

PLANO ESTRATÉGICO

2026-2029





MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Plano Estratégico Quadrienal do MENAC transpõe a visão assumida pelo seu Conselho de Administração (CdA) desde o início do mandato para concretizar um projeto que pretendemos inovador, assertivo e adequado no âmbito da prevenção dos fenómenos corruptivos.

O Plano resulta de um processo de diagnóstico aprofundado e partilhado sobre o caminho a percorrer nos anos de 2026 a 2029. Cumprindo o mandato legal que nos foi confiado, sustentamos a nossa atuação no princípio de que em matéria de "*corrupção: prevenir é melhor que tratar*".

Para isso, afirmamos um quadro de linhas estratégicas que se estruturam na educação, na cultura, na economia, na atividade pública e na atividade privada, na administração e nos órgãos políticos, numa visão de que toda a sociedade é e deve ser convocada para este efeito.

A estratégia apresentada ancora-se na exigência de cumprimento normativo em simultâneo com o desafio de investir numa cultura de integridade, pública e privada, horizontalmente distribuída e participada pelos vários sectores da sociedade.

É esta visão holística que se entende adequada e sustentada nas melhores práticas internacionais que orientará a atuação do MENAC no próximo quadriênio.

Uma entidade jovem sustenta-se realisticamente nos recursos humanos e meios disponíveis, na expectativa de que ao crescimento evidenciado possam ser correspondentemente alocados meios e recursos que permitam concretizar o que se propõe. Esse é um dos desafios que acompanha e condiciona a execução do plano.

Este documento é, ainda, um compromisso para com toda a sociedade.

Representa a determinação do MENAC em adaptar-se aos desafios emergentes, inovar na sua área de atuação e reforçar a cooperação com todas as entidades nacionais e internacionais, garantindo que o exercício da sua missão é relevante, inovador e orientado para resultados, assim servindo o País.



Índice

1. Análise externa - PESTAL.....	4
2. Análise interna - SWOT/FOFA.....	9
3. Um futuro com compromisso e princípios.....	10
4. Eixos estratégicos.....	11
5. Objetivos estratégicos.....	13
6. Modelo de governança e recursos.....	27
Figura 1: Análise SWOT/FOFA do MENAC.....	9
Figura 2: Valores do MENAC.....	10
Figura 3: Eixos estratégicos do MENAC.....	11
Figura 4: Lógica entre eixos e objetivos estratégicos.....	11
Figura 5: Estrutura organizacional do MENAC.....	21

SIGLAS

PESTAL- Política, Económica, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal

SWOT – *Strong*s, *Weakness*es, *Opportunities*, *Threat*s

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

RGPDI - Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações



1. Análise externa - PESTAL

A análise PESTAL do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) avalia como os fatores macro ambientais — políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais — influenciam a sua missão de promover a integridade e prevenir a corrupção em Portugal. Esta ferramenta estratégica permite ao MENAC antecipar riscos externos e ajustar as suas políticas perante as mudanças no cenário nacional e internacional.

Fatores políticos

A prevenção e combate à corrupção é uma prioridade inscrita na agenda das políticas públicas aos níveis nacional e internacional, alicerçada em compromissos internacionais assumidos por Portugal, nomeadamente, junto da União Europeia, da OCDE, do Conselho da Europa, da ONU e, bem assim, em sede de diferentes compromissos bilaterais e multilaterais no mesmo sentido.

A criação do MENAC e a implementação do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC) refletem um esforço de reforço da integridade pública e da transparência em Portugal.

No entanto, a estabilidade política, eventuais mudanças governativas e as diferentes prioridades de políticas públicas podem influenciar o grau de apoio político e a disponibilidade de recursos para o funcionamento e consolidação do MENAC.

Para além disso, nota-se também uma crescente pressão política e mediática para demonstrar resultados concretos no combate à corrupção, o que exige também capacidade institucional para produzir impacto mensurável, algo que se afigura ser sempre mais complexo ao nível da prevenção da corrupção.

Principais implicações:

- Continuidade das políticas públicas de integridade, transparência e prevenção da corrupção
- Necessidade de articulação institucional com diferentes atores, desde o Parlamento, ao Governo, aos operadores judiciais, entre outros
- Expectativa pública e política de resultados e impactos visíveis

Fatores económicos

O contexto económico influencia diretamente a disponibilidade de recursos financeiros e humanos para as políticas públicas de promoção da integridade e prevenção da corrupção.

