



## INFORMAÇÃO

**ASSUNTO:** Relatório de Avaliação do Programa Municipal para a Ética e Prevenção da Corrupção (PMEPC) – 2024-2025

### 1. Considerando:

a) Que o Município de Leiria aprovou o Programa Municipal para a Ética e Prevenção da Corrupção (PMEPC) para o período 2024-2025, enquanto instrumento de promoção da ética, transparência e integridade na gestão municipal;

b) Que, nos termos do capítulo “Monitorização e Avaliação” do referido programa, compete à Comissão de Transparência e Integridade proceder à sua monitorização contínua e à realização de uma avaliação formal no segundo semestre de 2025;

c) Que, nesse âmbito, foi elaborado o Relatório de Avaliação do PMEPC, o qual sintetiza o grau de implementação das medidas previstas, evidencia os principais resultados alcançados, identifica áreas de melhoria e apresenta recomendações para o ciclo subsequente;

d) Que o relatório evidencia um nível global de concretização consistente, tendo em conta o período efetivo de implementação do programa, destacando-se, designadamente, a criação da Comissão de Transparência e Integridade e a implementação do canal de denúncia aberto à comunidade, enquanto pilares estruturantes do sistema de integridade municipal;

e) Que, atendendo à natureza do instrumento e à relevância dos resultados apresentados, se considera adequado submeter o relatório à apreciação da Câmara Municipal;

**2. Face ao exposto, a Comissão de Transparência e Integridade propõe a V. Ex.<sup>a</sup> a submissão do assunto à Câmara Municipal, para:**

a) Aprovar o Relatório de Avaliação do Programa Municipal para a Ética e Prevenção da Corrupção (PMEPC) – 2024-2025, constante em anexo, bem como as recomendações nele constantes;

b) Determinar a sua comunicação à Assembleia Municipal, para conhecimento.

À consideração superior.

### A Comissão da Transparência e Integridade

Assinado por: **Juliana Crespo Marcelino**  
Num. de Identificação: 15403611  
Data: 2026.03.30 12:31:26+01'00'

Assinado por: **Sofia Margarida Fernandes Pereira**  
Num. de Identificação: 12327298  
Data: 2026.03.30 13:34:57+01'00'

Assinado por: **SOFIA PEREIRA**  
Num. de Identificação: 10538523  
Data: 2026.03.30 15:29:29+01'00'

Assinado por: **Patrícia Alexandra Ferreira Alves**  
Num. de Identificação: 12845848  
Data: 2026.03.30 12:57:15+01'00'

Assinado por: **Lina Fernanda Vieira Frazão**  
Num. de Identificação: 10502130  
Data: 2026.03.30 14:18:02+01'00'



<b>Parecer:</b>	<b>Despacho:</b> <div data-bbox="871 309 1310 472" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><p>Concordo. Gonçalo Nuno Bertolo Gordalina Lopes PRESIDENTE 30-03-2026</p><p>Assinatura Digital Certificada 1</p></div>
-----------------	---

# PROGRAMA MUNICIPAL PARA A ÉTICA E PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

---

**2024-2025**

**Relatório de  
Avaliação**



**Comissão de Transparência  
e Integridade**



município de  
**Leiria**



## Sumário Executivo

---

O presente relatório corresponde à **avaliação formal do Programa Municipal para a Ética e Prevenção da Corrupção (PMEPC)**, realizada nos termos do disposto no capítulo “Monitorização e Avaliação” do programa. A avaliação tem como finalidade sintetizar o grau de implementação das medidas previstas, consolidar os principais resultados alcançados e identificar áreas prioritárias de intervenção e recomendações para o próximo ciclo de gestão do programa.

A análise quantitativa evidencia que, das **17 medidas** que integram o PMEPC, **7 medidas (41%)** se encontram executadas, **4 medidas (24%)** em execução e **2 medidas (12%)** executadas parcialmente, refletindo um esforço consistente de implementação iniciado após a aprovação do programa, ocorrida no final de outubro de 2024, e prosseguido ao longo de 2025. Algumas das medidas atualmente em execução apresentam calendários de conclusão previstos para o início de 2026, em particular no domínio das soluções tecnológicas.

