



## INFORMAÇÃO

**PROCESSO 10346/26**

**ASSUNTO: Informação n.º 01/2026/DIA – Relatório de Avaliação Global do Programa de Formação 2023-2025 no âmbito do Programa de Cumprimento Normativo**

### 1. Considerando:

a) Que, nos termos do artigo 5.º do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, o Programa de Cumprimento Normativo (PCN) deve incluir, obrigatoriamente, um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR), uma norma de controlo interno (NCI), um código de conduta, um canal de denúncias e um programa de formação;

b) Que, nos termos do artigo 9.º do RGPC, as entidades abrangidas asseguram a realização de programas de formação interna dirigidos a todos os seus dirigentes e trabalhadores, com vista a que estes conheçam e compreendam as políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, devendo o conteúdo e a frequência da formação ter em conta o grau de exposição aos riscos identificados;

c) Que o artigo 11.º do mesmo regime legal determina que o órgão dirigente é responsável pela adoção e implementação dos programas de cumprimento normativo;

d) Que o Programa de Formação no âmbito do PCN, concebido para o triénio 2023-2025, foi aprovado por deliberação da Reunião da Câmara Municipal de 19 de setembro de 2023, integrando os Planos Anuais de Formação do Município de Leiria, conforme previsto no artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro;

e) Que o Programa de Formação prevê a elaboração de um relatório anual de avaliação, referente ao cumprimento, adequação e impacto das ações desenvolvidas;

f) Que o Sistema de Avaliação do Programa de Cumprimento Normativo, aprovado pela Câmara Municipal de Leiria em 27 de dezembro de 2024, prevê expressamente a elaboração de um relatório anual de avaliação do Programa de Formação, que inclua análise do seu cumprimento, da sua eficácia e adequação, bem como a identificação de oportunidades de melhoria;

g) Que tendo o Programa cessado a sua vigência, considera-se adequado que o Relatório Anual referente a 2025 realize uma avaliação global da implementação do Programa;

h) Que, nesse âmbito, foi elaborado o Relatório Global de Avaliação do Programa de Formação, o qual sintetiza os principais resultados alcançados, identifica oportunidades de melhoria e apresenta propostas e recomendações com vista ao reforço da eficácia e abrangência do programa formativo;

i) Que, em consonância com o procedimento seguido para aprovação do Programa de Formação, se considera relevante submeter o relatório à apreciação e aprovação da Câmara Municipal;

**2. Face ao exposto, propõe-se** a submissão do assunto à Câmara Municipal, ao abrigo do artigo 11.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, para:



- a) Aprovar o Relatório Anual de Avaliação Global do Programa de Formação, bem como as propostas e recomendações nele apresentadas, com vista à sua melhoria contínua;
- b) Determinar que o mesmo seja publicado na plataforma RGPC disponibilizada pelo Mecanismo Nacional Anticorrupção, bem como na intranet do Município de Leiria, promovendo a transparência e a partilha interna de resultados.

<p>À consideração superior do Responsável pelo Cumprimento Normativo, Senhor Presidente da Câmara Municipal.</p> <p>A Chefe da Divisão de Auditoria</p> <p>(em regime de substituição – Despacho n.º 165/2025, de 30 de dezembro)</p>	<p><b>Despacho:</b></p> <p>Concordo com o teor do relatório em anexo, bem como com as propostas e recomendações constantes no mesmo. À Câmara Municipal, para os devidos efeitos.</p> <p>O Responsável pelo Cumprimento Normativo</p>
---	---

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO GLOBAL

*Programa de Formação 2023-2025,  
no âmbito do Programa de  
Cumprimento Normativo*

APROVADO EM REUNIÃO ORDINÁRIA DA CÂMARA MUNICIPAL DE LEIRIA DE \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 2026

## 1. ENQUADRAMENTO

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabeleceu o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), estabeleceu a obrigatoriedade de adoção e implementação, pelas entidades abrangidas, de um Programa de Cumprimento Normativo (PCN), nos termos do disposto no artigo 5.º daquele diploma.

Nos termos do referido regime, o PCN deve integrar, pelo menos, os seguintes instrumentos: um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR), uma norma de controlo interno (NCI), um código de conduta, um programa de formação e um canal de denúncias.

