DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Segundo alguns estudiosos, o diagnóstico é considerado uma importante etapa do processo de planejamento estratégico. Para OLIVEIRA (2011, p. 63), o diagnóstico "procura responder à pergunta básica 'qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?', verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo". Depois o autor continua:

> O diagnóstico, que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas, a saber: deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa; esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo. (OLIVEIRA, 2011, p. 64).

Em que pese o autor se referir às empresas da iniciativa privada, percebe-se que essa fase também pode ser aplicada na elaboração do planejamento estratégico de uma instituição pública, pois o ambiente em que ela está inserida também é extremante dinâmico e complexo, seja nos aspectos políticos, seja nos aspectos econômicos ou sociais.

Para realizar essa etapa, talvez a mais importante pois basearia as demais, a Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) do CNMP analisou os seguintes insumos: questionário e roteiro de entrevistas elaborados especificamente para o projeto, pesquisa de clima organizacional do CNMP, pesquisa de avaliação dos membros acerca da atuação do CNMP, pesquisa de imagem do Ministério Público (MP) e do CNMP perante à sociedade, pesquisa de avaliação dos servidores integrantes do Fórum Nacional de Gestão (FNG) e do Comitê de Políticas de Segurança Institucional (CPSI) acerca da atuação do CNMP, levantamento integrado de governança organizacional pública - ciclo 2017 (TCU), relatório da autoavaliação assistida elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e Mapa Estratégico do CNMP vigente.

Questionário e roteiro de entrevistas do diagnóstico institucional

Depois da definição da metodologia e com o aprendizado das visitas técnicas, além da análise de todos os insumos, deu-se início à fase de diagnóstico institucional do projeto. Para tanto, o primeiro produto elaborado foi um questionário de diagnóstico institucional. O documento foi elaborado com base no questionário da Câmara dos Deputados, no questionário do STJ e no questionário do Ministério Público do Estado de São Paulo aplicados nos projetos de elaboração de seus respectivos planos estratégicos.

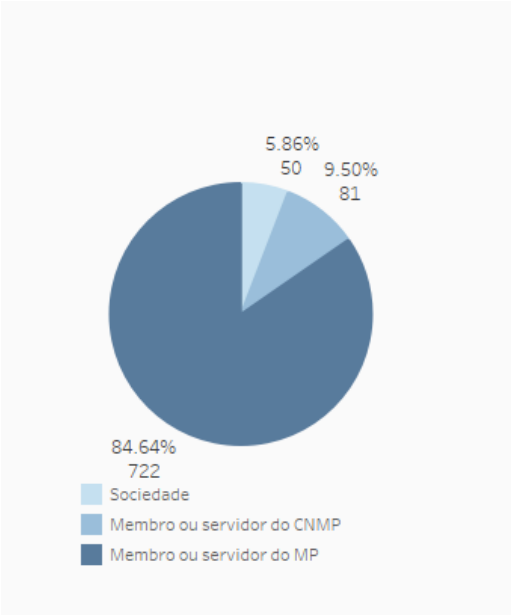
Composto de nove perguntas, algumas abertas e outras fechadas, sobre temas como missão, visão, pontos fortes e fracos e linhas de atuação do CNMP para os próximos seis anos, conforme se verifica no formulário no Anexo, o questionário foi validado pela Presidência do CNMP e aplicado aos membros e servidores do CNMP, aos membros e servidores MP e à sociedade em geral. Em paralelo, também foi feito um roteiro de entrevistas, que foi aplicado aos membros e secretários do CNMP e a algumas autoridades do MP.

Resultados do questionário

O questionário foi aplicado no período de 18 de julho a 24 de agosto de 2017, por meio da ferramenta *LimeSurvey*, disponibilizada no portal do CNMP. Durante o período, 2.119 pessoas participaram do questionário, sendo que 853 pessoas o responderam na íntegra. Assim, foram consideradas na análise apenas esses 853 registros completos.

Abaixo, encontra-se gráfico com a distribuição dos participantes por segmentação de público-alvo.

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes da pesquisa por grupo



Destaca-se que, para as análises das questões abertas, preliminarmente, foi feita uma leitura dos dados, a fim de verificar quais temas apareciam com maior frequência. De acordo com os resultados encontrados, decidiu-se por classificá-los, inicialmente, em duas categorias: aplicável e não aplicável. Para a definição dessas categorias, levou-se em consideração a possibilidade de os argumentos citados nas respostas serem utilizados, de alguma forma, no PE-CNMP, tendo como base aspectos como o conteúdo das respostas, o contexto de atuação do órgão e seu nível de maturidade em planejamento, governança e gestão.

Assim, as respostas classificadas como não aplicável foram desconsideradas nas análises posteriores. A título de exemplos, na questão sobre missão, houve respondentes que colocaram os seguintes comentários: "*Pesquisei o site g1.globo.com pela palavra-chave "CNMP" e trouxe artigos/reportagens sobre a atuação do CNMP*", "*Diversos problemas*" e "*Ainda há o que melhorar*". Portanto, comentários como esses, foram desconsiderados.

Para as respostas consideradas como aplicáveis, foram definidas as seguintes subcategorias:

1. Aproximação com a sociedade – comentários que descreviam a necessidade de o CNMP se aproximar mais da sociedade civil;
2. Autonomia do CNMP – respostas que destacavam a importância da autonomia e independência do CNMP para que ele possa desempenhar sua missão com maior efetividade;
3. Autonomia do MP – nessa subcategoria, estão tanto os comentários que discorreram que o CNMP deve atuar no sentido de fortalecer a autonomia do Ministério Público brasileiro quanto aqueles que relatam possíveis interferências indevidas do CNMP nos MPs;
4. Combate à corrupção – comentários que destacaram a necessidade de o CNMP apoiar os MPs nas ações de combate à corrupção;
5. Controle do MP – respostas que destacaram que o CNMP deve aprimorar ainda mais o controle do MP, não só com medidas repressivas, mas, sobretudo, com medidas preventivas;
6. Corporativismo – comentários que destacaram que o CNMP atua, muitas vezes, como um órgão corporativista, desviando-se de sua missão instituída pela Constituição Federal;
7. Efetividade do CNMP – comentários que destacam que o CNMP deve dar maior efetividade a sua missão;
8. Ética – comentários que destacam a questão ética na atuação do CNMP e do MP;
9. Excelência em gestão – comentários que destacam que o CNMP deve atuar para além das prerrogativas institucionais e, assim, também promover o aprimoramento dos processos de gestão do MP;
10. Fomento de boas práticas ao MP – comentários que destacam que o CNMP deve ser um órgão indutor de boas práticas para o MP;
11. Gestão de pessoas – respostas relacionadas a gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, valorização dos servidores, etc;