O programa revelou-se especialmente eficaz na implementação das suas **estruturas fundacionais** e no reforço da **capacitação institucional**. Destacam-se, neste âmbito, a operacionalização da **Comissão de Transparência e Integridade (E1-M1)** e a implementação do **Canal de Denúncia aberto à comunidade (E2-M1)**, ambas formalizadas no final de 2024, que constituem pilares essenciais do sistema de integridade municipal e uma base estruturante para a promoção da ética, da transparência e da confiança pública. Salienta-se, igualmente, a realização de ações de formação em colaboração com entidades externas de referência, como a Polícia Judiciária (**E3-M2**).

A avaliação evidencia ainda uma **gestão adaptativa e racional dos recursos**, traduzida em opções estratégicas de ajustamento. A não execução da medida “**Cliente Mistério**” (**E2-M3**) resultou de uma decisão consciente de evitar a duplicação de instrumentos de avaliação, atendendo à implementação generalizada dos **inquéritos de satisfação por atendimento (E2-M2)**. A principal prioridade transitada para o próximo ciclo prende-se com a ativação da **componente de auditoria interna (E1-M6)**, cuja execução foi condicionada, numa fase inicial, pela necessidade de priorizar a criação das estruturas fundacionais e as ações de capacitação do programa.

As recomendações para o próximo ciclo de ação apontam para a **conclusão das medidas em execução**, com destaque para os projetos tecnológicos **E1-M3 (Sistema de Georreferenciação)**, bem como para a ativação da função de auditoria interna. Recomenda-se, ainda, a adoção de uma **abordagem mais flexível às iniciativas de sensibilização**, através da reconfiguração das “Semanas Temáticas” em atividades distribuídas ao longo do ano e ajustadas aos diferentes públicos-alvo.

Em síntese, o PMEPC encontra-se em condições de **transitar de uma fase predominantemente orientada para a implementação para uma etapa de consolidação e eficácia prática**, reforçando de forma sustentada a transparência, a integridade e a accountability na gestão municipal.



## Índice

---

Sumário Executivo .....	2
Introdução .....	4
1. Medidas Previstas Implementar.....	5
2. Monitorização e Avaliação .....	6
2.1 Eixo 1: Organização.....	7
2.2 Eixo 2: Comunidade.....	8
2.3 Eixo 3: Instituições.....	9
3. Diagnóstico e Recomendações para o Próximo Ciclo.....	11
4. Conclusão .....	13



## Introdução

---

A atuação do Município de Leiria orienta-se pelos princípios da boa administração, eficiência e eficácia, em conformidade com o Código do Procedimento Administrativo. Contudo, a confiança dos cidadãos – fundamento de uma democracia local robusta – exige um compromisso contínuo que conjugue esses princípios com práticas consistentes de transparência, ética e integridade, tanto na relação interna entre serviços, como no relacionamento externo com a comunidade.

É neste enquadramento que o Município de Leiria desenvolveu o **Programa Municipal para a Ética e Prevenção da Corrupção (PMEPC)** para o período 2024-2025, **enquanto instrumento autónomo**, concebido para reforçar a cultura de integridade, transparência e *accountability* na gestão municipal. O programa foi criado em resposta a preocupações específicas no domínio da ética pública e da prevenção de riscos, assumindo-se como um mecanismo adicional de autorregulação e melhoria contínua.

O PMEPC articula-se com o quadro legal nacional e europeu aplicável – designadamente com o **Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC)** e com o **Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (RGPDI)** – **sem se confundir com um instrumento meramente destinado ao cumprimento dessas obrigações**, antes complementando-as e indo além do seu âmbito mínimo.

Aprovado pela [Câmara Municipal](#) no final de outubro de 2024, o PMEPC tem como propósito consolidar práticas de boa administração e promover uma cultura organizacional orientada para a ética, reforçando mecanismos já existentes e introduzindo novas medidas de prevenção, sensibilização e capacitação. O presente documento corresponde à **avaliação formal do programa**, realizada no segundo semestre de 2025, conforme estipulado no respetivo capítulo “Monitorização e Avaliação”. Este relatório sintetiza o grau de implementação das medidas, evidencia os resultados alcançados, identifica oportunidades de melhoria e apresenta recomendações que orientarão o ciclo subsequente de gestão.



