável. A atuação do Ministério Público, orientadora e estratégica, potencializa esses efeitos, tornando a integridade institucional um elemento central da administração moderna (Souza & Prodel, 2023; CGE-PR, 2025; CGU, 2024).

7. DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GOVERNANÇA E INTEGRIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública contemporânea enfrenta desafios complexos que exigem não apenas conhecimento técnico, mas também uma atuação estratégica e integrada de todos os agentes responsáveis pela gestão e fiscalização. A conjugação entre governança, transparência, *compliance* e responsabilização constitui um conjunto de instrumentos essenciais para garantir que os princípios administrativos sejam respeitados. Sua eficácia depende da articulação entre estruturas institucionais, cultura organizacional e uso inteligente de tecnologia, conceito reforçado por Marini (2022), que destaca a importância da integração de diferentes mecanismos de controle na Administração Pública.

Um dos principais desafios é internalizar a ética e a integridade nos processos administrativos, de modo que se tornem práticas

cotidianas e não meras formalidades legais. Para isso, são necessários investimentos em programas de capacitação, monitoramento contínuo e comunicação clara sobre padrões de conduta. A resistência cultural, a complexidade normativa e limitações de recursos são obstáculos que precisam ser superados para que a prevenção se torne efetiva e contínua.

A colaboração entre diferentes órgãos e esferas de controle também se mostra crucial. A articulação interinstitucional⁶ permite que a fiscalização seja abrangente e coordenada, evitando lacunas que poderiam ser exploradas por condutas inadequadas. Redes de cooperação, compartilhamento de informações e alinhamento de procedimentos fortalecem a governança, tornando as respostas mais rápidas e eficientes e garantindo maior proteção ao interesse público.

A tecnologia desempenha papel central nesse cenário. Ferramentas digitais, análise de dados e inteligência artificial ampliam a capacidade de prevenção, monitoramento e responsabilização, permitindo que a Administração atue de forma proativa. Quando aliadas a políticas de ética e integridade, essas soluções transformam a gestão em um sistema mais ágil, seguro e transparente, capaz de identificar riscos antes que se concretizem. Martins (2023) e Marini (2022) enfatizam que o uso estratégico de tecnologia em programas de *compliance* é essencial para uma atuação proativa e eficiente da Administração Pública.

A consolidação de uma Administração íntegra depende, acima de tudo, da integração efetiva entre gestores, servidores, órgãos de fiscalização e sociedade. Cada um desses agentes contribui de maneira complementar: gestores e servidores implementam condutas éticas, órgãos de fiscalização monitoram e orientam, e a sociedade exerce controle indireto, cobrando transparência e resultados. Essa articulação cria um ambiente de responsabilização compartilhada, no qual desvios são prevenidos e corrigidos de forma rápida e

eficiente, ideia reforçada por Oliveira (2020), que ressalta a importância da participação cidadã e do alinhamento de agentes públicos na prevenção de irregularidades.

Nesse contexto, o Ministério Público assume papel estratégico, atuando não apenas como fiscalizador, mas também como orientador e incentivador de práticas de integridade, *compliance* e governança. Sua atuação fortalece a cultura institucional, promove a internalização de valores éticos e cria mecanismos de monitoramento contínuo. Ao coordenar esforços entre diferentes órgãos e utilizar ferramentas tecnológicas, o Ministério Público contribui para uma Administração Pública mais previsível, responsável e confiável.

O resultado dessa abordagem integrada é a criação de um ciclo virtuoso de governança, ética e eficiência. A confiança da população nas instituições aumenta, a qualidade da gestão se eleva, e os riscos de desvios e desperdícios são reduzidos. Com uma cultura de integridade consolidada, a Administração Pública não reage apenas a problemas, mas antecipa desafios, adapta-se rapidamente a novas demandas e fortalece um modelo de gestão centrado no interesse público e na transparência, conforme destacado por Cunha; Gomes (2021), que reforçam a importância de mecanismos contínuos de *compliance* para o fortalecimento institucional.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão sobre a atuação do Ministério Público no contexto da Administração Pública contemporânea evidencia que a proteção do interesse público vai muito além da mera observância formal das normas legais. Trata-se de um esforço complexo e articulado, que exige a conjugação de princípios clássicos do Direito Administrativo, como legalidade, moralidade, impessoalidade e eficiência, com práticas modernas de governança, integridade e *accountability*⁷.

