RETA REVISTA tecnológica DE ADMINISTRAÇÃO

FGV IDT
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

CASO DE ENSINO

Amigos, amigos, negócios à parte

Karla Herlanger Lima Barreto
Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA), Maranhão / MA – Brasil

Marcela Tavares Carneiro
Fundação Getulio Vargas / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV EBAPE), Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Caso de ensino submetido em 16 de janeiro de 2026 e aceito para publicação em 06 de fevereiro de 2026.

DOI
https://doi.org/10.12660/reta.v2n2.2025.97312

RESUMO

O caso de ensino apresenta o dilema ético vivido por Patrícia, analista do Ministério Público Estadual com longa trajetória em atividades de controle e combate à corrupção. Durante a elaboração de um relatório técnico baseado em cruzamento de dados de contratos públicos, Patrícia identifica indícios consistentes de ilegalidade em contratações realizadas pelo município de Vale Verde, envolvendo empresas cujos sócios são servidores públicos. A situação torna-se especialmente delicada ao constatar que a principal envolvida é Marina, prefeita do município, amiga de infância de Patrícia e madrinha de seu casamento. O achado coloca em tensão valores fundamentais como legalidade, imparcialidade, sigilo funcional e lealdade afetiva. Isolada pelo caráter confidencial da apuração, Patrícia passa a refletir sobre diferentes cursos de ação: encaminhar o relatório conforme o dever institucional, omitir a informação, alertar informalmente a amiga, ou considerar alternativas que preservem o dever institucional sem ignorar a dimensão pessoal do dilema. O caso convida à reflexão sobre ética no serviço público, conflitos de interesse, deveres funcionais e os desafios enfrentados por servidores de órgãos de controle quando vínculos pessoais colidem com a responsabilidade institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Ética no serviço público. Conflito de interesses. Integridade institucional. Sigilo funcional. Órgãos de controle. Dilemas morais.

Friends are friends, but business is business

ABSTRACT

The teaching case presents the ethical dilemma faced by Patricia, an analyst at the State Public Prosecutor's Office with extensive experience in oversight and anti-corruption activities. While preparing a technical report based on cross-referenced data from public procurement data, Patricia identifies consistent evidence of illegality in contracts awarded by the municipality of Vale Verde, involving companies whose shareholders are public servants. The situation becomes particularly sensitive when she realizes that the main person involved is Marina, Vale Verde's mayor, who is Patricia's childhood friend and maid of honor at her wedding. The finding places fundamental values such as legality, impartiality, official confidentiality, and personal loyalty, under tension. Isolated due to the confidential nature of the investigation, Patricia begins to reflect on different courses of action: submitting the report in accordance with her institutional duty, omitting the information, informally warning her friend, or considering alternatives that preserve her professional obligations without disregarding the personal dimension of the dilemma. The case invites reflection on public service ethics, conflicts of interest, official duties, and the challenges faced by public officials in oversight agencies when personal ties clash with institutional responsibility.

KEYWORDS: Public service ethics. Conflict of interest. Institutional integrity. Official confidentiality. Oversight bodies. Moral dilemmas.

Amigos, amigos, negocios aparte

RESUMEN

El caso didáctico presenta el dilema ético que vive Patricia, analista del Ministerio Público Estatal con una larga trayectoria en actividades de control y lucha contra la corrupción. Durante la elaboración de un informe técnico basado en el cruce de datos de contratos públicos, Patricia identifica indicios consistentes de ilegalidad en las contrataciones realizadas por el municipio de Vale Verde, en las que participan empresas cuyos socios son funcionarios públicos. La situación se vuelve especialmente delicada al constatar que la principal implicada es Marina, alcaldesa del municipio, amiga de infancia de Patricia y madrina de su boda. El hallazgo pone en tensión valores fundamentales como la legalidad, la imparcialidad, el secreto profesional y la lealtad afectiva. Aislada por el carácter confidencial de la investigación, Patricia comienza a reflexionar sobre diferentes cursos de acción: enviar el informe de acuerdo con el deber institucional, omitir la información, alertar informalmente a su amiga o considerar alternativas que preserven el deber institucional sin ignorar la dimensión personal del dilema. El caso invita a reflexionar sobre la ética en el servicio público, los conflictos de intereses, los deberes funcionales y los retos a los que se enfrentan los funcionarios de los organismos de control cuando los vínculos personales chocan con la responsabilidad institucional.

PALABRAS CLAVE: Ética en el servicio público. Conflicto de intereses. Integridad institucional. Secreto profesional. Órganos de control. Dilemas morales.

INTRODUÇÃO

"Amigos, amigos, negócios à parte" é uma expressão amplamente utilizada para reforçar a ideia de que relações pessoais devem ser mantidas à margem das decisões profissionais. No campo da administração pública e, em especial, nos órgãos de controle, esse princípio assume relevância ainda maior, uma vez que a imparcialidade, a legalidade e a integridade institucional constituem pilares essenciais da atuação estatal. Contudo, quando laços afetivos profundos se entrelaçam com o exercício da função pública, a separação entre o pessoal e o profissional deixa de ser um imperativo simples e passa a configurar um dilema ético complexo.