## 1. Medidas Previstas Implementar

Para uma compreensão mais clara do âmbito do programa, e antes de proceder à análise de execução, apresenta-se na **Tabela 1** o conjunto das **17 medidas que integram o PMEPC**, organizadas segundo os seus três eixos estratégicos:

Eixo	Medida
 <p><b>Organização</b></p>	<b>E1-M1:</b> Criação da Comissão de Transparência e Integridade
	<b>E1-M2:</b> Revisão profunda da Norma de Controlo Interno
	<b>E1-M3:</b> Implementação transversal de um sistema combinado de reporte e georreferenciação
	<b>E1-M4:</b> Criação e implementação do Portal do Colaborador
	<b>E1-M5:</b> Implementação de formação específica, periódica e obrigatória sobre ética
	<b>E1-M6:</b> Realização de auditorias internas e/ou visitas de acompanhamento
	<b>E1-M7:</b> Criação das “Semanas Temáticas de Ética e Integridade”
 <p><b>Comunidade</b></p>	<b>E2-M1:</b> Criação de um canal de denúncia aberto à comunidade
	<b>E2-M2:</b> Uniformização de mecanismos de auscultação e participação dos cidadãos
	<b>E2-M3:</b> Reforço do recurso à figura do cliente mistério
	<b>E2-M4:</b> Divulgação de informações sobre a política de prevenção da corrupção aos municípios
	<b>E2-M5:</b> Melhoria contínua da acessibilidade e transparência do sítio da internet do Município
	<b>E2-M6:</b> Otimização dos canais de atendimento do Município
	<b>E2-M7:</b> Promoção das “Semanas Temáticas de Ética e Integridade” junto da população em geral
 <p><b>Instituições</b></p>	<b>E3-M1:</b> Adesão à Rede Intermunicipal para a Transparência e Prevenção da Corrupção
	<b>E3-M2:</b> Colaboração com entidades externas para capacitação e formação dos serviços municipais
	<b>E3-M3:</b> Promoção das “Semanas Temáticas de Ética e Integridade” em colaboração com instituições

**Tabela 1: Medidas previstas no PMEPC 2024/2025**

A distribuição destas 17 iniciativas por três eixos distintos traduz uma abordagem integrada: o programa não se restringe à reorganização interna, estendendo o compromisso municipal à comunidade e aos parceiros institucionais. Esta matriz de planeamento constitui a base da análise de execução que se desenvolve nos capítulos seguintes, permitindo avaliar o grau de concretização dos objetivos de transparência e integridade definidos para o biénio 2024-2025.

## 2. Monitorização e Avaliação

O capítulo sobre *Monitorização e Avaliação* do PMEPC estabelece que “a Comissão procederá à monitorização contínua do programa, com uma avaliação formal a ser realizada durante o segundo semestre de 2025”. A presente análise corresponde a essa avaliação, tomando como base os dados consolidados da monitorização realizada a **21 de novembro de 2025**.

A análise agregada (Tabela 2) evidencia um programa com **elevada taxa de concretização e definição estratégica clara**. O estado global das 17 medidas encontra-se distribuído da seguinte forma, sendo as percentagens apresentadas arredondadas à unidade:

- **Executado:** 7 medidas (41%)
- **Em execução:** 4 medidas (24%)
- **Executado parcialmente:** 2 medidas (12%)
- **Não executado:** 4 medidas (24%)

A distribuição por eixo confirma que os Eixos **2 (Comunidade)** e **3 (Instituições)** atingem níveis elevados de execução, enquanto o **Eixo 1 (Organização)** concentra os projetos tecnológicos e estruturais de maior complexidade ainda em curso.