12. Imagem do CNMP – comentários que destacam a necessidade de o CNMP promover mais sua imagem junto aos demais poderes da administração pública e, principalmente, junto à sociedade, para, assim demostrar seu valor institucional;
13. Imagem do MP – os comentários desse grupo estão voltados para a necessidade de o CNMP executar ações que promovam a imagem do MP brasileiro;
14. Legislação – comentários que discorrem sobre a necessidade de o CNMP propor projetos de leis que fortaleçam o MP brasileiro e/ou impactem de forma positiva na sociedade;
15. Modernização e Inovação – comentários que destacam a necessidade de o CNMP buscar sempre se modernizar e inovar, inclusive, adaptando práticas do setor privado;
16. Parcerias – comentários que destacam a importância das parcerias do CNMP com outras instituições;
17. Referência – nessa subcategoria estão comentários que destacam que o CNMP deve ser referência tanto em gestão quanto em relação a sua atuação;
18. Relacionamento com o MP – comentários que destacam que o CNMP deve ter uma atuação mais próxima do MP brasileiro, interagindo e conhecendo as singularidades, os anseios e necessidades de cada unidade;
19. Sustentabilidade – comentários que destacam a necessidade de o CNMP e o MP atuarem de forma mais efetiva em questões relacionadas à sustentabilidade, em suas múltiplas significâncias, tais como ambiental, urbana e econômica;
20. Transparência – comentários relacionados à necessidade de o CNMP aprimorar cada vez mais a transparência, seja do próprio CNMP seja dos MPs, inclusive, facilitando o controle social;
21. Unidade do MP – comentários que tratam da necessidade de o CNMP atuar cada vez mais no sentido de garantir a unidade do MP brasileiro.

Definidas as subcategorias às quais os comentários pertenciam, também houve o cuidado de verificar para qual produto do plano (missão, visão, objetivos e projetos) eles poderiam contribuir. Ou seja, o comentário poderia contribuir com a missão, a visão, os objetivos e/ou os

projetos estratégicos. Além disso, as subcategorias também foram classificadas, conforme a predominância/ênfase, em três níveis. Para ilustrar, destaca-se a seguinte resposta referente à pergunta da missão: "*Ainda é órgão pouco conhecido da sociedade, em descompasso com a instituição Ministério Público, e não assegura a contento a unidade do Ministério Público*". Esse comentário foi utilizado para os produtos **objetivos e projetos** e classificado nas subcategorias Relacionamento com a sociedade (com predominância 1) e Unidade do MP (com predominância 2).

Outro exemplo: para a pergunta sobre as possíveis oportunidade para o CNMP nos próximos 6 anos, houve o seguinte comentário: "*Firmar-se na inteira extensão de seu mandato constitucional; Liderar a frente de opinião interna do MP na construção de uma identidade organizacional positiva e socialmente legitimada*; *Comprometer-se ante a opinião pública como organismo alinhado com a republicanização da ação do MP, firmemente alinhado com a ideia de que, sem isso, o MP falhará no cumprimento de sua missão constitucional*". Esse comentário foi utilizado para os produtos **objetivos e projetos** e classificado nas subcategorias Imagem do CNMP (predominância 2) e Imagem do MP (predominância 1).

Os resultados completos do questionário se encontram no Relatório de Business Intelligence (BI).

Resultados das entrevistas

Durante a fase do diagnóstico, foram realizadas 19 entrevistas com servidores e membros do CNMP, além de membros do MP. Abaixo, segue resumo com as principais contribuições de cada entrevistado. Embora não conste na tabela, ressalta-se que todos os entrevistados consideraram fundamentais as parceiras do CNMP com outras instituições, pois elas possibilitam mais eficiência e efetividade na atuação do CNMP.

Tabela 1: Resumo das contribuições das entrevistas

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
Antônio Gomes Ferreira (Chefe da Auditoria Interna)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Aprimorar a comunicação externa e a transparência para se fazer perceber pela sociedade.	- Atuar na linha de fiscalização compartilhada com as comissões. - O CNMP deve oferecer um modelo das diretrizes de fiscalização aos MPs. - O CNMP deve oferecer um modelo de controle interno.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
Carlos Vinícius Alves Ribeiro (Membro Auxiliar da CALJ)	Aderente	-	MP e Sociedade	- O CNMP tem a missão de mostrar que a autonomia dos membros do MP é funcional e não pessoal. - O CNMP deve se aproximar do campo político.	- O CNMP deve elaborar projetos que possibilitem a "entrada" da sociedade no MP. - O CNMP deve mostrar para sociedade que é uma fonte de correção externa, se a interna não funcionar. - Pensar em projetos voltados à atividade prisional.
Claudia Maria de Freitas Chagas (Promotora de Justiça do MPDFT)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Uniformizar os MPs.	-
Daniela Nunes Faria (Secretária Processual)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Tornar-se conhecido pela sociedade.	- Projetos de divulgação do CNMP nas principais mídias, como rádio e Tvs.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Dar efetividade aos diversos atos normativos. - Aprimorar a gestão documental.	- Repensar os atos normativos. - Estruturação de um arquivo único. - Criar uma unidade de gestão documental.
Darcy Leite Ciraulo (Membro Auxiliar da CIJ)	Aderente	Ser modelo no combater à improbidade administrativa	MP e Sociedade	- Chamar a sociedade para participar das políticas públicas. - Fazer parcerias com o 3º setor. - Aprimorar as divulgações institucionais, pois	- Desenvolver ações nacionais de combate à corrupção e à improbidade administrativa.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				os cidadãos não conhecem o CNMP e não sabem qual é sua missão.	
Fabiana de Farias Marinho (Coordenadora de Gestão de Pessoas)	Está faltando a palavra controle. Tipo: "exercer o controle e orientar..."	-	MP e Sociedade	- Trabalhar a ética e a sustentabilidade. - Internalizar o papel do CNMP, pois ainda não está bem entendido nem pela casa. - Diante do cenário atual, é o momento de envidar esforços no combate à corrupção. - Aprimorar a visibilidade do CNMP	- Facilitar o acesso do cidadão ao CNMP. - Aprimorar a atuação das Comissões (talvez criar um grupo de trabalho "estruturar as comissões"). - Os analistas do CNMP precisam assinar seus pareceres. - Reestruturar o CNMP, por meio de uma sede nova, com uma escola ou centro de treinamento e uma área