A instabilidade decorrente dos diferentes cenários de guerra na Europa e na sua proximidade pode ter implicações relevantes ao nível económico e financeiro, incluindo dar origem a períodos de maiores restrições orçamentais, podendo ter implicações nos investimentos em sistemas de controlo, auditoria e *compliance* em organizações públicas e privadas.



Por outro lado, o acesso a fundos europeus, incluindo os instrumentos ligados à recuperação económica e à modernização administrativa, criam oportunidades para reforçar mecanismos de transparência e integridade institucional.

A promoção da integridade e da prevenção da corrupção assume igualmente, uma relevância económica importante, nomeadamente ao contribuir para aumentar a confiança nas instituições, para a melhoria do ambiente nos negócios, para incrementar a confiança dos investidores e promover uma gestão mais eficiente dos recursos.

Principais implicações:

- Dependência de financiamento público e enquadramento orçamental do Estado
- Oportunidades de financiamento para projetos de integridade
- Relevância da promoção da integridade e da prevenção da corrupção para a competitividade

Fatores sociais

A perceção pública sobre a corrupção é um fator relevante na confiança dos cidadãos nas instituições. Na atualidade existe uma crescente exigência social por transparência, ética e responsabilização na gestão pública e privada.

A sociedade civil, a academia, os meios de comunicação social e as organizações não-governamentais desempenham um papel cada vez mais ativo, incluindo na monitorização da integridade pública.

Paralelamente, cresce a importância da promoção de uma cultura organizacional baseada em princípios éticos e na prevenção de riscos, nomeadamente de corrupção.

A sensibilização e formação dos trabalhadores das organizações abrangidas pelo RGPC, públicas e privadas, bem como dos setores social e cooperativo, constitui um instrumento fundamental para consolidar uma cultura de integridade na população em idade ativa, sendo os esforços no plano educativo especialmente relevantes no quadro da população mais jovem.

O MENAC já conta nesta matéria com amplo reconhecimento acerca do seu papel, do atual e do potencial, de que são evidência as parcerias estabelecidas a diferentes níveis com a organizações não-governamentais e instituições as mais diversas, que permitem potenciar a sua atuação, num esforço condizente também com os propósitos de envolvimento de toda a sociedade nestes esforços, conforme também preconizado, nomeadamente, pela Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Principais implicações:

- Maior exigência social por transparência e ética pública
- Crescente apoio público a políticas e iniciativas de promoção da integridade e prevenção da corrupção
- Reconhecimento da importância da educação, da sensibilização e da formação nestas matérias
- Importância da comunicação institucional para o aumento da confiança pública



Fatores tecnológicos

A transformação digital das organizações dos setores público, privado, social e cooperativo cria oportunidades para amplificar o potencial de toda a atuação ao nível da promoção de uma cultura de ética, integridade e transparência, bem como para reforçar mecanismos de controlo, monitorização e reporte de riscos de corrupção.

As ferramentas digitais de e-learning, a disponibilização de conteúdos pedagógicos dedicados a toda a população estudantil no sítio do MENAC na internet, os instrumentos tecnológicos de gestão de risco, os canais de denúncia, a análise de dados e a auditoria digital podem potenciar significativamente as capacidades preventivas e de supervisão do MENAC.

Contudo, o desenvolvimento tecnológico também introduz novos riscos, nomeadamente relacionados com a cibersegurança, a manipulação de dados ou novas formas de fraude digital.

Principais implicações:

- Necessidade de investir em soluções digitais de promoção de uma cultura de ética, integridade e transparência, assim como de monitorização e análise
- Importância da segurança dos sistemas de denúncia e de proteção de denunciantes

Fatores ambientais

Existe uma crescente atenção internacional relativamente à integridade na gestão de políticas ambientais e de sustentabilidade, incluindo a gestão de resíduos, área em que também a corrupção e a sua prevenção têm efeitos diretos, incluindo para a defesa da saúde pública.

Áreas como as da contratação pública verde, da gestão de recursos naturais e da execução de projetos financiados por fundos climáticos, apresentam riscos específicos de integridade que exigem mecanismos de prevenção e de supervisão adequados.