Eixo	Total Medidas	Executado	Em execução	Executado parcialmente	Não executado
<b>Eixo 1: Organização</b>	7	2	3	1	1
<b>Eixo 2: Comunidade</b>	7	3	1	1	2
<b>Eixo 3: Instituições</b>	3	2	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

**Tabela 2: Resumo Quantitativo da Execução por Eixo (21/11/2025)**

A interpretação qualitativa deste enquadramento permite identificar três dinâmicas principais que explicam os resultados numéricos obtidos:

- Eixo 1 – Complexidade técnica e prioridades** – A elevada percentagem de medidas “Em execução” (43%) neste eixo não reflete inação, mas sim a natureza complexa dos projetos tecnológicos e normativos em curso. A implementação de sistemas como a georreferenciação (E1-M3) e o Portal do Colaborador (E1-M4) exige desenvolvimentos morosos e encontra-se em fase final, com previsão de conclusão no início de 2026. Paralelamente, a revisão da Norma de Controlo Interno (E1-M2) requer uma abordagem estruturada e poderá necessitar de articulação com a prioridade legal de revisão dos instrumentos do RGPC, obrigatória em 2026;
- Eixo 2 – Adaptação estratégica** – Os resultados “Não executado” ou “Parcial” decorrem, maioritariamente, de decisões de gestão racional e não de falha de execução. O exemplo paradigmático é a medida “Cliente Mistério” (E2-M3): classificada como não executada, não por incapacidade de implementação, mas porque se tornou redundante face ao sucesso da aplicação generalizada dos inquéritos de satisfação (E2-M2);



- c) **Impacto transversal das “Semanas Temáticas”** – A conceção inicial deste projeto gerou classificações menos favoráveis nos três eixos (E1-M7, E2-M7 e E3-M3). A complexidade operacional do modelo concentrado resultou na sua execução parcial. A análise demonstra ainda que, excluindo este fator transversal de desenho programático, a taxa de concretização global do PMEPC é significativamente superior.

## 2.1 Eixo 1: Organização

O Eixo 1 tem como propósito *fomentar uma cultura organizacional assente na ética, na integridade e no compromisso com o serviço público*. A análise das sete medidas previstas evidencia resultados sólidos na constituição das estruturas de governança e na capacitação interna, bem como o desenvolvimento de soluções de suporte à gestão e monitorização.

A consolidação das estruturas de acompanhamento e direção do programa constitui o principal resultado deste eixo. Neste âmbito, destaca-se a **E1-M1 | Criação da Comissão de Transparência e Integridade**, classificada como executada e formalizada pelo **Despacho n.º 92/2024**, de 29 de outubro. Esta comissão assume as funções de *promoção, implementação, monitorização, atualização e supervisão* do programa, tendo a sua constituição atempada sido determinante para a respetiva operacionalização.

Também concluída no período em análise encontra-se a **E1-M5 | Implementação de formação específica sobre ética**, com ações realizadas no final de 2024 e início de 2025, estando já prevista nova edição no plano de formação de 2026. Esta continuidade contribui para o reforço progressivo das competências internas em matéria de ética e integridade.

No domínio das ferramentas tecnológicas, destaca-se a **E1-M3 | Sistema de reporte e georreferenciação**, cuja solução – plataforma Cartrack – foi adquirida, encontrando-se em fase de desenvolvimento dos procedimentos necessários à sua implementação. No mesmo domínio, importa ainda referir a **E1-M4 | Portal do Colaborador**, a qual não foi concretizada, na sequência da reavaliação do respetivo modelo de implementação e enquadramento.

A **E1-M2 | Revisão profunda da Norma de Controlo Interno** encontra-se em fase intermédia de execução. A sua complexidade técnica, aliada à necessidade de afetação prioritária de recursos à revisão obrigatória dos instrumentos do RGPC em 2026, implica que a sua conclusão seja gerida de forma articulada com essas exigências legais.

A **E1-M6 | Realização de auditorias internas e/ou visitas de acompanhamento** não foi executada no período. A sua implementação enfrenta o mesmo constrangimento identificado na E1-M2, decorrente da afetação dos recursos internos competentes às obrigações de revisão dos instrumentos do RGPC em 2026. Assim, a execução desta medida dependerá de uma gestão articulada com essas prioridades ou da eventual contratação externa de serviços.