O objetivo do legislador consistiu em instituir um sistema estruturado de prevenção, deteção e reação a situações de corrupção e infrações conexas, reforçando a responsabilidade das entidades públicas na gestão ativa dos riscos associados à sua atividade.

No que respeita especificamente à formação, o artigo 9.º do RGPC determina que as entidades abrangidas assegurem a realização de programas de formação interna dirigidos a dirigentes e trabalhadores, adequados às funções desempenhadas e ao respetivo grau de exposição ao risco, garantindo o conhecimento efetivo das políticas e procedimentos de prevenção implementados.

A formação assume, assim, natureza instrumental e estratégica, constituindo um dos pilares fundamentais da eficácia do PCN, na medida em que permite transformar instrumentos normativos em práticas organizacionais consolidadas.

Neste enquadramento, o Programa de Formação 2023-2025 foi aprovado em reunião da Câmara Municipal de Leiria, realizada em 19 de setembro de 2023, passando a integrar formalmente o Programa de Cumprimento Normativo do Município.

Nos termos do referido Programa, encontra-se prevista a elaboração de relatório anual de execução, avaliação e adequação das ações formativas desenvolvidas. Paralelamente, e em conformidade com o Sistema de Avaliação do Programa de Cumprimento Normativo, aprovado pela Câmara Municipal em 27 de dezembro de 2024, o presente relatório constitui instrumento de monitorização previsto no ponto E daquele sistema, assegurando a articulação entre execução formativa e avaliação global do PCN.

Considerando que o Programa de Formação cessará a sua vigência no ano de 2025, impõe-se a realização de uma avaliação global do respetivo ciclo de implementação, identificando resultados alcançados, constrangimentos verificados e oportunidades de melhoria, de modo a fundamentar, de forma tecnicamente sustentada, a elaboração do novo programa formativo para o período subsequente.

## 2. AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DO PROGRAMA

No decurso dos anos de 2024 e 2025 foram disponibilizadas diversas ações formativas previstas no Programa de Formação 2023–2025, tendo sido assegurada a execução dos módulos nucleares associados aos instrumentos estruturantes do Programa de Cumprimento Normativo (PCN).

O Módulo 3, de natureza prática e centrado na metodologia de avaliação de risco e na utilização da respetiva plataforma eletrónica, foi integralmente executado em 2024, incluindo sessão complementar de esclarecimento técnico, reforçando a componente aplicacional do sistema de gestão de risco.

Não obstante, verificaram-se constrangimentos que condicionaram a execução integral do plano inicialmente aprovado, designadamente:

- a) a pendência da revisão da Norma de Controlo Interno (NCI), que inviabilizou a realização do respetivo módulo formativo;
- b) a taxa de adesão inferior ao expectável nos módulos em formato e-learning, que dificultou a calendarização das sessões presenciais de consolidação previstas.

A disponibilização dos conteúdos e-learning, iniciada em março de 2024, marcou o início efetivo da operacionalização do programa, ainda que com desfasamento temporal relativamente ao cronograma inicial.

A tabela seguinte resume o estado de execução das ações previstas no período em apreço:

Módulo/Ação	Designação	Modalidade	Data/Período	Estado de Execução
<b>Módulo 1</b>	Regime Geral de Prevenção da Corrupção	<i>E-learning</i>	Disponível desde março de 2024	Realizado (a continuar)
<b>Módulo 2</b>	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG)	<i>E-learning</i>	Disponível desde março de 2024	Realizado (a continuar)
<b>Módulo 3</b>	Gestão e Avaliação do Risco – Procedimentos e Plataforma	Presencial (via Teams)	20 de março de 2024	Realizado
<b>Módulo 4</b>	Norma de Controlo Interno (NCI)	<i>E-learning</i>	Previsto para fevereiro de 2024	Não realizado – NCI em revisão
<b>Módulo 5</b>	Código de Conduta	<i>E-learning</i>	Disponível desde março de 2024	Realizado (a continuar)
<b>Módulo 6</b>	Canais de Denúncia	<i>E-learning</i>	Disponível desde março de 2024	Realizado (a continuar)
<b>Módulo 7</b>	Sessões de esclarecimento	Presencial	-	Não realizado – Fraca adesão à formação e-learning
<b>Módulo 8</b>	Sessões internas sobre PPRG e NCI	Presencial (por serviço)	-	Não realizado – Fraca adesão à formação e-learning

**Tabela 1 - Grau de execução das ações formativas previstas no Programa de Formação 2023–2025 (ano de 2024)**

Fonte: Elaboração própria, com base no Programa de Formação aprovado pela Câmara Municipal de Leiria a 19/09/2023 e nos registos da DIAGR.