O entrosamento com práticas de governança sustentável e critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) pode reforçar a integração da promoção da integridade e prevenção da corrupção nas políticas públicas e empresariais.

Principais implicações:

- Crescente relevância da integridade e da prevenção da corrupção no plano ambiental e da sustentabilidade
- Integração destes temas em práticas ESG
- Necessidade de supervisão em áreas de investimento público com impacto ambiental



Fatores legais

Enquanto entidade pública, o enquadramento jurídico é absolutamente fundamental para a atuação do MENAC.

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, a alteração determinada pelo Decreto-Lei n.º 70/2025, de 29 de abril, o Regime Geral de Prevenção da Corrupção e o Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações, são todos pilares fundamentais para o funcionamento orgânico do MENAC e para a prossecução da sua missão e atribuições.

Se o quadro legal em questão pode ser objeto de ajustes – alguns deles, entretanto já propostos tendo em vista a maior eficácia e capacidade do MENAC e a melhor articulação do RGPC –, o grau de implementação das soluções legais está também dependente da capacidade de dotação dos meios humanos e tecnológicos necessários ao cabal desempenho de todo o amplo espectro de atuação do MENAC.

Neste sentido, foram também já propostas soluções que, dependendo da dimensão do reforço que venha a ser entretanto efetivado, poderão vir a ter sequência futura, como também preconizado na recentemente publicada Portaria n.º 116/2026/1, de 18 de março.

O reforço do papel do MENAC enquanto autoridade nacional de prevenção da corrupção e enquanto entidade de orientação e supervisão é crucial para o sucesso da missão que se lhe encontra atribuída.

Adicionalmente, a evolução do quadro legal europeu e internacional em matéria de integridade, transparência e prevenção da corrupção, nomeadamente com a esperada publicação da nova diretiva da União Europeia em matéria anticorrupção – objeto de votação amplamente favorável no Parlamento Europeu no dia 26 de março de 2026 – implicará uma densificação das obrigações dos Estados em matéria de prevenção da corrupção, podendo implicar novas responsabilidades para o País e para o MENAC.

Naturalmente, a necessidade de lidar com um ambiente legal em evolução no sentido da sua densificação requer uma capacitação institucional capaz de garantir uma plena execução dos normativos em questão.

Principais implicações:

- Esforços relevantes no sentido da implementação do quadro jurídico a cargo, em especial o RGPC e o RGPDI
- Capacitação institucional, nomeadamente ao nível dos recursos humanos e tecnológicos da instituição
- Evolução normativa internacional e nacional a acompanhar
- Necessidade de assegurar o papel de orientação e supervisão das entidades abrangidas



Outras notas

Em síntese, podemos afirmar que o contexto externo apresenta oportunidades relevantes para o reforço e potenciação do papel do MENAC, nomeadamente em virtude dos apoios sociais e políticos existentes, do foco europeu e internacional nestas matérias, das oportunidades comportadas pela transformação digital, entre outros aspetos.

Contudo, subsistem importantes desafios relacionados com a plena capacitação da instituição MENAC, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, tendo também em vista a possibilidade de demonstrar um impacto cada vez mais efetivo da sua ação.

Por último, refira-se que as variações e flutuações ao nível dos fatores em questão influenciarão naturalmente a preparação dos planos anuais de atividades do MENAC e, eventualmente, em casos de monta, a calibragem da estratégia da entidade.

2. Análise interna - SWOT/FOFA

A imagem apresenta a análise SWOT/FOFA do MENAC, destacando fatores internos e externos relevantes na atualidade. Entre as forças, evidencia-se a sua independência administrativa e financeira, sustentada por um enquadramento legal robusto.