Por fim, a **E1-M7 | Criação das Semanas Temáticas de Ética e Integridade** apresenta execução parcial, com a realização da edição de 2024 entre 20 de novembro e 9 de dezembro. Para 2025, a ação concentrou-se na assinalação do Dia Internacional Contra a Corrupção (9 de dezembro), através de um e-mail de sensibilização remetido aos trabalhadores. A experiência demonstrou a necessidade de ajustar o modelo,

recomendando-se a sua reconversão em atividades distribuídas ao longo do ano, em vez de concentradas num único período.

No domínio da sensibilização e comunicação interna, importa ainda assinalar a **criação da newsletter “Transparência e Integridade”**, promovida pela Comissão de Transparência e Integridade, que resultou da consolidação das iniciativas anteriormente existentes – o boletim “Transparência Municipal” (2022) e a newsletter “Compliance e Cumprimento Normativo” (2024). Este novo instrumento constitui um canal estruturado de divulgação periódica de conteúdos relacionados com ética, transparência, prevenção da corrupção e atualidade normativa, contribuindo para o reforço da cultura organizacional de integridade e para a capacitação contínua dos trabalhadores.

No seu conjunto, o Eixo 1 consolida as bases organizacionais e de capacitação do programa, com a maioria das medidas estruturantes já criadas ou em desenvolvimento, ainda que com diferentes níveis de concretização. As limitações identificadas decorrem sobretudo da complexidade técnica das soluções em curso e da necessidade de compatibilização com obrigações legais concorrentes, não comprometendo a coerência nem a maturidade global do eixo.

## 2.2 Eixo 2: Comunidade

O Eixo 2 foi concebido com o propósito de *estabelecer uma relação de confiança entre os munícipes e o Município*, tendo-se traduzido num investimento expressivo na melhoria contínua dos canais de auscultação pública. A aposta recaiu sobretudo no reforço da transparência e na criação de meios de participação acessíveis, permitindo aos cidadãos manifestar opiniões, avaliar serviços e denunciar irregularidades de forma segura.

Uma das medidas estruturantes deste eixo corresponde à criação de mecanismos de denúncia orientados para o público externo. Neste âmbito, destaca-se a **E2-M1 | Criação de um canal de denúncia aberto à comunidade**, concretizada com o lançamento do canal a **29 de outubro de 2024**, representando um avanço qualitativo na proteção dos denunciantes e indo além das obrigações estabelecidas no RGPDI e no RGPC. Este novo canal substituiu o mecanismo disponível desde 2021, passando a permitir o anonimato, o que viabiliza a apresentação de denúncias *sem receio de eventuais retaliações*, reforçando a integridade institucional e a confiança pública no Município.

Em matéria de auscultação e avaliação da qualidade do atendimento, foram igualmente concluídas duas medidas que reforçam a monitorização sistemática da satisfação dos munícipes. Ambas convergem no aperfeiçoamento das ferramentas de recolha de feedback e na utilização de mecanismos digitais de acompanhamento:

- **E2-M2 | Uniformização de mecanismos de auscultação** – Executada mediante a disponibilização de inquéritos de satisfação em todos os atendimentos;
- **E2-M6 | Otimização dos canais de atendimento do Município** – Concluída com a disponibilização de serviços online e com a implementação de *dashboards* de avaliação da satisfação, permitindo acompanhamento contínuo dos resultados.

A análise das medidas não executadas revela opções coerentes com critérios de gestão eficiente. Neste âmbito, a **E2-M3 | Reforço do recurso à figura do cliente mistério**, concebida para a monitorização indireta da qualidade do atendimento, não avançou por decisão estratégica, uma vez que a sua aplicação se tornaria redundante face aos mecanismos de avaliação já existentes, nomeadamente os inquéritos por atendimento previstos na medida **E2-M2**.