Paralelamente, foram desenvolvidas ações complementares não previstas no plano inicial, nomeadamente:

Ação	Designação	Modalidade	Data / Período	Grau de Execução
<b>Sessão complementar (Módulo 3)</b>	Sessão prática de esclarecimentos sobre gestão do risco	Presencial (via Teams)	9 de setembro de 2024	Realizado
<b>Ação complementar</b>	Sessões presenciais sobre os Instrumentos Anticorrupção (Semanas Temáticas da Ética e Integridade)	Presencial	3, 4 e 5 de dezembro de 2024	Realizado
	Sessão presencial sobre os Instrumentos Anticorrupção (formação contínua)	Presencial	16 janeiro 2025	Realizado
<b>Criação de newsletter</b>	Criação e divulgação da newsletter "Compliance e Cumprimento Normativo"	Online	agosto de 2024; dezembro de 2024.	Realizado
	Criação e divulgação da newsletter da Comissão de Transparência e Integridade (assumiu os temas da newsletter anterior, adicionando outros, como a transparência).	Online	julho de 2025; dezembro de 2025.	Realizado (a continuar)

**Tabela 2 - Ações complementares realizadas no âmbito do Programa de Formação em 2024**

Fonte: Elaboração própria, com base nos registos da DIAGR.

Estas iniciativas contribuíram para mitigar parcialmente a limitação decorrente da fraca adesão ao modelo exclusivamente digital, reforçando a sensibilização institucional para os instrumentos do PCN.

### 3. AVALIAÇÃO DAS AÇÕES FORMATIVAS

Os módulos e-learning integraram mecanismos de avaliação quantitativa e qualitativa, assegurando simultaneamente:

- a) Recolha de perceção dos participantes;
- b) Validação formal da conclusão da formação;
- c) Verificação de assimilação de conhecimentos..

A tabela seguinte apresenta o número de respostas recolhidas, a avaliação global atribuída à formação e a pontuação média obtida na autoavaliação de conhecimentos.

Módulo	N.º de participantes	Avaliação Global da Formação (1–5)	Autoavaliação Média
Módulo 1 – RGPC	58	4,33	2,7/3
Módulo 2 – PPRG	50	4,34	2,6/3
Módulo 5 – Código de Conduta	53	4,38	3,7/4
Módulo 6 – Canais de Denúncia	53	4,34	2,6/3

**Tabela 3 – Avaliação global do Programa de Formação e pontuação média na autoavaliação de conhecimentos**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas aos formulários integrados na plataforma de *e-learning*

A maioria dos participantes manifestou uma **apreciação globalmente positiva** das ações frequentadas, com as médias de satisfação, superiores a 4 em 5 nos quatro módulos analisados, a evidenciar a valorização da formação enquanto instrumento de capacitação.

A autoavaliação baseou-se em respostas a questões de verificação de conhecimentos incluídas no final de cada módulo, com pontuação atribuída (1 ponto por resposta certa). Os resultados revelam um **desempenho globalmente consistente** por parte dos participantes, ainda que com variações que poderão refletir diferentes níveis de assimilação dos conteúdos abordados.

A autoavaliação demonstra níveis consistentes de assimilação dos conteúdos, com taxas de acerto elevadas face à pontuação máxima possível, ainda que se verifiquem variações que podem refletir distintos níveis de familiaridade prévia com as matérias abordadas.

Para além da avaliação quantitativa, foram recolhidos diversos comentários qualitativos nos formulários de avaliação dos módulos *e-learning*, os quais permitem aferir a perceção geral dos participantes e identificar oportunidades de melhoria na conceção e disponibilização dos conteúdos formativos.