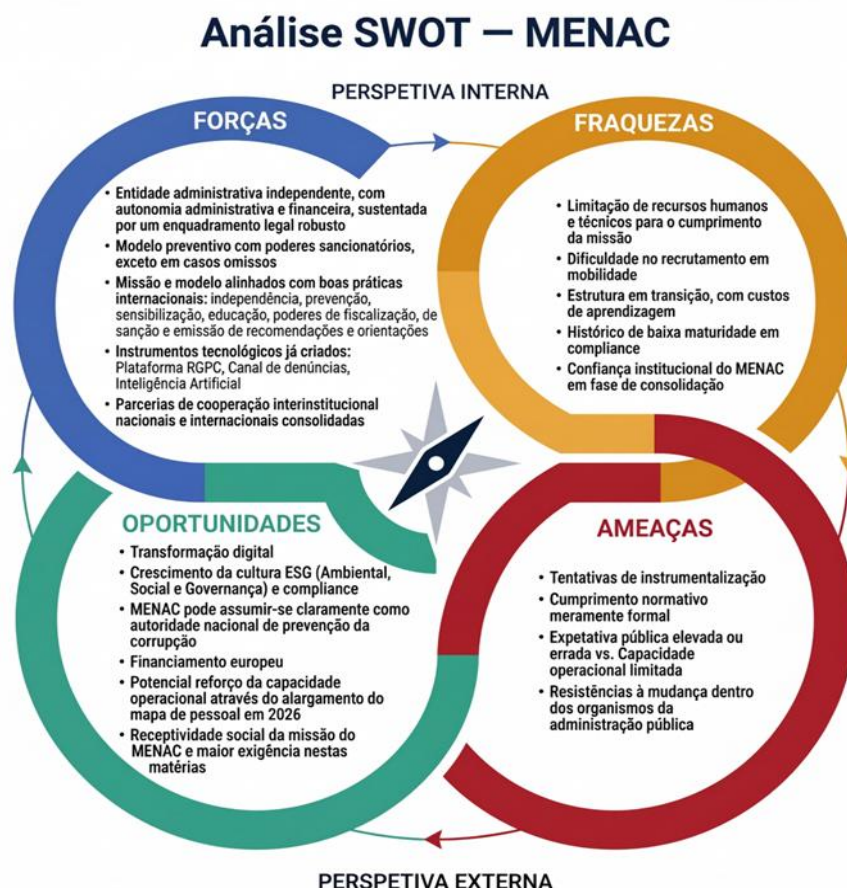


Figura 1: Análise SWOT/FOFA do MENAC

A atuação preventiva e o alinhamento com boas práticas internacionais reforçam a credibilidade institucional. Destaca-se ainda a implementação de instrumentos digitais e parcerias interinstitucionais consolidadas. Contudo, persistem fraquezas como a limitação de recursos humanos e as dificuldades de recrutamento.

A estrutura ainda em transição e a baixa maturidade em *compliance* representam desafios internos importantes. No plano externo, surgem oportunidades ligadas à transformação digital e ao crescimento da cultura ESG. O financiamento europeu e o reforço da capacidade operacional em 2026 são também vetores positivos.

Por outro lado, existem ameaças como resistências à mudança e expectativas públicas elevadas face à capacidade instalada. Assim, o MENAC enfrenta o desafio de consolidar a sua posição enquanto autoridade de prevenção da corrupção.

3. Um futuro com compromisso e princípios

Um futuro que exige uma atuação consistente, ética e responsável, orientada para o reforço da integridade, da transparência e da confiança nas instituições.

Visão com futuro

Potenciar a capacidade e o reconhecimento do MENAC como autoridade nacional de prevenção da corrupção

A visão pretende reforçar o papel do MENAC como entidade central na prevenção da corrupção, aumentando a sua capacidade de atuação e influência. Além disso, procura também consolidar o seu reconhecimento público e institucional como autoridade nacional de referência nesta área.

Missão de compromisso para com a sociedade portuguesa

O MENAC tem por missão promover a transparência e a integridade na ação pública e garantir a efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas.

O MENAC tem como missão fomentar a transparência e a integridade na atuação pública, promovendo uma cultura de ética e responsabilidade. Por outro lado, visa ainda assegurar a implementação eficaz e a efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas.

Valores



Figura 2: Valores do MENAC

4. Eixos estratégicos

Os eixos estratégicos são linhas orientadoras que definem prioridades e organizam a ação de uma entidade, servindo para orientar decisões, otimizar recursos e alcançar objetivos de forma estruturada e eficaz.



Figura 3: Eixos estratégicos do MENAC

A criação e consolidação de uma *Cultura de Ética, Integridade e Transparência*, como primeiro eixo estratégico do MENAC, reflete a necessidade de promover uma atuação a montante, na pedagogia para os princípios e valores, sustentando uma adesão cada vez mais ampla a condutas íntegras e transparentes, que se reflete também na prevenção de riscos de corrupção e no reforço da confiança dos cidadãos nas instituições, através da consolidação de práticas transparentes e responsáveis.