A **E2-M7 | Semanas Temáticas – Público**, correspondente à vertente externa das Semanas Temáticas, não avançou no período em análise, apesar de a componente interna (**E1-M7**) ter registado evolução positiva, com a realização da 1.ª edição em 2024. A experiência obtida até ao momento sugere que a reconversão desta medida e a sua distribuição ao longo do ciclo poderão favorecer uma articulação mais sequencial entre iniciativas internas e externas, pelo que se **recomenda a sua reformulação em ações distintas ao longo do ano**, a desenvolver de forma integrada pelos diferentes eixos. Para a sua concretização, poderá ainda ser pertinente a integração de iniciativas específicas no **Projeto Educativo Municipal 2025-2029**, dirigidas à comunidade escolar, complementando-as com atividades distribuídas junto da população em geral, seguindo o modelo aplicado noutros eixos em 2025.

Por fim, as restantes medidas do Eixo 2 evidenciam uma evolução positiva, embora ainda não concluída. A **E2-M5 | Acessibilidade do site** encontra-se em execução, tendo os conteúdos e serviços online sido reformulados, subsistindo a implementação do diretório de serviços e da agente virtual. A **E2-M4 | Divulgação de informações sobre a política de prevenção da corrupção aos munícipes** apresenta execução parcial, com início em 2024, através da publicação da **Ordem de Serviço n.º 5/2024**, de 29 de outubro, que comunicou à comunidade a disponibilização do Canal de Denúncia, tendo sido complementada por ações de comunicação pública, designadamente a divulgação anual no Dia Internacional Contra a Corrupção (9 de dezembro).

Globalmente, o Eixo 2 apresenta um impacto direto no reforço da transparência, da participação cívica e da confiança dos munícipes, através da consolidação de canais de auscultação e de mecanismos seguros de denúncia. As medidas ainda em desenvolvimento dependem essencialmente de evoluções tecnológicas e de opções de calendarização, sem prejuízo do alinhamento global do eixo com os seus objetivos estratégicos.

### 2.3 Eixo 3: Instituições

O Eixo 3, orientado para *Promover o diálogo e a capacitação com entidades estratégicas*, apresenta um desempenho globalmente positivo, sobretudo ao nível das parcerias externas. O Município evidencia um esforço consistente de articulação institucional, alcançando **dois terços das iniciativas previstas** para o período em análise.

A consolidação de relações estratégicas e a participação ativa em redes de conhecimento revelam um compromisso com a transparência, a aprendizagem intermunicipal e o reforço da integridade pública. Neste sentido, destacam-se as seguintes iniciativas concluídas:

- **E3-M1 | Adesão à Rede Intermunicipal para a Transparência e Prevenção da Corrupção** – Executada desde 2024, com formalização a 3 de setembro de 2024, permitindo a integração

atempada numa rede colaborativa dedicada à partilha de experiências, produção de conhecimento e promoção da transparência institucional;

- **E3-M2 | Colaboração com entidades externas para capacitação** – Executada através de formações promovidas pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) e pela Polícia Judiciária, esta última realizada a 23 de outubro de 2024, demonstrando a capacidade do Município em mobilizar parceiros especializados e reforçar competências internas.

Embora a dinâmica colaborativa esteja consolidada, uma das iniciativas previstas exigiu reajustamento. A sua formulação original não se concretizou, mas observam-se ações que mantêm o espírito de capacitação conjunta e partilha institucional. Assim, importa registar o seguinte:

- **E3-M3 | Semanas Temáticas – Instituições** – Classificada como não executada no formato inicialmente definido. Contudo, foram dinamizadas formações sobre os canais de denúncia dirigidas a técnicos e eleitos das Juntas de Freguesia e sobre o Regime Geral de Prevenção da Corrupção junto de representantes dos Agrupamentos de Escolas. Recomenda-se o alargamento formal destas ações às juntas de freguesia no próximo período, garantindo uma participação mais ampla e estruturada.

Em síntese, o Eixo 3 evidencia uma base colaborativa já ativada, materializada na adesão a redes intermunicipais e na realização de ações de capacitação com entidades externas. Persistem, contudo, oportunidades de aprofundamento e sistematização destas parcerias no próximo ciclo, potenciando uma atuação mais integrada e continuada junto das instituições estratégicas.