De forma geral, os comentários demonstram uma **apreciação positiva** da formação, com destaque para a clareza das apresentações, a organização dos conteúdos, a objetividade da abordagem e a relevância prática das temáticas tratadas. As ações foram frequentemente descritas como “excelentes”, “úteis”, “esclarecedoras”, “interessantes” e “adequadas ao serviço”. Vários participantes realçaram o caráter



estruturado dos materiais, a concisão dos diapositivos, bem como a pertinência das questões de avaliação colocadas no final dos módulos.

Contudo, foram também identificadas **algumas limitações** apontadas por um grupo de formandos, sobretudo no que respeita à acessibilidade dos conteúdos a perfis profissionais menos familiarizados com terminologia jurídica ou administrativa. Entre as principais críticas construtivas, destacam-se:

- Linguagem excessivamente técnica para alguns perfis de formando;
- Insuficiência de exemplos práticos, capazes de ilustrar a aplicação dos conceitos abordados no contexto da atividade diária;
- N.º reduzido de questões de avaliação, que limita o exercício reflexivo e a consolidação dos conhecimentos adquiridos;
- Necessidade de adaptação ao público-alvo.

Algumas das **sugestões mais desenvolvidas** propõem:

- Simplificação da linguagem técnica;
- Introdução de exemplos práticos contextualizados;
- Utilização de infografias, quadros-resumo e outros recursos visuais;
- Criação de materiais complementares (FAQs, guias de leitura rápida, brochuras temáticas);
- Produção de vídeos explicativos curtos;
- Realização de sessões presenciais ou *workshops* para aprofundamento e esclarecimento de dúvidas.

Em síntese, o balanço dos comentários revela uma perceção amplamente favorável quanto à qualidade da formação disponibilizada, sendo reconhecida a sua utilidade para a atividade profissional. Simultaneamente, sublinha-se a necessidade de reforçar a acessibilidade pedagógica, através da diversificação de formatos e da adaptação dos conteúdos à heterogeneidade dos públicos-alvo. Estas contribuições constituem uma mais-valia para a melhoria contínua do Programa de Formação e serão consideradas na sua reformulação futura.

#### 4. OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A avaliação da execução do Programa de Formação 2023–2025 permitiu identificar um conjunto de vetores de aperfeiçoamento, quer ao nível da operacionalização do plano, quer ao nível da mobilização organizacional e da eficácia preventiva do modelo formativo.

Neste contexto, destacam-se as seguintes oportunidades de melhoria:

- a) **Reforço da responsabilização dos dirigentes intermédios** - Implementação de um sistema de reporte trimestral reservado aos dirigentes das unidades orgânicas, contendo indicadores de participação dos respetivos serviços, com informação comparativa e contextualizada, promovendo uma gestão ativa da adesão formativa e a adoção de medidas corretivas quando necessário;
- b) **Simplificação e segmentação pedagógica dos conteúdos** - Desenvolvimento de versões mais concisas e orientadas para a prática, com linguagem acessível, exemplos contextualizados e diferenciação por perfil funcional, assegurando adequação aos trabalhadores com menor familiaridade jurídica ou digital;
- c) **Diversificação metodológica** - Introdução de formatos complementares de transmissão de conhecimento – microlearning, infografias, casos práticos interativos – com vista a aumentar a retenção da informação e combater a fadiga formativa associada ao modelo exclusivamente expositivo.
- d) **Conclusão e integração da Norma de Controlo Interno revista- Aceleração** do processo de revisão da NCI e subsequente integração obrigatória no plano formativo, garantindo coerência entre instrumento normativo e capacitação organizacional;
- e) **Reforço da componente presencial** - Promoção de sessões presenciais estratégicas, sobretudo dirigidas a áreas de maior risco ou menor adesão formativa, favorecendo a proximidade, a interação e o esclarecimento direto de dúvidas;
- f) **Valorização institucional da participação** - Criação de mecanismos simbólicos de reconhecimento do empenho demonstrado pelos trabalhadores e serviços (certificação interna, menções em relatórios, etc), reforçando o sentimento de pertença e a cultura de integridade;
- g) **Garantia de acessibilidade universal** - Adoção de medidas específicas que assegurem o acesso efetivo à formação por todos os trabalhadores municipais, incluindo assistentes operacionais e trabalhadores dos estabelecimentos de ensino, através de conteúdos adaptados e ações presenciais direcionadas.