O segundo eixo estratégico, *Implementação do RGPC e do RGPDI: fiscalizar e sancionar*, visa assegurar a monitorização e implementação efetiva dos regimes de prevenção da corrupção e de proteção de denunciante, através de mecanismos de controlo e sancionamento que garantam o cada vez maior cumprimento das normas e reforcem a responsabilização de todas as entidades obrigadas, procurando-se igualmente que o cumprimento legal se evidencie como vantagem para as organizações.



Figura 4: Lógica entre eixos e objetivos estratégicos

A escolha da *capacitação e sustentabilidade institucional do MENAC* como terceiro eixo estratégico pretende que se possa dotar a instituição dos recursos, das competências e da estabilidade organizacional necessários para assegurar a eficácia, continuidade e impacto duradouro das suas funções na prevenção da corrupção e infrações conexas.

No MENAC os três eixos estratégicos decompõem-se em sete objetivos estratégicos, os quais serão vistos em maior detalhe de seguida.



5. Objetivos estratégicos

Eixo I: Cultura de ética, integridade e transparência: criação e consolidação

Objetivo estratégico

I.1. Implementar o programa “Corrupção: prevenir é melhor que tratar”

O objetivo estratégico consiste em implementar o programa “Corrupção: prevenir é melhor que tratar”, promovendo nomeadamente uma abordagem de “medicina preventiva”, proativa na prevenção da corrupção, incluindo antecipar riscos e soluções, reforçar mecanismos de controlo, reduzir as possibilidades de ocorrência de infrações.

Estratégia

Adoção de uma abordagem integrada e preventiva, baseada na identificação sistemática de riscos, na capacitação das entidades e na implementação de mecanismos eficazes de controlo e monitorização contínua, incluindo através de ações coletivas.

Linha de atuação estratégica

Conhecer melhor a realidade da corrupção e promover a melhoria contínua dos sistemas preventivos, demonstrando a mais-valia dos mesmos para as organizações, incluindo para a sua competitividade.



Objetivos táticos	Objetivos operacionais
<p>✓ OTI.1.1. Eficácia: Colocar a dimensão da prevenção da corrupção como prioridade no discurso e na ação pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.1.1.1 Incrementar o conhecimento e comunicar sobre a realidade da corrupção, nomeadamente através do aprofundamento do potencial do relatório anual anticorrupção. ● OO.I.1.1.2 Desenvolver conhecimento e comunicar sobre a importância estratégica da prevenção, incluindo para o reforço do Estado de Direito e para a competitividade do setor privado.
<p>✓ OTI.1.2. Eficiência: Simplificar metodologias, promover modelos normalizados e construir ações coletivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.1.2.1. Aprofundar parcerias com entidades públicas, privadas e outras, incluindo a construção de ações coletivas em áreas estratégicas. ● OO.I.1.2.2. Aprofundar parcerias com entidades públicas, privadas e outras, tendo em vista a elaboração e difusão de conteúdos orientadores, pedagógicos e formativos.
<p>✓ OT I.1.3. Qualidade: Garantir alinhamento com standards internacionais e boas práticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.1.3.1 Procurar promover atuações conjuntas no plano internacional em áreas temáticas em que se evidencia valor acrescentado, incluindo nas focadas no papel do setor privado. ● OO.I.1.3.2. Monitorizar e avaliar as iniciativas levadas a cabo, tendo em vista promover melhorias e ajustes baseados em evidências, bem como para procurar medir impactos.



Objetivo estratégico

OE I.2. Universalizar o acesso aos temas da ética, da integridade e da transparência por crianças e jovens

O objetivo estratégico visa universalizar o acesso de crianças e jovens a conteúdos sobre ética, integridade e transparência, promovendo a sua literacia na matéria desde cedo. Desta forma procura-se atuar a montante e incentivar um conjunto de valores e comportamentos que contribuam para uma cultura de ética, integridade e transparência, bem como, mais adiante, para a prevenção da corrupção e de infrações conexas.

Estratégia

Integrar a educação para a ética, a integridade e a transparência nos contextos educativos de forma transversal, através de conteúdos pedagógicos adequados, parcerias institucionais e iniciativas de sensibilização dirigidas a crianças e jovens.