### 3. Diagnóstico e Recomendações para o Próximo Ciclo

A análise global da execução do PMEPC evidencia um **nível de maturidade consistente com o período efetivo de implementação do programa**, considerando que a sua aprovação ocorreu no final de outubro de 2024, tendo ficado disponível pouco mais de um ano para a concretização das medidas previstas no biénio 2024-2025. Este enquadramento temporal condicionou, de forma objetiva, a execução integral do plano, devendo os resultados ser interpretados à luz desse horizonte efetivo de implementação.

Ainda assim, o diagnóstico demonstra progressos relevantes, traduzidos na consolidação das estruturas fundamentais do programa, na clarificação estratégica das opções adotadas e na definição de calendários concretos para a entrada em funcionamento das principais ferramentas tecnológicas. Paralelamente, evidencia-se uma gestão racional dos meios, assente em decisões conscientes de ajustamento e priorização, em detrimento de uma execução meramente formal das medidas.

Neste contexto, destaca-se a opção estratégica de **não execução da medida E2-M3 | Reforço do recurso à figura do cliente mistério**, após se verificar que a implementação generalizada dos **inquéritos de satisfação por atendimento (E2-M2)** assegurava, de forma mais abrangente e eficiente, a monitorização da qualidade do atendimento. Esta decisão permitiu evitar a duplicação de instrumentos com finalidades sobrepostas, refletindo uma utilização criteriosa dos recursos disponíveis.

O programa cumpriu com sucesso as suas **obrigações estruturais e legais fundamentais**, designadamente a **criação da Comissão de Transparência e Integridade (E1-M1)** e a **implementação do Canal de Denúncia aberto à comunidade (E2-M1)**, ambas operacionalizadas atempadamente no outono de 2024. Estas medidas constituíram a base organizacional e funcional indispensável à operacionalização do PMEPC e condicionaram positivamente o desenvolvimento das restantes iniciativas.

Uma área que permanece como **oportunidade de melhoria** prende-se com a **E1-M6 | Realização de auditorias internas e/ou visitas de acompanhamento**, classificada como não executada. Esta medida assume particular relevância enquanto instrumento de verificação proativa da eficácia do programa. Considerando que a fase fundacional do PMEPC se encontra concluída — com estruturas, canais e ações de capacitação já implementados —, entende-se que estão reunidas as condições para a sua ativação no próximo ciclo. Neste sentido, recomenda-se que a **E1-M6 seja assumida como prioridade de execução**, devendo a sua concretização ser articulada com as obrigações legais de revisão dos instrumentos do RGPC previstas para 2026. Caso a capacidade interna se revele insuficiente, deverá ser ponderado o recurso à solução expressamente prevista na própria medida, através da contratação de entidade externa para o efeito.

Relativamente à iniciativa **“Semanas Temáticas de Ética e Integridade”**, concebida como medida transversal aos três eixos (E1-M7, E2-M7 e E3-M3), o diagnóstico aponta para a necessidade de **reajuste do modelo inicialmente previsto**. A realização da 1.ª edição, em 2024, permitiu classificar a **E1-M7 como parcialmente executada**, evidenciando impacto positivo junto dos trabalhadores. Contudo, as vertentes externa (E2-M7) e institucional (E3-M3) não avançaram no formato inicialmente definido, revelando constrangimentos operacionais associados a um modelo concentrado num único período temporal. Face a este diagnóstico, propõe-se a **reconversão da iniciativa em atividades distintas distribuídas ao longo do ano**, permitindo maior flexibilidade operacional e uma articulação mais eficaz entre os diferentes públicos-



alvo. Em particular, recomenda-se que as ações dirigidas à **comunidade escolar** sejam integradas no **Projeto Educativo Municipal**, assegurando maior impacto e continuidade, sem prejuízo de outras iniciativas dirigidas à população em geral e a parceiros institucionais.