Foi exatamente essa situação que Patrícia enfrentou ao identificar, durante uma apuração rotineira no Ministério Público do Estado (MPE) de Alvorada do Norte, indícios de irregularidades em contratos públicos envolvendo sua cidade natal. O choque não se deu apenas pela gravidade dos achados, mas pelo fato de que a principal envolvida era Marina, sua amiga de infância e madrinha de casamento. A descoberta colocou Patrícia diante de uma escolha difícil, em que dever funcional, lealdade pessoal e integridade institucional passaram a disputar espaço, exigindo uma decisão cujas consequências extrapolavam o plano técnico e alcançavam sua própria identidade moral.

PATRÍCIA

Patrícia nasceu na cidade de Vale Verde, a quarta maior cidade do estado de Alvorada do Norte, onde viveu até os 13 anos com os pais e os 7 irmãos em uma casa simples. Criada em uma família numerosa, cresceu sob forte influência de valores como honestidade, retidão e esforço como caminho para conquistar uma vida melhor por meio da educação.

Sua mãe, Dona Cici, uma mulher determinada e forte, sonhava em ver todos os filhos formados – preferencialmente médicos –, o que, segundo seu entendimento, lhes garantiria estabilidade e prosperidade. Como não havia universidades em Vale Verde, cada filho que concluía o ensino médio precisava se mudar para a capital para fazer vestibular. Esse movimento foi se repetindo ao longo dos anos, até que, quando Patrícia concluiu o ensino fundamental, a família decidiu migrar em definitivo para a capital.

Com o tempo, todos concluíram o ensino superior, incluindo dois médicos, para a alegria da mãe. Patrícia optou por seguir carreira no Direito, inspirada pelo desejo de contribuir para a justiça social.

MARINA

Marina nasceu em uma família tradicional de Vale Verde, marcada por gerações de médicos que construíram não apenas prestígio profissional, mas também influência política na região. Filha única do então prefeito da cidade, Dr. Álvaro Monteiro, cresceu em uma casa espaçosa no centro, cercada de conforto e de oportunidades que a diferenciavam de grande parte de seus colegas.

Desde cedo foi estimulada a cultivar disciplina nos estudos, boas maneiras e a ideia de que tinha uma missão de liderança a cumprir, herança tanto da tradição médica da família quanto do papel político que o sobrenome Monteiro carregava em Vale Verde.

A AMIZADE

Apesar das diferenças sociais, Patrícia e Marina se aproximaram ainda crianças, quando estudavam na mesma escola de Vale Verde. O vínculo nasceu das brincadeiras na infância e cresceu na adolescência, tornando-se uma amizade profunda e duradoura.

As amigas passaram juntas no vestibular para a Universidade Federal de Alvorada do Norte – Patrícia para Direito e Marina para Medicina. Apesar de fazerem cursos distintos, conseguiram manter uma convivência intensa: moravam no mesmo bairro, tinham amigos em comum e eram presença constante uma na vida da outra.

Após a graduação, os caminhos profissionais seguiram rumos distintos: Patrícia ingressou no serviço público; já Marina, após a especialização em Pediatria, retornou a Vale Verde para atuar no hospital da família e, mais tarde, ingressar na política local. Mesmo com a distância física, o laço de amizade nunca se rompeu. Mantinham contato frequente por telefone, redes sociais e encontros em feriados prolongados. Quando Patrícia se casou, Marina foi convidada para ser madrinha – um gesto que simbolizava não apenas carinho, mas a confiança e o afeto acumulados ao longo do tempo.

Foi justamente essa ligação de longa data que tornou a situação vivida por Patrícia, em setembro de 2023, tão difícil: ao analisar dados de contratos públicos, deparou-se com o nome de Marina em um caso que poderia se tornar alvo de uma investigação no MPE. Assim, o dilema ético deixou de ser apenas técnico e ganhou uma dimensão pessoal, desafiando a linha tênue entre amizade e dever profissional.

VIDA PROFISSIONAL DE PATRÍCIA

Patrícia graduou-se em Direito aos 22 anos e por 3 anos atuou no setor privado. Aos 25, foi aprovada em concurso para o cargo de analista ministerial do MPE. Ao longo de 17 anos de trajetória no órgão, Patrícia trabalhou em diversos setores de apoio técnico, consolidando experiência em análise de contratos, licitações e na identificação de fraudes em recursos públicos. Passou pela Promotoria de Justiça da área do Patrimônio Público, depois pelo Núcleo de Apoio Técnico e, mais recentemente, passou a integrar o Grupo Especial de Combate à Corrupção (Gecor), vinculado à Procuradoria-Geral de Justiça.

A equipe do Gecor era multidisciplinar e contava com quatro servidores: Patrícia (analista jurídica), um auditor contábil, um engenheiro civil e um analista de sistemas responsável pelo cruzamento de dados. O grupo tinha, entre outras, as seguintes atribuições: (1) prestar apoio técnico e investigativo às Promotorias de Justiça; (2) realizar cruzamento de dados para subsidiar inquéritos civis e ações civis públicas; (3) desenvolver metodologias de detecção de ilícitos em contratações públicas.