Linha de atuação estratégica

Inclusão do tratamento do tema nos contextos educativos e desportivos em todos os níveis de ensino: básico, secundário, profissional e universitário.



Objetivos táticos	Objetivos operacionais
<p>✓ OT.I.2.1. Eficácia: Disseminar de forma concreta e abrangente da cultura de ética, integridade e transparência em todos os níveis de ensino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.2.1.1 Apoiar a implementação do tratamento da temática nos diferentes níveis de ensino e disponibilizar aos professores e alunos conteúdos e instrumentos que permitem tal tratamento. ● OO.I.2.1.2 Realizar campanhas nacionais de sensibilização e formação sobre ética, integridade e transparência, incluindo através de Embaixadores da Integridade enquanto agentes multiplicadores desta cultura.
<p>✓ OT.I.2.2. Eficiência: Otimizar a utilização de recursos através da integração da promoção da integridade em estruturas, programas e parcerias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.2.2.1. Integrar conteúdos e ações de integridade em programas educativos e desportivos, potenciando o melhor uso dos recursos disponíveis. ● OO.I.2.2.2. Estabelecer e consolidar parcerias estratégicas com entidades públicas, organizações não-governamentais, organizações desportivas e outras instituições relevantes, potenciando sinergias e recursos partilhados.
<p>✓ OT.I.1.3. Qualidade: Assegurar a qualidade, a adequação e o rigor técnico-pedagógico das iniciativas de promoção da integridade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.2.3.1 Desenvolver e disponibilizar materiais pedagógicos e formativos tecnicamente rigorosos, adequados aos diferentes públicos-alvo e contextos do ensino e do desporto. ● OO.I.2.3.2. Monitorizar e avaliar as iniciativas levadas a cabo, tendo em vista promover melhorias e ajustes baseados em evidências, bem como para procurar medir impactos.



Objetivo estratégico

OE I.3. Reforçar as competências das entidades obrigadas na promoção da integridade e na prevenção da corrupção, nos diferentes setores

Este objetivo procura reforçar as competências das entidades obrigadas, capacitando-as para promover a integridade e prevenir a corrupção e infrações conexas de forma cada vez mais eficaz. Deste modo, o MENAC pretende garantir uma atuação consistente e adaptada aos diferentes setores, através do desenvolvimento de conhecimento, ferramentas e boas práticas.

Estratégia

A capacitação contínua das entidades obrigadas, através de formação especializada, disseminação de boas práticas e disponibilização de ferramentas de apoio adaptadas às especificidades de cada setor.

Linha de atuação estratégica

Programas nacionais de capacitação e de direcionamento da atuação das entidades obrigadas.



Objetivos táticos	Objetivos operacionais
<p>✓ OT.I.3.1. Eficácia: Aumentar o grau de implementação dos Programas de Cumprimento Normativo (PCN) e medir e aumentar o nível de eficácia do RGPC e do RGPDi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.3.1.1 Confirmar que os PCN são efetivamente implementados nas entidades abrangidas, incluindo a identificação de lacunas de implementação e a procura da correção imediata de desvios. ● OO.I.3.1.2 Aumentar a percentagem de entidades que implementam os PCN. ● OO.I.3.1.3 Monitorizar e avaliar regularmente o impacto das medidas adotadas, com base em indicadores de redução de riscos e ocorrências.
<p>✓ OT.I.3.2. Eficiência: Otimizar os recursos e processos de capacitação, procurando garantir a disponibilização de formação e ferramentas com o menor custo e tempo possível.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.3.2.1. Contribuir para o desenvolvimento e disponibilização de módulos e ferramentas de formação padronizados, rigorosos e acessíveis em formato digital, adaptados aos diferentes públicos-alvo, contextos e áreas temáticas. ● OO.I.3.2.2. Simplificar processos e ferramentas de apoio, reduzindo o tempo e o investimento necessários para a sua implementação pelas entidades.
<p>✓ OT.I.3.3. Qualidade: Melhorar a relevância e adequação dos conteúdos, metodologias e instrumentos disponibilizados, assegurando a sua utilidade prática e adaptação às necessidades dos diferentes setores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.I.3.3.1 Promover a atualização dos conteúdos formativos e/ou instrumentos disponibilizados, incorporando boas práticas e <i>feedback</i> das entidades. ● OO.I.3.3.2 Avaliar a satisfação e utilidade percebida das ações de capacitação, ajustando metodologias às necessidades específicas de cada setor.