⁶ Interinstitucional: entre instituições; refere-se a ações, projetos ou cooperações realizadas conjuntamente por duas ou mais instituições, órgãos ou entidades.

⁷ *Accountability*: responsabilidade com prestação de contas; obrigação de explicar, justificar e assumir consequências por atos e decisões.

Ao longo deste estudo, ficou claro que a governança pública, a transparência, os programas de *compliance* e a responsabilização dos agentes públicos formam um arcabouço indispensável para assegurar a eficácia administrativa e a confiança da sociedade nas instituições. Nesse contexto, o Ministério Público se destaca como ator estratégico não apenas na função corretiva, mas na orientação, prevenção e coordenação de ações que consolidem uma cultura de integridade. Sua atuação proativa permite antecipar riscos, corrigir falhas, fortalecer processos internos e promover uma gestão pública ética e eficiente.

A implementação de programas de integridade e *compliance*, aliada ao uso de tecnologias avançadas e à articulação interinstitucional, representa uma evolução significativa na forma de gerenciar a Administração Pública. A análise de dados, auditorias contínuas e redes colaborativas de fiscalização ampliam a capacidade de controle e tornam a atuação administrativa mais previsível, transparente e confiável. Ao mesmo tempo, a internalização de valores éticos e de responsabilidade pelos gestores e servidores transforma a ética em prática cotidiana, não em simples formalidade.

Outro elemento central é a relação entre a Administração Pública e a sociedade. A transparência e a participação cidadã funcionam como instrumentos de controle indireto, conferindo legitimidade às decisões e fortalecendo o compromisso do Estado com o interesse coletivo. Quando combinadas com a atuação articulada do Ministério Público e demais órgãos de fiscalização, essas práticas criam um sistema integrado de governança, capaz de prevenir irregularidades, corrigir desvios e consolidar padrões de responsabilidade e eficiência.

Em última análise, a construção de uma Administração Pública íntegra, eficiente e resiliente depende da convergência entre tradição e inovação: princípios sólidos do Direito Administrativo, políticas de governança estratégica, programas de *compliance*, cultura organizacional ética, tecnologia e fiscalização coordenada. O Ministério Público, como guardião da integridade institucional, desempenha papel

decisivo nesse cenário, garantindo que a Administração não apenas reaja a problemas, mas antecipe desafios, proteja recursos públicos e consolide a confiança social.

Dessa forma, a Administração Pública do século XXI deve ser compreendida como um organismo dinâmico, capaz de integrar ética, eficiência, transparência e responsabilidade em cada decisão. Ao harmonizar esses elementos, fortalece-se não apenas a legalidade formal, mas a própria legitimidade do Estado, assegurando que o interesse público seja sempre o norte das ações administrativas e que a confiança da sociedade nas instituições se mantenha como pilar duradouro da governança democrática.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de; CUNHA, Aldo Leonardo Callado; BOMFIM, Emanuel Truta do. **Maturidade da gestão de riscos e sua influência no sistema de controle interno das universidades federais brasileiras**. Revista de Contabilidade e Governança, v. 28, n. 1, p. 1-20, 2025. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3361>. Acesso em: 28 set. 2025.
- BRASIL. **Lei 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre a improbidade administrativa. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 385 e p. 412.
- CLÈVE, Clèmerson Merlin. **O Ministério Público e a Reforma Constitucional**. Boletim de Direito Administrativo, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 87, jan. 1993.
- CLÈVE, Clèmerson Merlin. **O Ministério Público e a reforma constitucional**. Revista dos Tribunais, São Paulo, v. 692, p. 20-30, jun. 1993.
- CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Roteiro prático e minuta de decreto sobre compliance no setor público**. Brasília: CNMP, 2022. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/noticias/2023/dezembro/Roteiro_Pr%C3%AAtico_e_Minuta_de_Decreto_Compliance.pdf. Acesso em: 27 set. 2025.
- CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO PARANÁ – CGE-PR. **Programa Estadual de Integridade e Compliance**. Curitiba: CGE-PR, 2025. Disponível em: <https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Programa-Estadual-de-Integridade-e-Compliance>. Acesso em: 28 set. 2025.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Plano de Integridade 2023-2025**. Brasília: CGU, 2024. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/93464>. Acesso em: 26 set. 2025.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 211.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2022. ISBN 9788530984588. p. 195.
- GARCIA, Emerson; ALVES, Rogério Pacheco. **Improbidade Administrativa**. 8. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 152.
- GREGO, Ricardo Gambini; LAGO, Sandra Mara Stocker. **Compliance no setor público: desafios e perspectivas para a gestão ética**. Florianópolis: Sustainable Institutional Journal, 2020. Disponível em: <https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/download/83/56/310>. Acesso em: 28 set. 2025.