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
					relacionada à qualidade de vida.
Flávio Oliveira Barboza (Secretário-Geral Adjunto)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Conseguir mensurar a força de trabalho. - Alcançar elevado grau de maturidade em planejamento e gestão. - Ganhar visibilidade no contexto atual e solidificar-se como uma instituição democrática e republicana.	- Implantar o teletrabalho e a gestão por competências. - Fomentar as parcerias, pois, por meio delas, é possível fazer mais com menos.
Guilherme Guedes Raposo (Secretário-Geral)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Aprimorar o controle do MP. É preciso fortalecer o processo de integração e suprir carências.	- Criar mecanismos para que a sociedade participe de forma mais ativa dos processos do CNMP.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Aprimorar a comunicação com a sociedade, pois o CNMP é interlocutor da sociedade junto ao MP. - Encontrar o equilíbrio entre o controle e a proteção, evitando o corporativismo.	- Os processos têm que ser em dois eixos: tornar o CNMP transparente e dialogar com a sociedade; e aproximar o relacionamento com os MPs e realizar parcerias com instituições, detectando boas práticas.
Jairo Cruz Moreira (Membro Auxiliar da Corregedoria)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Conseguir fazer com que os membros entendam os números coletados e, a partir daí, traçar a estratégia. - Definir o que não é escopo do CNMP também é importante.	- O CNMP tem que pensar em projetos para dois eixos: disciplinar e condutor de avanços institucionais.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Maior envolvimento com as políticas sociais, tais como: educação, cidadania e combate ao crime. - Ter um melhor relacionamento com os MPs. - Conseguir a confiança do cidadão.	
Laura Cristina de Almeida Miranda (Membro Auxiliar da CCAF)	Aderente	-	MP e Sociedade	- O CNMP deve se aproximar cada vez mais da sociedade por meio das mídias sociais. - Trabalhar a grande quantidade de dados coletados e propor planos de ação.	- Criar conta no Instagram, criar uma "TV CNMP" no *Youtube*, por meio da qual poderia fazer um resumo com as principais decisões do plenário, por exemplo.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Buscar o conhecimento do que acontece nas unidades do MP por todo Brasil.	- Priorizar o compartilhamento de conhecimento de seus membros e servidores. - Oferecer cursos, palestras, seminários para os membros. - Começar a fazer auditoria de alguns dados do portal da transparência.
Leandro Garcia Algarte Assunção (Membro Auxiliar da CPAMP)	Aderente	-	MP e Sociedade	- O planejamento estratégico nos MPs também deve ser cumprido como um dever funcional. - Deixar claro para a sociedade que o CNMP se	- Discussões importantes: política de TI, resoluções para atuar junto aos tribunais, sustentabilidade. - Apostar em ferramentas de inteligência artificial.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				preocupa com a corrupção, a questão penal, o direito das cidades, o retrocesso nos direitos fundamentais, etc. - Manter uma agenda prospectiva relevante para o MP. - Aprimorar o acompanhamento legislativo. - Não converter os debates que vêm à sua alçada em algo corporativo. - Fomentar um debate público de qualidade so-	

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				bre os princípios e valores que norteiam as ações do MP.	
Michel Betenjane Romano (Promotor de Justiça do MP de São Paulo)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Ser mais prático, direto, objetivo e adaptado às práticas da iniciativa privada. - Integrar as mesmas práticas e tecnologias em todos os MPs.	-
Paulo Célio Júnior (Secretário de Tecnologia da Informatização)	Acrescentar o termo "socialmente ativa"	-	MP e Sociedade	- O CNMP deve ouvir a sociedade, coletar suas demandas e transformá-las em estratégias para aprimorar para os MPs.	- Modernização tecnológica. - Dar mais efetividade às parcerias com outras instituições.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Promover a sincronia entre o Plenário e a gestão, para que as decisões sejam sempre aderentes com o planejamento. - Alinhar o planejamento com o operacional, fazendo com que todos entendam e percebam que contribuem com a estratégia.	
Pedro Ivo de Sousa (Membro Auxiliar da Ouvidoria)	Acrescentaria "...na afirmação e tutela dos direitos fundamentais". Assim, convergiria com o art. 137 da CF.	Ser reconhecido como a grande cúpula administrativa do MP.	MP e Sociedade	- Dialogar com a sociedade e assumir um compromisso em ser protagonista nos direitos sociais.	- Organização dos atos normativos da Ouvidoria. - Promover a aproximação da Ouvidorias com as ouvidorias de outras instituições.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Estar totalmente integrado com o que existe de mais moderno nas comunicações sociais. - Através de suas ações, assumir o protagonismo de ser um estabilizador da sociedade.	- Definir um fluxo interno que canalize as demandas sociais para a Ouvidoria.
Raymundo Napoleão Ximenes Neto (Membro Auxiliar da CPE)	Aderente	-	MP	- Atuar em temas sensíveis junto com os MPs. - Fazer com que todas as unidades do MP trabalhem de forma coesa. - Saber lidar com a independência e autonomia do MP e possibilitar a	-

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				adoção de práticas compartilhadas.	
Roberto Fuina Versiani (Secretário Executivo)	Acrescentaria algo do tipo: "Fiscalizar, integrar e proteger o MP"	-	MP (O CNMP não deve se preocupar com a sociedade, pois não é seu público-alvo).	- Definir perfis mínimos para os Conselheiros. - Conseguir realizar efetivamente a estratégia. - Sintonizar o PE-CNMP com o PEN-MP.	- Escutar os que estão na ponta para depois atuar.
Paulo Ishikawa (Promotor de Justiça do MP do Mato Grosso do Sul)	Aderente	-	MP e Sociedade	- Melhorar a imagem do MP frente às críticas da mídia. - Trabalhar a própria imagem do CNMP. - Aproximar-se do cidadão por meio das tecnologias. - Estreitar as parcerias.	- Divulgar de forma mais ampla as decisões do Plenário. - Mapeamento de competências. - Disponibilizar aos MPs ferramentas de gestão. - Melhorar a gestão para tornar-se mais eficiente.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	**Visão**	**Público-alvo de atuação do CNMP**	**Desafios/Objetivos estratégicos**	**Projetos**
Rogério Carneiro Paes (Servidor da CPE)	Aderente	-	MP (A prerrogativa de atuar junto à sociedade é do MP, mas está tudo muito ligado. Quando o CNMP atua no fortalecimento e aperfeiçoamento do MP, o beneficiado final é a sociedade).	- Fazer com que as comissões atuem de forma mais integrada. - A SGE e CPE também devem trabalhar de forma integrada.	- Investir em qualidade de vida no trabalho e capacitação.
Weskley Rodrigues dos Santos (Secretário de gestão Estratégica)	Aderente	Deve ser incorporada a palavra "referência"	MP e Sociedade	- Assegurar o reconhecimento da importância do papel do CNMP para o MP. - Garantir a instrumentalização do controle social junto ao MP.	- Disponibilizar à sociedade ferramentas que garantam a instrumentalização necessária para ela avaliar a atuação do MP, sempre com a preocupação de entregar serviços com mais qualidade. - Definir padrões de qualidade a serem seguidos.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Assegurar a legitimidade do CNMP perante à sociedade. - Garantir a autonomia e legitimidade do CNMP junto ao MP. - Aprimorar os processos de gestão e governança. - Fomentar e promover mais ações de controle proativo. - Promover a integração do MP - Promover a Gestão do conhecimento e a inovação	- Criar um protocolo de excelência. - Implantar a gestão de melhorias (projeto). - Estabelecer uma sistemática para que os dados sejam coletados de forma integral. - Implantar o sistema de compras compartilhadas. - Implantar a interoperabilidade informacional (banco de dados de todos os MPs) e tecnológica (os sistemas têm que conversarem entre si.

Entrevistado	Principais contribuições				
	Missão atual	Visão	Público-alvo de atuação do CNMP	Desafios/Objetivos estratégicos	Projetos
				- Liderança institucional. - Implantar a estratégia da governança digital.	- Gestão de riscos, gestão por competências, gestão por processos, redesenhar as rotinas. - Desempenho institucional: mensurar o desempenho institucional com o desempenho individual. - Profissionalizar a gestão da área-fim. - Sistematizar a escolha de líderes e gestores.

Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional foi aplicada aos servidores e membros do CNMP, além dos estagiários, no período de 09 a 25 de novembro de 2016, e teve um total de 141 respondentes. O questionário foi dividido em dez seções: identidade e comprometimento, liderança e gerenciamento, clareza organizacional, padrões e procedimentos, comunicação, relacionamento e cooperação, reconhecimento e recompensa, condições de trabalho e segurança, cultura organizacional e capacitação e desenvolvimento. Para cada assertiva relacionada às seções, o respondente poderia se manifestar como ótimo, bom, regular e ruim.

O resultado completo da pesquisa se encontra aqui, mas sua análise levou em consideração apenas as respostas boa e ótima, conforme tabela abaixo:

Tabela 2: Percentual de respostas consideradas boa e ótima, por seção

Seção	Percentual de satisfação
Identidade e comprometimento	77,7%
Liderança e gerenciamento	70,0%
Clareza organizacional	74,6%
Padrões e procedimentos	73,3%
Comunicação	74,3%
Relacionamento e cooperação	80,7%
Reconhecimento e recompensa	62,6%
Condições de trabalho e segurança	66,9%
Cultura organizacional	70,9%
Capacitação e desenvolvimento	58,2%

Percebeu que, que as seções que obtiveram menor percentual foram capacitação e desenvolvimento, reconhecimento e recompensa e condições de trabalho e segurança. Desse modo, priorizar objetivos e/ou projetos estratégicos que levem em consideração essas seções parecem ser fundamentais.

Ressalta-se, ainda, que o questionário também tinha a seguinte questão aberta: “Que sugestões você daria para tornar o CNMP um lugar melhor para se trabalhar?”. Quarenta e dois servidores responderam à questão e os assuntos mais frequentes foram: “maior transparência

nas decisões do órgão", "mais integração entre servidores" e "melhorias na pesquisa de jurisprudência e sustentabilidade".

Pesquisa de satisfação dos membros

A pesquisa de satisfação dos membros do MP em relação à atuação do CNMP foi aplicada no período de 08 a 25 de novembro de 2016 e recebeu a participação de 1.530 membros de 24 unidades dos Ministérios Públicos Estaduais e dos quatro ramos do Ministério Público da União.

O questionário teve sete questões, podendo ser avaliadas com as seguintes categorias: Ótimo, Bom, Regular ou Ruim. As respostas completas encontram-se aqui, mas foram resumidas conforme tabela abaixo:

Tabela 3: Resultado resumido da pesquisa de satisfação dos membros do MP em relação à atuação do CNMP

Questões	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Prefiro não responder	Total de Respondentes	% Bom e Ótimo
Controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público	118	330	671	221	190	1530	58,3%
Controle do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros	157	370	673	243	87	1530	59,9%
Proteção da autonomia funcional e administrativa do Ministério Público	339	397	517	217	60	1530	48,0%
Aprimoramento da gestão e da modernização do Ministério Público	200	439	604	220	67	1530	53,9%
Melhoria da atuação do Ministério Público a partir das deliberações do CNMP	225	477	579	187	62	1530	50,1%

Questões	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Prefiro não responder	Total de Respondentes	% Bom e Ótimo
Aprimoramento do acesso às informações do Ministério Público pela sociedade (Transparência)	94	302	702	374	58	1530	70,3%
Comunicação do CNMP com a sociedade	288	532	490	147	73	1530	41,6%

Assim como a pesquisa de clima organizacional, os resultados avaliados levaram em consideração as respostas bom e ótimo. Como se verifica na tabela, os resultados menos expressivos foram em relação à "Comunicação do CNMP com a sociedade", "Proteção da autonomia funcional e administrativa do Ministério Público" e "Melhoria da atuação do Ministério Público a partir das deliberações do CNMP".

Ademais, os membros também tiveram oportunidade de tecer comentários de forma aberta. Esses comentários foram analisados de acordo com as subcategorias elencadas na análise das questões abertas do questionário de diagnóstico institucional (tópico do questionário). As subcategorias foram classificadas de acordo com a predominância em que apareciam nos comentários. Por exemplo, o membro pode ter dado ênfase à questão da autonomia do MP, mas também discorreu sobre a necessidade de uma maior aproximação da sociedade. Nesse caso, a autonomia do CNMP foi classificada como predominância 1º e a aproximação com a sociedade como predominância 2º. Na tabela a seguir, foram destacadas as subcategorias que prevaleceram:

Tabela 4: Subcategorias dos comentários dos membros do MP sobre a atuação do CNMP

Categoria	Predominância			Total
	1º	2º	3º	
Autonomia do MP	27	3	2	32
Relacionamento com o MP	18	8	0	26
Efetividade do CNMP	18	1	0	19
Controle do MP	11	3	0	14
Aproximação com a sociedade	6	3	1	10
Modernização e Inovação	8	1	0	9
Imagem do MP	2	4	1	7

Categoria	Predominância			Total
	1º	2º	3º	
Fomento de boas práticas ao MP	5	1	0	6
Imagem do CNMP	1	3	1	5
Transparência	2	2	1	5
Excelência em gestão	1	3	0	4
Legislação	3	0	0	3
Gestão de pessoas	1	1	0	2
Corporativismo	0	1	0	1
Parcerias	1	0	0	1
Referência	0	0	0	0
Unidade do MP	0	0	0	0
Autonomia do CNMP	0	0	0	0
Combate à corrupção	0	0	0	0
Sustentabilidade	0	0	0	0
Ética	0	0	0	0

Pesquisa de imagem do CNMP e do MP junto à sociedade

A pesquisa de imagem do CNMP e do MP junto à sociedade foi aplicada no período de 09 de março a 29 de maio de 2017, em todas as regiões do Brasil. Nesse sentido, destaca-se que houve a preocupação de segmentar os entrevistados proporcionalmente à configuração socioeconômica e cultural dos estados, incluindo regiões metropolitanas, capitais e alguns municípios em cada unidade da federação.

Foram entrevistadas, de forma presencial, 5.035 pessoas, incluindo homens e mulheres, prioritariamente urbanos a partir de 16 anos, servidores públicos estaduais, municipais e federais, operadores do direito, além de cidadãos que já tiveram contato com o Ministério Público e cidadãos que nunca tiveram esse contato.

O resultado completo da pesquisa se encontra aqui, mas alguns aspectos merecem destaque. Conforme mostram os gráficos abaixo, 43,1% dos entrevistados afirmaram conhecer, de alguma forma, o CNMP. Desses, 83% consideram que o CNMP tem alguma importância para a sociedade; 57% delas confiam na instituição; e 40,7% consideram que ele contribui com o funcionamento da justiça brasileira, gráficos 2, 3, 4 e 5, respectivamente.