No que respeita ao **Eixo 3 – Instituições**, importa clarificar que, embora uma das medidas se encontre não executada, o eixo apresenta um **nível global de execução positivo**, com destaque para a adesão à **Rede Intermunicipal para a Transparência e Prevenção da Corrupção (E3-M1)** e para as ações de capacitação desenvolvidas em colaboração com entidades externas (E3-M2). A experiência obtida evidencia, contudo, a necessidade de reforçar e sistematizar estas parcerias no próximo ciclo de implementação. Assim, recomenda-se o aprofundamento da dinâmica colaborativa do Eixo 3, privilegiando ações de formação e capacitação com entidades externas de referência, assentes em iniciativas concretas, mensuráveis e alinhadas com os objetivos do programa.

Paralelamente, a análise evidencia que um conjunto significativo de medidas se encontra **em execução**, refletindo investimentos relevantes realizados ao longo de 2024 e 2025, cuja conclusão é determinante para a plena operacionalização do PMEPC. Neste contexto, recomenda-se a definição de **planos de ação específicos para a conclusão destas medidas no primeiro semestre de 2026**, assegurando, em particular, a entrada em funcionamento do Sistema de Georreferenciação, bem como a consolidação da Revisão da Norma de Controlo Interno (E1-M2).

Por fim, para potenciar a taxa de execução no próximo ciclo, recomenda-se que o desenho do novo programa assegure, para cada medida, a identificação dos serviços responsáveis, a definição de prazos de execução e a previsão de mecanismos de acompanhamento e monitorização, promovendo uma gestão de proximidade que permita antecipar constrangimentos e reforçar a eficácia global do programa.



## 4. Conclusão

---

A avaliação formal realizada em 2025 permite concluir que o Programa Municipal para a Ética e Prevenção da Corrupção (PMEPC) registou, no período 2024-2025, um **arranque e uma implementação globalmente consistentes**, tendo em conta que a sua aprovação ocorreu no final de outubro de 2024, o que condicionou o horizonte temporal efetivo disponível para a execução das medidas. Neste contexto, o Município assegurou o cumprimento das obrigações estruturais e legais fundamentais, criando as bases organizacionais, normativas e operacionais necessárias à operacionalização do programa.

Os resultados evidenciam um **nível significativo de concretização**, com 41% das medidas executadas e 36% em execução, refletindo um esforço sustentado de implementação ao longo do período em análise. Destacam-se, em particular, a **criação da Comissão de Transparência e Integridade (E1-M1)** e a **implementação do Canal de Denúncia aberto à comunidade (E2-M1)**, ambas formalizadas no outono de 2024, que constituem pilares essenciais do sistema de integridade municipal e condição prévia para o desenvolvimento das restantes iniciativas.

A monitorização efetuada demonstra, igualmente, uma **abordagem adaptativa e racional** à execução do programa, traduzida em decisões estratégicas de ajustamento, como a não execução da medida do “Cliente Mistério”, por se ter tornado redundante face à generalização dos inquéritos de satisfação por atendimento. Paralelamente, evidencia-se a capacidade do Município para **mobilizar parcerias externas qualificadas**, relevantes para a capacitação dos serviços e para o reforço das competências internas.

Não obstante os resultados alcançados, a avaliação identifica **áreas de melhoria** que deverão orientar o próximo ciclo de gestão do programa. O PMEPC encontra-se, assim, numa fase de transição, devendo evoluir da implementação para a **consolidação**, através da conclusão das medidas em execução, e para a **verificação**, com a ativação da componente de auditoria interna, designadamente da **E1-M6 | Realização de auditorias internas e/ou visitas de acompanhamento**.

O próximo ciclo de implementação constitui, por conseguinte, uma oportunidade para **aprofundar o impacto do PMEPC**, com enfoque na conclusão das soluções tecnológicas em desenvolvimento, no reforço da capacidade de verificação interna e na dinamização do **Eixo 3 – Instituições**, potenciando a colaboração com entidades externas e a expansão estruturada das iniciativas de sensibilização, em articulação com os diferentes públicos-alvo.

A implementação das recomendações formuladas no presente relatório permitirá que o PMEPC evolua de uma lógica predominantemente orientada para a conformidade para uma fase de **consolidação de uma cultura efetiva de ética, integridade e transparência**, contribuindo para o reforço da *accountability* e da confiança dos cidadãos na gestão municipal.