Eixo II: Implementação de RGPC e RGPD: fiscalizar e sancionar

Objetivo estratégico

OE II.1. Assegurar uma supervisão eficaz, proporcional e orientada para o risco.

Este objetivo visa permitir aplicar recursos de forma estratégica e equilibrada, assegurando o cumprimento das obrigações legais sem encargos excessivos. Desta forma, aumenta-se a prevenção e deteção de práticas ilícitas, garantindo que os recursos disponíveis são aplicados de forma criteriosa e estratégica. Para isso, identificar-se-ão previamente as áreas mais vulneráveis, priorizando a intervenção onde o impacto e a probabilidade de risco são mais elevados.

Estratégia

Implementação de um modelo de supervisão baseado no risco, focado na deteção precoce de fragilidades e na correção atempada de incumprimentos.

Linha de atuação estratégica

Planeamento da supervisão com base em critérios objetivos de risco. Monitorização diferenciada e proporcional.



Objetivos táticos	Objetivos operacionais
<p>✓ OT.II.1.1. Eficácia: Detetar falhas sistêmicas e riscos críticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.II.1.1.1 Identificar, de forma sistemática e atempada, falhas estruturais e riscos críticos de integridade na atuação das entidades abrangidas. ● OO.II.1.1.2 Sinalizar e comunicar os riscos críticos detetados, promovendo a adoção de medidas corretivas e preventivas.
<p>✓ OT.II.1.2. Eficiência: Priorizar recursos com base em risco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.II.1.2.1 Garantir que as iniciativas, conteúdos e mensagens promovidas pelo MENAC assentam em fundamentos técnicos sólidos e boas práticas reconhecidas. ● OO.II.1.2.2. Concentrar a intervenção do MENAC nos processos, setores ou entidades com maior exposição a riscos de integridade.
<p>✓ OT.II.1.3. Qualidade: Sustentar que todas as decisões são fundamentadas e consistentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.II.1.3.1. Implementar um modelo padronizado de fundamentação das decisões incluindo registo formal dos critérios, evidências e âmbito legal aplicável, até ao final do período de referência. ● OO.II.1.3.2. Reforçar os mecanismos de verificação da consistência decisória, através da realização de auditorias internas anuais, para que as decisões analisadas cumpram os padrões definidos de coerência e fundamentação.



Objetivo estratégico

OE II.2. Agilizar o sancionamento das entidades incumpridoras

Com este objetivo procura-se ser-se célere na identificação, instrução e decisão dos processos sancionatórios relativos a entidades incumpridoras. Assim, pretende-se garantir uma atuação eficiente por parte do MENAC, reforçando o efeito preventivo e dissuasor, assim como a credibilidade do sistema de prevenção da corrupção.

Estratégia

A estratégia passa por agilizar os procedimentos sancionatórios, promovendo o uso de ferramentas digitais com formulários padronizados para acelerar a tramitação dos processos.

Linha de atuação estratégica

Utilização de um modelo integrado e digital de gestão de processos sancionatórios, com fluxos padronizados, prazos definidos e monitorização contínua do desempenho.



Objetivos táticos	Objetivos operacionais
<p>✓ OT.II.2.1. Eficácia: Assegurar a conclusão célere dos processos sancionatórios, aumentando a taxa de decisões proferidas dentro dos prazos definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.II.2.1.1 Assegurar que os processos sancionatórios se concluam dentro dos prazos definidos. ● OO.II.2.1.2 Monitorizar mensalmente o estado dos processos, assegurando a resolução de eventuais atrasos críticos.
<p>✓ OT.II.2.2. Eficiência: Otimizar anualmente o tempo médio de tramitação dos processos sancionatórios, otimizando recursos e procedimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.II.2.2.1 Melhorar anualmente o tempo médio de tramitação dos processos sancionatórios. ● OO.II.2.2.2. Implementar fluxos de trabalho padronizados e digitais em 100% dos processos até ao final do período de referência.
<p>✓ OT.II.2.3. Qualidade: Garantir que todas as decisões sancionatórias são juridicamente robustas, devidamente fundamentadas e consistentes entre si.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.II.2.3.1. Garantir que 100% das decisões sancionatórias incluem fundamentação jurídica completa e estruturada. ● OO.II.2.3.2. Realizar revisões internas periódicas, assegurando que cumprem critérios de consistência e rigor técnico.