O EPISÓDIO

Em 11 de setembro de 2023, Patrícia elaborava um relatório com base em cruzamentos de dados realizados pelo sistema de inteligência do MPE, voltado a identificar empresas contratadas por municípios que tinham, entre seus sócios, servidores ou gestores da própria prefeitura contratante – situação vedada pela legislação.

O resultado da análise foi expressivo: 86 municípios com indícios de irregularidades, envolvendo centenas de contratações. Um município, contudo, chamou a sua atenção de imediato: quatro empresas prestavam serviços àquela prefeitura, todas com sócios servidores municipais, somando mais de R$ 19 milhões em contratos.

Uma dessas empresas, prestadora de serviços médicos, sozinha havia movimentado R$ 18,7 milhões em um único ano e tinha como sócios dezenas de profissionais de saúde – entre eles a prefeita e outros três servidores municipais, configurando nítida ilegalidade. O detalhe que surpreendeu Patrícia: o município em questão era Vale Verde, e a prefeita e sócia da empresa era sua grande amiga de infância e madrinha de casamento, Marina.

A DECISÃO

O próximo passo natural seria encaminhar o relatório ao promotor de justiça responsável pela área do Patrimônio Público da comarca, possibilitando a adoção das medidas cabíveis – instauração de inquérito civil, ajuizamento de ação civil pública ou expedição de recomendações administrativas. No entanto, Patrícia se viu paralisada diante de um dilema que ultrapassava a dimensão técnica e alcançava o campo pessoal.

Naquela noite, sozinha em casa, ela refletiu sobre o peso da decisão que precisava tomar. Lembrou-se da formação ética que recebera desde a infância – os ensinamentos de seus pais sobre honestidade e responsabilidade – e do compromisso moral que sempre guiara sua trajetória profissional. Sentia-se dividida entre o dever institucional e a amizade, mas o que mais a angustiava era o isolamento imposto pelo sigilo do caso. Por se tratar de uma situação confidencial de trabalho, não podia compartilhar suas dúvidas com ninguém, nem mesmo com pessoas de sua confiança que poderiam ajudá-la a pensar com mais objetividade.

A cada nova leitura do relatório, sua mente alternava entre o raciocínio técnico e as lembranças afetivas. Marina havia sido mais do que uma amiga de infância; era alguém presente nos momentos mais importantes de sua vida, inclusive madrinha de seu casamento. A ideia de que suas ações poderiam prejudicar a amiga a abalava profundamente.

Mesmo assim, Patrícia sabia que qualquer atitude tomada sob influência pessoal poderia comprometer a integridade do órgão e colocar em risco sua própria reputação. A confiança que o Ministério Público depositava em seu trabalho fora construída ao longo de muitos anos, sustentada pela coerência entre seus princípios e suas ações. Ainda assim, a racionalidade não eliminava o conflito interno. Saber o que era certo não tornava a escolha mais fácil. Patrícia sentia-se entre dois mundos que raramente se tocam: o da razão institucional e o da lealdade afetiva.

Deveria cumprir seu dever funcional e encaminhar o relatório, mesmo sabendo que isso poderia levar à investigação de sua amiga? Ou omitir o achado e avisar Marina, dando-

lhe a chance de se retirar da sociedade antes que a irregularidade viesse à tona – ainda que isso significasse violar o sigilo funcional e comprometer a própria integridade profissional? Ou, ainda, elaborar o relatório de forma objetiva, sem omissões, mas comunicar paralelamente à amiga sobre o que havia sido encontrado – arriscando-se, assim, a colocar em xeque a credibilidade do órgão e sua própria reputação?

Patrícia se viu numa encruzilhada, sem saber que caminho seguir diante de um dilema em que amizade e dever profissional se entrelaçavam.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica.

AUTORES

KARLA HERLANGER LIMA BARRETO

Mestranda em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE); Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA); Auditora estadual de controle externo do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA). E-mail: eng.karla@gmail.com

MARCELA TAVARES CARNEIRO

Mestranda em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE); Especialização em Cidadania e Direitos Humanos no Contexto das Políticas Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas); Graduada em Direito pela Universidade Federal Fluminense (UFF); Advogada no escritório Ricardo Ramos Sociedade de Advogados. E-mail: matcneiro@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

KARLA HERLANGER LIMA BARRETO: Conceituação (Igual); Supervisão (Igual); Administração do projeto (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Validação (Suporte); Escrita – rascunho original (Igual); Escrita – revisão e edição (Igual).

MARCELA TAVARES CARNEIRO: Conceituação (Igual); Supervisão (Igual); Administração do projeto (Igual); Curadoria de dados (Suporte); Validação (Liderança); Escrita – rascunho original (Igual); Escrita – revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

AGRADECIMENTOS

As autoras gostariam de agradecer à Prof. Dra. Lúcia Barbosa de Oliveira por toda orientação e apoio durante a elaboração e o desenvolvimento desse estudo de caso de ensino. Somos imensamente gratas pelos ensinamentos compartilhados, que tiveram impacto no resultado desse trabalho.