ISMAIL, Mona Lisa Duarte Abdo Aziz. **O papel do Ministério Público na supervisão de políticas públicas e na proteção da cidadania.** Boletim Científico da Escola do Ministério Público da União, 2020. Disponível em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/cientificas/index.php/boletim/article/download/423/376/793>. Acesso em: 24 set. 2025.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Direito Administrativo Moderno.** 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo.** 16. ed. São Paulo: Forense, 2014. p. 422.

MARIN, T. P. M. **Compliance público como ferramenta de prevenção e governança.** Revista Jurídica do Ministério Público, v. 16, 2018. Disponível em: <https://revista.mpro.mp.br/revistajuridica/article/view/16>. Acesso em: 27 set. 2025.

MARINI, Caio. **O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina.** Revista do Serviço Público, v. 53, n. 4, p. 31-52, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i4.293>. Acesso em: 28 set. 2025.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública.** São Paulo: Publix, 2010. 262 p. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf. Acesso em: 29 set. 2025.

MAZZILLI, Hugo Nigro. **O Ministério Público e a Defesa dos Direitos Coletivos.** 2013. Disponível em: <https://www.mazzilli.com.br/pages/artigos/mpdemocraciasen.pdf>. Acesso em: 24 set. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 31. ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2005. p. 477.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 44. ed. rev., atual. e ampl. Salvador: JusPodivm, 2020. ISBN 9788539204670. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Direito-Administrativo-Brasileiro-44%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o/dp/8539204673>.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional.** 41. ed. São Paulo: Atlas, 2025.

MOTA FILHO, Humberto Eustáquio César. **Transparência na Administração Pública: Perspectiva Jurídica.** Legale Educacional, 2025. Disponível em: <https://legale.com.br/blog/transparencia-na-administracao-publica-perspectiva-juridica/>. Acesso em: 27 set. 2025.

RANGEL, Paulo. **A origem do Ministério Público e sua atuação no direito comparado.** Disponível em: <https://es.mpsp.mp.br/revista-esmp/index.php/RJESMPSP/article/view/44/27>. Acesso em: 26 set. 2025.

RITT, Eduardo. **A necessária elaboração de uma nova doutrina de Ministério Público, compatível com o seu atual perfil constitucional.** In: FERRAZ, Antonio Augusto de Camargo (Org.). **Ministério Público: instituição e processo: perfil constitucional, independência, garantias, atuação processual civil e criminal, legitimidade, ação civil pública, questões agrárias.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 19-35.

ROSÁRIO, Wagner de Campos. **Controle interno para a boa governança pública.** Brasília: Repositório da CGU, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64389/3/Wagner%20de_%20Campos%20_Ros%C3%A1rio.pdf. Acesso em: 27 set. 2025.

SCHNEIDER, Alexandre; ZIESEMER, Henrique da Rosa. **Compliance e integridade no Ministério Público: papel estratégico e cultural.** Revista do Ministério Público, v. 21, n. 2, 2021. Disponível em: <https://revista.mpm.mp.br/rmpm/article/download/127/121/242>. Acesso em: 27 set. 2025.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

SOUZA, R.; PRODEL, L. **Diretrizes de gestão de riscos e de integridade na administração pública.** Revista do Direito Público, v. 18, n. 3, p. 45-62, 2023. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/39574>. Acesso em: 28 set. 2025.

SUASSUNA, Nilo Augusto Francisco. **O Ministério Público e a integração da Justiça na proteção dos direitos fundamentais.** Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/2758620/Nilo_Augusto_Francisco_Suassuna.pdf. Acesso em: 24 set. 2025.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Recurso Extraordinário n.º 635.659.** Relator: Min. Gilmar Mendes. Julgamento: 26/06/2024. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/listarJurisprudencia/docx/RE/635659/RE_635659_20240626.pdf.