

Inovação no Ministério Público Federal: Avanços e Desafios

Pedro Henrique Rodrigues de Camargo Dias (Universidade de Brasília) e Jonilto Costa Sousa (Universidade de Brasília)

Inovações, inteligência artificial e tecnologias de informação e comunicação em Sistemas de Justiça

RESUMO

A inovação no setor público tem despertado o interesse de formuladores de políticas públicas, gestores governamentais e pesquisadores, que procuram identificar em que medida é possível melhorar a prestação de serviços públicos por meio de inovações. Organizações da justiça ainda contam com poucos estudos que abordam o desenvolvimento, a adoção e a difusão de inovações (Castro & Guimarães, 2019). Este artigo tem como objetivo discutir o processo de inovação no Ministério Público Federal (MPF), com foco em seus principais avanços e desafios. A pesquisa é relevante porque amplia o conhecimento sobre inovações em organizações da justiça e oferece subsídios ao órgão pesquisado para melhorias em suas políticas e práticas. Considerando que o MPF tem papel relevante na preservação do Estado Democrático de Direito, analisar como a inovação se desenvolve nessa instituição também é refletir sobre a capacidade de transformação do sistema de justiça. A inovação é concebida não apenas como mudança tecnológica, mas como processo organizacional que envolve redesenho institucional, transformação cultural e aprendizado organizacional (OCDE, 2018). O modelo de Rogers (2005), que compreende a adoção da inovação em cinco etapas — conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação —, oferece uma perspectiva para analisar os marcos, eventos e iniciativas da trajetória da inovação em organizações. A literatura aponta que a inovação em organizações de justiça apresenta desafios específicos. Gomes e Guimarães (2023) destacam que há rigidez normativa e excesso de formalismo nos procedimentos legais e administrativos, o que se traduz em resistência a mudanças, devido a rotinas institucionais que buscam estabilidade. Isso implica um “imobilismo institucional”, que pode ser obstáculo significativo à inovação no sistema de justiça, uma vez que ela implica modificar práticas associadas a crenças e imagens institucionais tradicionais (Castro & Guimarães, 2019). A inovação pode ser compreendida como consequência institucional dos movimentos de reforma a partir da segunda metade do século XX (Silva Filho, Carneiro & Coelho, 2025). Os autores ressaltam que o surgimento de demandas mais complexas, o aumento dos custos operacionais e a aceleração das transformações tecnológicas exigem novos modos de governança e adoção de práticas mais eficientes. Esses fatores impulsionam o desenvolvimento da inovação e influenciam sua difusão e aceitação, sendo centrais nos esforços de prestação de serviços públicos mais eficientes. A



pesquisa, de abordagem qualitativa (Creswell, 2021), de natureza descritiva, adotou análise documental, mediante consulta a documentos oficiais do MPF, como relatórios, diagnósticos e normas internas, editados entre 2017 e 2025 e disponibilizados nos sítios da instituição. Esses documentos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). A realização do estudo justifica-se pela complexidade organizacional quanto à inovação no MPF, que aderiu, em 2017, ao programa InovaGov e instituiu, em 2023, a Política Nacional do MP Digital, que delinea os principais instrumentos destinados a impulsionar a inovação e promover a integração no Ministério Público: a plataforma MP Digital e a Rede Nacional de Inovação Digital. Este trabalho busca preencher uma lacuna teórica relevante, dado que a difusão da inovação ocorre em estruturas organizacionais que resistem à mudança (Rogers, 2005), especialmente em contextos institucionalizados, como o MPF. Nesses ambientes, a adoção de novas práticas depende da aceitação gradual por atores influentes e de condições institucionais que viabilizem sua incorporação. A pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre os mecanismos que moldam a trajetória da inovação no setor público e oferece subsídios para futuras investigações sobre modernização institucional em sistemas jurídicos. Os resultados da pesquisa apontam, de um lado, avanços institucionais no campo da inovação no MPF, como a criação de comitês de estudos, laboratórios de inovação, resoluções voltadas à implementação de estratégias, e adesão a redes interinstitucionais. Os desafios, por outro lado, persistem, especialmente quanto à institucionalização de uma cultura inovadora capaz de tornar a inovação uma prática na administração do MPF. Alguns esforços ainda têm caráter mais cerimonial do que efetivo, e estratégias expressas em documentos não se transformaram em inovações em funcionamento. A presença de instrumentos formais, como a Política de Inovação e a Plataforma MP Digital, aponta para a promoção de integração, alinhamento estratégico e experimentação institucional. Entretanto, desafios como resistência cultural, fragmentação organizacional e escassez de equipes especializadas continuam a impactar a efetividade das ações. Concomitantemente, avanços na inovação pública, como a Plataforma MP Digital, favorecem a construção de um ambiente institucional mais propício à inovação, ampliando a capacidade adaptativa do MPF e fortalecendo seu compromisso com a entrega de valor público. Esses resultados são discutidos com apoio da literatura sobre inovação, especialmente em organizações da justiça. Como contribuição, a pesquisa indica que os avanços e desafios se intensificam devido à estrutura complexa, decorrente do alcance, das funções e da dimensão organizacional, e, em especial, à natureza jurídica do Ministério Público. As implicações práticas do estudo incluem o desenvolvimento de diretrizes institucionais mais claras para fomentar a inovação e a criação de mecanismos de monitoramento que permitam a institucionalização de boas práticas. Além disso, busca oferecer contribuições práticas para orientar gestores na formulação de estratégias e no estímulo à inovação no MPF e em outras instituições do sistema de justiça. Por fim, sugere-se, como pesquisa futura, identificar, sob o ponto de vista de atores do MPF envolvidos no processo de inovação, os principais fatores que

facilitam ou criam obstáculos à inovação, de modo a subsidiar a adoção de práticas que potencializem efeitos positivos e minimizem os negativos.

Palavras-Chave: Inovação; administração pública; Ministério Público Federal.

Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3ª reimp. da 1ª ed., L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70.

Castro, M. P., & Guimarães, T. de A. (2019). Dimensões da inovação em organizações da justiça: Proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 173–184. <https://doi.org/10.1590/1679-395167960>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (S. M. M. Rosa, Trad.; 5ª ed.). Penso.

Gomes, A. de O., & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no Judiciário: Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379–401. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200005>

Organization for Economic Co-operation and Development. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting and interpreting data on innovation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Rogers, E. M. (2005). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Silva Filho, A. I. da, Carneiro, D. K. de O., & Coelho, F. de S. (2025). Unveiling public innovation management: What data mining reveals by analyzing Brazilian experiences? *Brazilian Administration Review*, 22(2), e240077. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025240077>

Sousa, M. de M., & Guimarães, T. de A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: Desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 321–344. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1373>