Gráfico 2: Resultado referente à pergunta "qual seu nível de conhecimento das instituições"

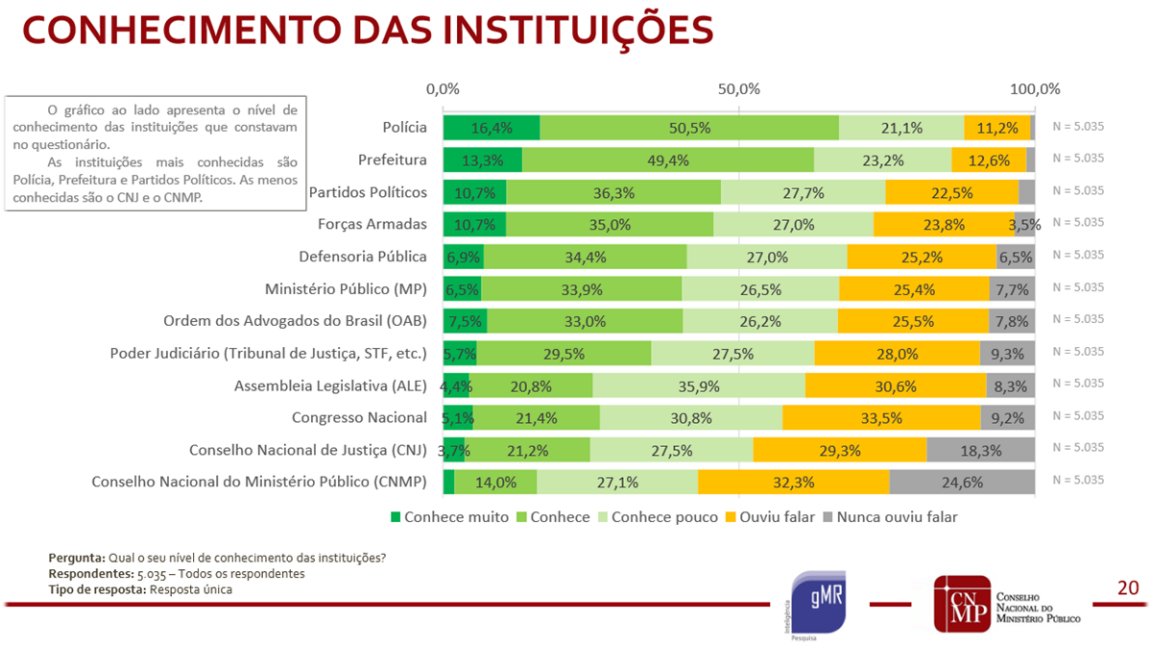


Gráfico 3: Resultado referente à pergunta "qual a importância dessas instituições para a sociedade"

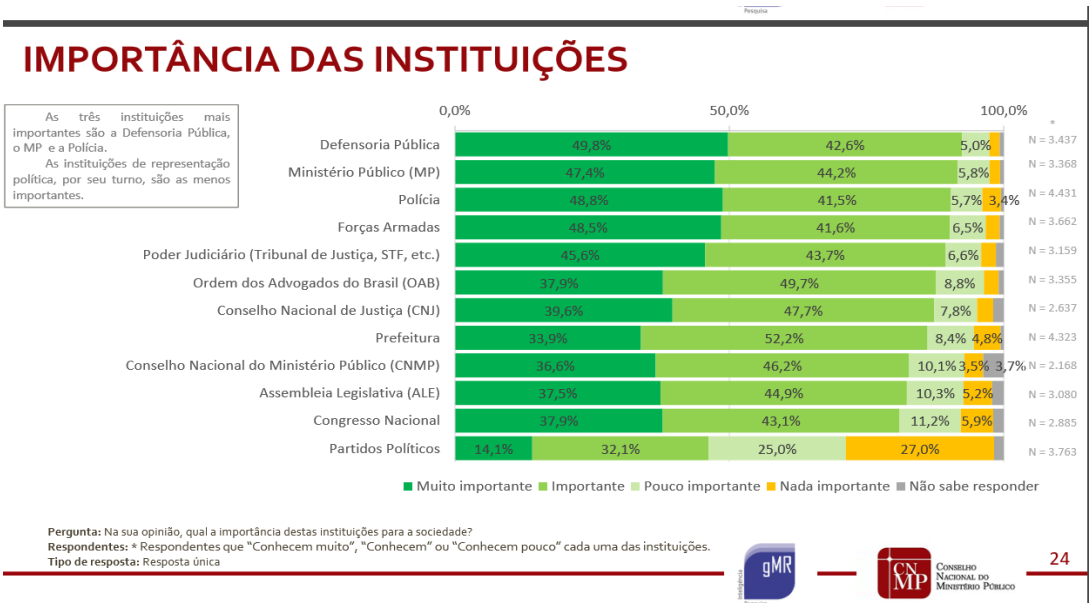


Gráfico 4: Resultado referente à pergunta "na sua opinião, qual o nível de confiança nessas instituições"

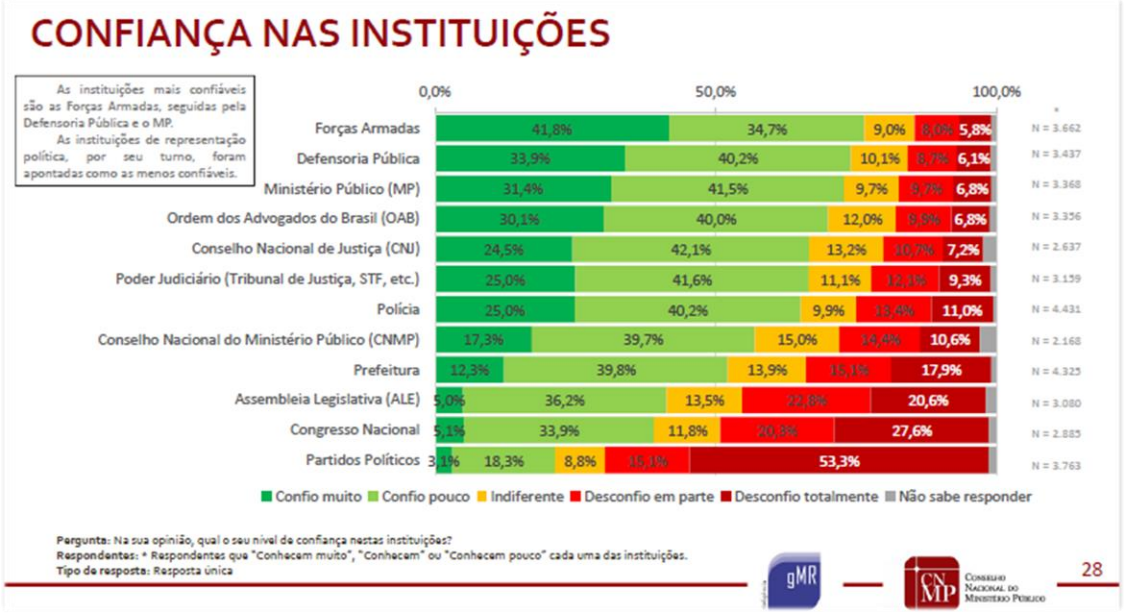


Gráfico 5: Resultado referente à pergunta "na sua opinião, qual a avaliação sobre o trabalho dessas instituições para o funcionamento da justiça no brasil"