## 5. CONCLUSÕES

A execução do Programa de Formação 2023–2025 permitiu assegurar a concretização dos principais módulos estruturantes associados ao Programa de Cumprimento Normativo, contribuindo para a consolidação dos instrumentos previstos no Regime Geral de Prevenção da Corrupção, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, designadamente no que respeita ao cumprimento do disposto no seu artigo 9.º.

Embora se tenham verificado constrangimentos de natureza operacional, nomeadamente o desfasamento face ao cronograma inicial e a não realização do módulo relativo à Norma de Controlo Interno, a disponibilização dos conteúdos em formato e-learning constituiu o marco efetivo de operacionalização do programa, permitindo alargar o acesso à formação a um número relevante de trabalhadores.

A realização do Módulo 3 e da sessão prática complementar, bem como das sessões temáticas subsequentes, reforçou a componente aplicacional do programa, contribuindo para uma melhor compreensão dos mecanismos de gestão e avaliação do risco e promovendo a internalização dos instrumentos do Programa de Cumprimento Normativo.

Apesar das iniciativas de divulgação e da insistência na relevância do programa junto dos serviços municipais, a taxa global de participação revelou-se inferior ao universo potencial de trabalhadores abrangidos, condicionando a plena concretização de algumas ações complementares previstas. Este dado constitui o principal fator crítico identificado no ciclo formativo analisado, evidenciando a necessidade de reforçar os mecanismos de articulação com os dirigentes das unidades orgânicas e de adotar estratégias mais eficazes de mobilização institucional.

Nos termos do Sistema de Avaliação do Programa de Cumprimento Normativo, aprovado pela Câmara Municipal em 27 de dezembro de 2024, não foram identificadas irregularidades ou desconformidades na execução do Programa de Formação que justificassem a adoção de medidas corretivas formais.

Em síntese, o balanço global do ciclo formativo é positivo, traduzindo progressos na consolidação de uma cultura organizacional orientada para a ética, a integridade e o cumprimento normativo. Subsiste, contudo, margem de aperfeiçoamento ao nível da adesão, da segmentação dos públicos e da acessibilidade pedagógica, aspetos que deverão ser considerados na definição do próximo ciclo formativo.

## 6. MEDIDAS A CONSIDERAR NA ELABORAÇÃO DO PLANO 2026-2029

Considerando os resultados apurados no presente Relatório de Avaliação do Programa de Formação 2023–2025, e tendo presente o disposto no artigo 9.º do Regime Geral de Prevenção da Corrupção, identificam-se as seguintes orientações estratégicas a integrar no Programa de Formação 2026–2029:

- a) **Consolidação do modelo híbrido de formação** - Manutenção do e-learning como instrumento estruturante, complementado por ações presenciais segmentadas por áreas de risco ou perfil funcional, garantindo simultaneamente flexibilidade e proximidade.
- b) **Reforço da acessibilidade e segmentação pedagógica** - Revisão dos materiais formativos com simplificação da linguagem técnica, introdução sistemática de exemplos práticos e adaptação diferenciada aos diversos perfis profissionais, assegurando maior eficácia comunicacional;
- c) **Desenvolvimento de ações formativas específicas para públicos diferenciados** - Conceção de sessões presenciais breves, práticas e ajustadas às funções desempenhadas por assistentes operacionais, trabalhadores dos estabelecimentos de ensino e outros grupos;
- d) **Introdução de *microlearning* e reforço formativo contínuo** - Produção de conteúdos formativos curtos e regulares (casos práticos, infografias, newsletters temáticas), promovendo reforço contínuo da cultura de integridade e mitigando o risco de esquecimento formativo;
- e) **Reforço da componente presencial estratégica** - Realização de sessões presenciais adicionais sempre que justificadas pelo grau de exposição ao risco identificado no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, promovendo maior internalização dos instrumentos do PCN;
- f) **Integração obrigatória da Norma de Controlo Interno revista** - Incorporação imediata da versão revista da Norma de Controlo Interno no plano formativo, após a sua aprovação formal, assegurando alinhamento entre instrumento normativo e capacitação organizacional.