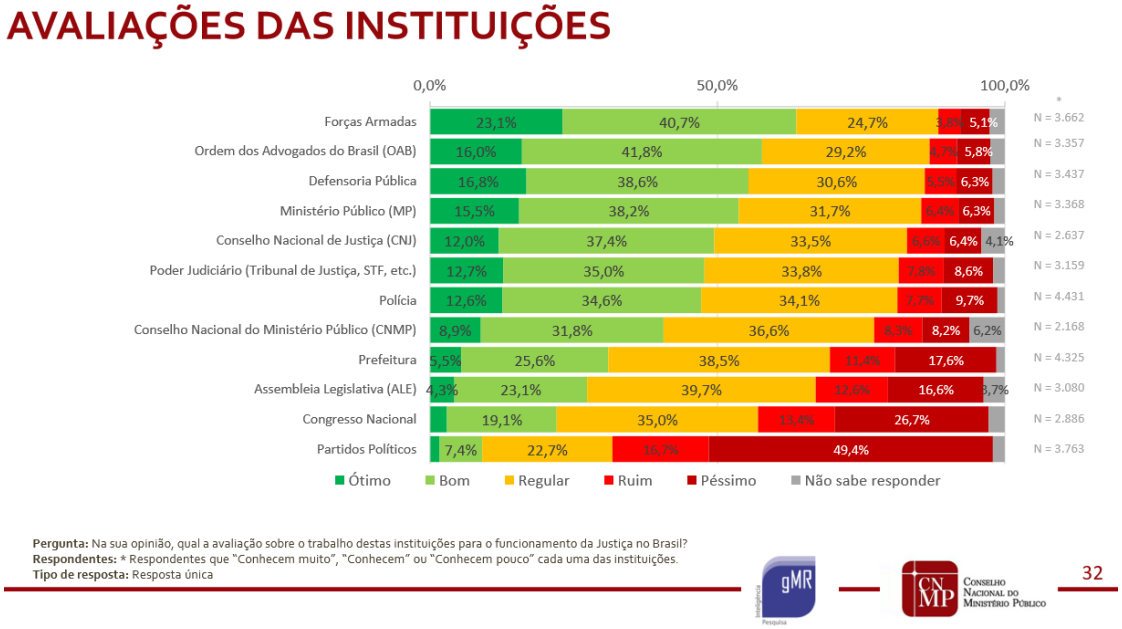
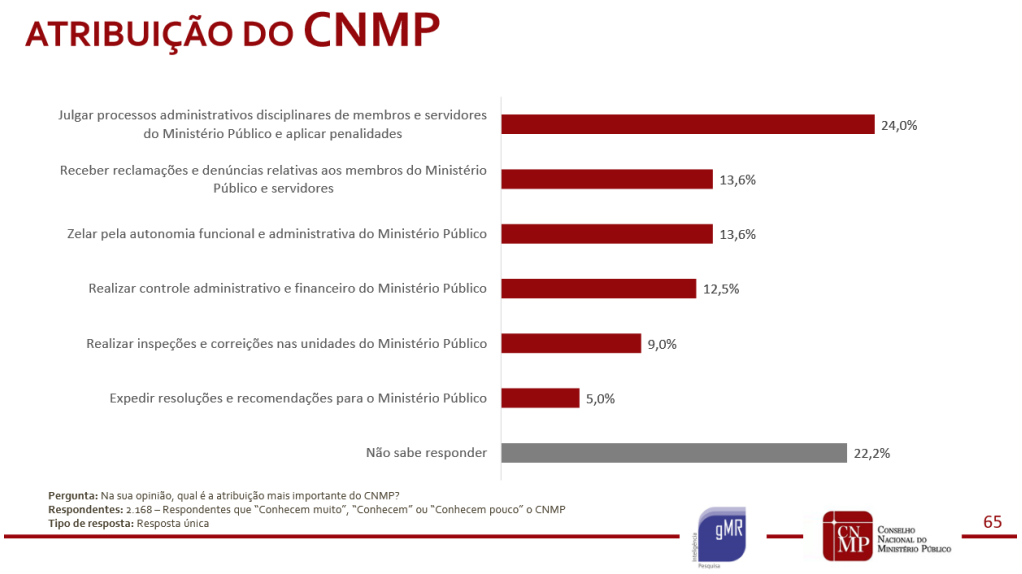
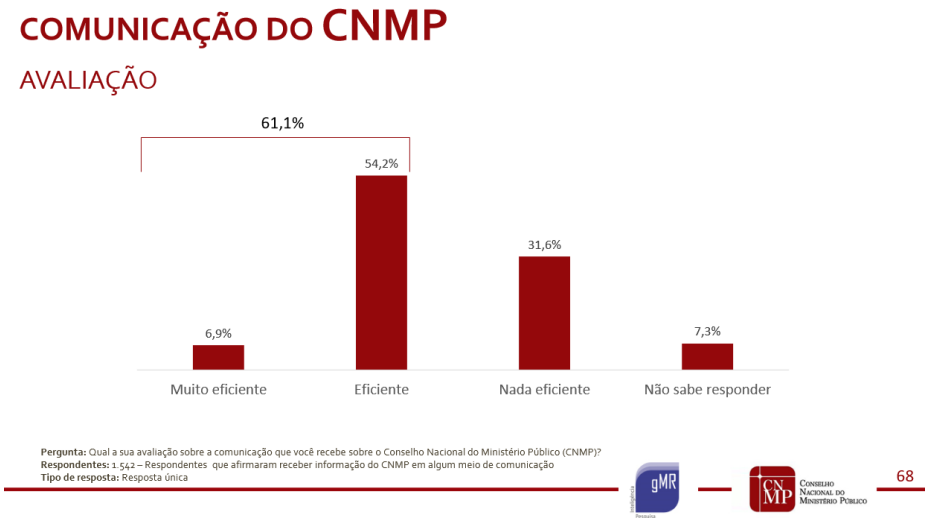


Gráfico 6: Resultado referente à pergunta "Na sua opinião, qual é a atribuição mais importante do CNMP"



Com relação as atribuições do CNMP, 24% das pessoas que disseram conhecer o CNMP afirmaram que julgar processos administrativos disciplinares de membros e servidores do Ministério Público e aplicar penalidades é a atribuição mais importante do CNMP.

Gráfico 7: Resultado referente à pergunta "Qual sua avaliação sobre a comunicação que você recebe sobre o CNMP



Com relação a avaliação da comunicação que se recebe do CNMP, 61,1% dos que recebem as informações as consideraram como eficiente ou muito eficiente.

Gráfico 8: Resultado referente à pergunta "Entre os problemas sociais, quais você destaca que deveriam ser resolvidos em 1º, 2º e 3º lugar"

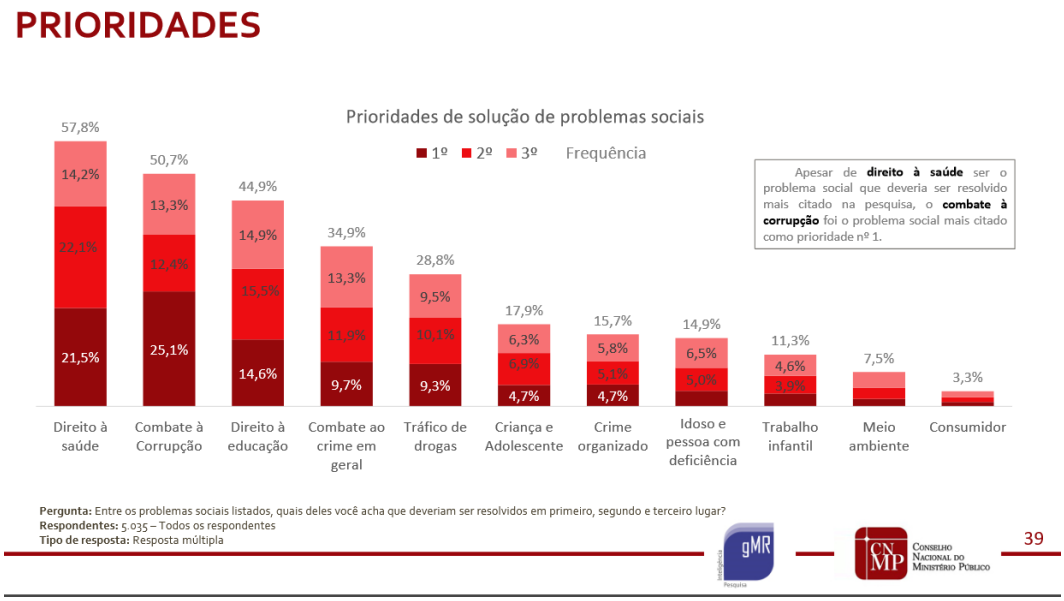


Gráfico 9: Resultado referente à pergunta "Dentre os mesmos temas listados, para qual deles você acha que o MP deferia dar mais atenção"

Nos dois últimos gráficos, respectivamente, estão presentes os principais anseios da sociedade e quais deveriam ser as principais prioridades do Ministério Público brasileiro, na visão da própria sociedade

Por fim, encontra-se a posição do CNMP em relação às instituições:

DESTAQUES

POSIÇÃO DE IMAGEM

- Das 12 instituições pesquisadas, o MP alcançou a 2ª posição no quesito Importância. Já o CNMP alcançou 8º lugar no quesito Confiança. Veja quadro ao lado.

Indicador	MP	CNMP
Conhecimento	6ª (66,9%)	12ª (43,1%)
Importância	2ª (91,6%)	9ª (82,7%)
Confiança	3ª (72,9%)	8ª (57,0%)
Avaliação	4ª (53,7%)	8ª (40,6%)

Nas conclusões da pesquisa, foram sugeridas medidas para melhorar o conhecimento e avaliação do CNMP perante o público, como o investimento em campanhas institucionais que ressaltem os resultados da instituição, em linguagem simples e direta, aumento da transparência dos atos, decisões e normas e sensibilização dos porta-vozes, por meio de treinamentos, sobre a importância de se comunicarem com a sociedade.

Pesquisa de avaliação dos servidores integrantes do FNG e do CPSI acerca da atuação do CNMP

A pesquisa ocorreu no período de 18 de janeiro a 15 de fevereiro de 2017, com um total de 39 respondentes. Assim como na pesquisa de clima organizacional, o questionário foi dividido em seções, quais sejam: “Controle administrativo e financeiro do Ministério Público”, “Controle disciplinar”, “Integração e fortalecimento do Ministério Público” e “O CNMP e o relacionamento com o cidadão”. Para cada assertiva relacionada às seções, o respondente poderia se manifestar como ótimo, bom, regular ou ruim.

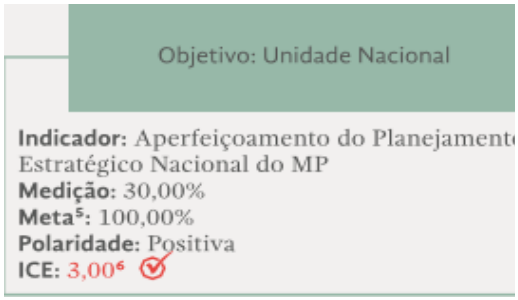
O resultado foi analisado levando em consideração o percentual de respostas “bom’ e “ótimo’, conforme resumo abaixo:

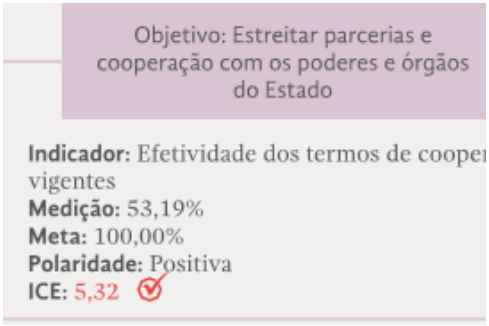
TABELA 5: RESULTADO RESUMIDO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS MEMBROS DO FNG E DO CPSI EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO DO CNMP

Seção	Percentual de satisfação
Controle administrativo e financeiro do Ministério Público	73,73%
Controle disciplinar	83,95%
Integração e fortalecimento do Ministério Público	89,15%
O CNMP e o relacionamento com o cidadão	82,27%

Mapa Estratégico 2010-2017

O mapa estratégico 2010-2017 também foi analisado. Foram considerados sobretudo os objetivos estratégicos com baixo desempenho (Índice de Cumprimento de Estratégia - ICE) aderentes à realidade do novo PE-CNMP, quando da elaboração do Relatório Executivo, conforme abaixo:





Objetivo: Fortalecer a comunicação e harmonia interinstitucionais

Indicador: Planejamento e estruturação da comunicação do CNMP
Medição: 18,75%
Meta[13]**:** 90,00%
Polaridade: Positiva
ICE: 2,08

Indicador: Aperfeiçoamento da comunicação interinstitucional do MP
Medição: 18,75%
Meta: 90,00%
Polaridade: Positiva
ICE: 2,08

Objetivo: Facilitar o acesso da sociedade às informações do Ministério Público

Indicador: Transparência do CNMP e do MI (Resoluções nº 86 e nº 89)
Medição: 93,74%
Meta: 95,00%
Polaridade: Positiva
ICE: 9,87

Indicador: Relacionamento do CNMP com c cidadão[11]
Medição: 14,29%
Meta: 80,00%
Polaridade: Positiva
ICE: 1,79

Objetivo: Consolidar a representatividade do Conselho junto ao Ministério Público e à Sociedade

Indicador: Conhecimento do CNMP pela sociedade
Medição: 43,10%
Meta: 60,00%
Polaridade: Positiva
ICE: 7,18

Indicador: Avaliação dos membros acerca d atuação do CNMP[7]
Medição: 54,58%
Meta: 54,58%
Polaridade: Positiva
ICE: 10,00

Indicador: Avaliação dos servidores integra do FNG e do CPSI acerca da atuação do CN
Medição: 60,99%
Meta: 62,22%
Polaridade: Positiva
ICE: 9,80

Objetivo: Desenvolver processos de planejamento e de gestão

Indicador: Implantação do Modelo de Governança e Gestão Integrada da Estratég (MGGIE) do CNMP
Medição: 58,33%
Meta: 90,00%
Polaridade: Positiva
ICE: 6,48

Indicador: Implementação da Agenda Amb na Administração Pública (A3P)
Medição: 85,00%
Meta: 100,00%%
Polaridade: Positiva
ICE: 8,50

Indicador: Planejamento e estruturação da segurança institucional
Medição: 11,11%
Meta: 90,00%%
Polaridade: Positiva
ICE: 1,23

Levantamento integrado de governança organizacional pública do TCU 2017

Optou-se por utilizá-los como insumo para esse novo PE-CNMP somente quando for elaborado o novo portfólio de projetos estratégicos.

Relatório de Autoavaliação Assistida produzido pela FNQ

Também se optou por utilizá-lo como insumo para esse novo PE-CNMP somente quando for elaborado o novo portfólio de projetos estratégicos.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

ANEXO

Questionário aplicado aos servidores do CNMP, ao MP e à sociedade

Você trabalha no Ministério Público?

( ) Sim ( ) Não

Em caso positivo, você é:

( ) Membro ou servidor do CNMP

( ) Membro ou servidor do MP

1. Em planejamento estratégico, a missão é a razão de ser de uma instituição (o porquê de ela existir). Considerando que atualmente a missão do CNMP está representada no mapa estratégico como "**Fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva**", como você avalia essa missão? [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP][Sociedade]
   a) não reflete a realidade do CNMP. ( )
   b) reflete em parte a realidade do CNMP. ( )
   c) reflete totalmente a realidade do CNMP. ( )
   d) se sua resposta foi a ou b, justifique.

--

2. Em planejamento estratégico, a visão é aonde a instituição quer chegar, como ela quer ser vista e reconhecida pelo seu público-alvo e pela sociedade em um determinado período de tempo. Avalie o nível de importância das afirmativas abaixo. Daqui a 6 anos, o CNMP deve: [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP][Sociedade]

   Numere 0 – para nada importante, 1 – para pouco importante, 2 – para importante e 3 – para muito importante.

   a) aprimorar a fiscalização e controle do MP brasileiro ( )
   b) atuar como um órgão integrador do MP brasileiro ( )
   c) fomentar a inovação do MP brasileiro ( )

d) fomentar o desenvolvimento do MP brasileiro ( )
e) induzir a implementação de boas práticas de políticas públicas ( )
f) ser referência em governança e gestão pública para o MP brasileiro ( )

3. E para você, como você visualiza o CNMP nos próximos 6 anos? [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP][Sociedade]

4. Para você, quais são os principais desafios do CNMP para o futuro? [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP][Sociedade]

5. Em sua opinião, quais são os pontos que precisam ser melhorados, isto é, as principais carências do CNMP? Assinale quantas opções desejar. [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP]

( ) Ações inovadoras

( ) Clima organizacional

( ) Comprometimento dos membros e servidores

( ) Comunicação interna

( ) Gestão das instâncias de governança do CNMP

( ) Gestão de processos e projetos

( ) Gestão dos bens e serviços

( ) Gestão dos recursos e dos serviços de tecnologia da informação

( ) Gestão por competências

( ) Liderança

( ) Planejamento institucional

( ) Produtividade

( ) Qualificação dos membros e servidores

( ) Relacionamento interpessoal

( ) Satisfação/Motivação dos membros e servidores

( ) Sistema de avaliação

Outro(s) Especifique:

6. Que aspectos você destacaria como pontos fortes do CNMP? Assinale quantas opções desejar. [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP]

( ) Ações inovadoras

( ) Clima organizacional

( ) Comprometimento dos membros e servidores

( ) Comunicação interna

( ) Gestão das instâncias de governança do CNMP

( ) Gestão de processos e projetos

( ) Gestão dos bens e serviços

( ) Gestão dos recursos e dos serviços de tecnologia da informação

( ) Gestão por competências

( ) Liderança

( ) Planejamento institucional

( ) Produtividade

( ) Qualificação dos membros e servidores

( ) Relacionamento interpessoal

( ) Satisfação/Motivação dos membros e servidores

( ) Sistema de avaliação

Outro(s) Especifique:

7. No atual cenário de conturbação político-econômica, de combate à corrupção, bem como de maior participação social, o que você enxerga como principais oportunidades para o CNMP? [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP][Sociedade]

8. Levando em consideração o cenário aventado na questão anterior, o que você considera como principais adversidades para o cumprimento da missão institucional do CNMP? [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP][Sociedade]

9. Em sua opinião, quais seriam as linhas de ações que o CNMP deverá adotar nos próximos 6 anos? Numere 0 – para nada importante, 1 – para pouco importante, 2 – para importante e 3 – para muito importante. [Servidor do CNMP][Membro ou servidor do MP]

a) Ampliar e aprimorar os canais de acesso do cidadão ao CNMP ( )
b) Aperfeiçoar o planejamento e a gestão estratégica e orçamentária ( )
c) Aperfeiçoar o relacionamento do CNMP com o MP brasileiro ( )
d) Aprimorar a discussão das proposições de atos normativos do CNMP por meio da interação com os membros do MP brasileiro ( )
e) Aprimorar a divulgação institucional da atuação do CNMP ( )
f) Aprimorar a eficiência dos processos de trabalho ( )
g) Aprimorar a gestão de espaços físicos e infraestrutura ( )
h) Aprimorar a parceria com outras entidades para fins de controle e para aperfeiçoamento da gestão administrativa do CNMP ( )
i) Atuar de forma mais proativa junto à sociedade ( )
j) Atuar de forma mais proativa junto ao Congresso Nacional, buscando a priorização e especialização dos temas a serem pautados ( )
k) Avaliar continuamente o impacto da efetividade das resoluções/recomendações ( )
l) Avaliar previamente os custos associados à implementação de uma nova resolução ou recomendação ( )
m) Captar melhor os anseios dos MPs ( )
n) Estimular a transparência do MP brasileiro ( )
o) Facilitar o entendimento dos cidadãos sobre o papel e o funcionamento do CNMP ( )
p) Fortalecer a política de relacionamento internacional ( )
q) Intensificar as ações de controle sobre o MP brasileiro ( )
r) Intensificar as ações de unidade nacional do MP brasileiro ( )
s) Otimizar o volume de informações solicitadas aos MP's
t) Aprimorar o uso das informações disponibilizadas pelos MP's para a tomada de decisão e definição de políticas públicas.
u) Outro(s) Especifique:

Roteiro de entrevistas aplicado à alta administração

1. Em sua opinião, qual o papel do CNMP junto ao MP brasileiro?

2. E qual o papel do CNMP junto à sociedade?

3. Como Vossa Excelência definiria o relacionamento do CNMP com esses públicos-alvo? Quais são os facilitadores e dificultadores desses relacionamentos?

4. Em planejamento estratégico, a missão é a razão de ser de uma instituição (o porquê de ela existir). Considerando que atualmente a missão do CNMP está representada no mapa estratégico como "**Fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro,**

assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva", como Vossa Excelência avalia essa missão?

5. Como Vossa Excelência visualiza o CNMP nos próximos 6 anos?

6. Quais seriam os principais desafios para se alcançar este ideal?

7. Em sua opinião, que ações e projetos deverão ser implementados para enfrentar esses desafios?

8. Qual a sua opinião com relação às parcerias que o CNMP tem com outras instituições?

9. Que aspectos Vossa Excelência destacaria como diferenciais do CNMP, isto é, quais são os seus pontos fortes?

10. Em sua opinião, quais são os pontos que precisam ser melhorados, isto é, as principais carências (pontos fracos) do CNMP?

11. No atual cenário de conturbação político-econômica, de combate à corrupção, bem como de maior participação social, quais são os pontos críticos que podem afetar negativamente o desempenho e a forma de atuação do CNMP?

12. Levando em consideração o cenário aventado na questão anterior, o que Vossa excelência considera como principais oportunidades ao CNMP?