Eixo III: Capacitação e sustentabilidade institucional do MENAC

Objetivo estratégico

OE III.1. Potenciar a capacitação e independência, de forma sustentável, para o cumprimento da missão

Este objetivo procura assegurar a importância da independência institucional, salvaguardando a autonomia e adequada atuação do MENAC. A sustentabilidade organizacional é essencial para a estabilidade e continuidade no desempenho das suas funções para cumprir a sua missão. O MENAC reforça a credibilidade e a eficácia na promoção da integridade pública.

Estratégia

A adoção de uma estratégia integrada de desenvolvimento organizacional, assente no reforço contínuo do mapa de pessoal e das suas competências, na autonomia técnica e na gestão sustentável de recursos, garantindo a independência e a capacidade de resposta do MENAC.

Linha de atuação estratégica

Implementar um programa de reforço institucional e de capacitação contínua, promovendo talento qualificado e independência técnica.



Objetivos táticos	Objetivos operacionais
<p>✓ OT.III.1.1. Eficácia: Reforçar e consolidar a capacidade operacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.III.1.1.1 Reforçar a capacidade operacional do MENAC através da atração, retenção e valorização de perfis especializados em matérias de integridade, prevenção da corrupção e análise de risco. ● OO.III.1.1.2 Garantir o preenchimento do mapa de pessoal, nomeadamente através da consolidação de trabalhadores, tendo em vista garantir a estabilidade do quadro de pessoal.
<p>✓ OT.III.1.2. Eficiência: Fortalecer as capacidades tecnológicas e incrementar a articulação entre recursos humanos e tecnológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.III.1.2.1. Fortalecer o uso de soluções tecnológicas e ferramentas digitais que aumentem a eficiência operacional e a capacidade analítica do MENAC. ● OO.III.1.2.2. Otimizar a afetação e utilização dos recursos humanos e tecnológicos do MENAC, assegurando uma distribuição equilibrada e orientada para as prioridades estratégicas.
<p>✓ OT.III.1.3. Qualidade: Promover inovação e melhoria contínua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● OO.III.1.3.1 Assegurar o desenvolvimento contínuo das competências técnicas e especializadas dos recursos humanos do MENAC, alinhadas com as suas atribuições legais e áreas de intervenção prioritárias. ● OO.III.1.3.2. Incentivar a adoção de políticas inovadoras e implementar mecanismos de avaliação da capacitação, promovendo a melhoria do desempenho pessoal e institucional.



Objetivo estratégico

OE III.2. Estabelecer parcerias nacionais e internacionais

Este objetivo estimula a cooperação nacional e internacional como instrumento essencial na capacitação e sustentabilidade do MENAC, assim como na prevenção da corrupção. Através da criação de parcerias estratégicas, promove-se a partilha de conhecimento, de boas práticas e de informação relevante. E permite estabelecer formas de atuação conjugadas tendo em vista respostas mais eficazes aos desafios emergentes, nomeadamente face a fenómenos de corrupção de dimensão transnacional. Assim, fortalece-se a capacidade institucional e a articulação local e global na promoção da ética, da integridade e da transparência.

Estratégia

Posicionar o MENAC como parceiro nacional e internacional ativo, credível e tecnicamente qualificado.

Linha de atuação estratégica

Participação ativa em redes e fóruns nacionais e internacionais, bem como na cooperação e na atuação bilateral em geral.



Objetivos táticos	Objetivos operacionais
<p>✓ OT.III.2.1. Eficácia: Reforçar o posicionamento e a capacidade de influência nacional e internacional do MENAC na prevenção da corrupção.</p>	<p>● OO.III.2.1.1 Contribuir tecnicamente em grupos, iniciativas e projetos, afirmando o MENAC como parceiro credível e de valor acrescentado nos planos nacional e internacional.</p> <p>● OO.III.2.1.2 Procurar reforçar o quadro europeu em matéria de prevenção, incluindo no quadro da futura estratégia europeia anticorrupção.</p>
<p>✓ OT.III.2.2. Eficiência: Maximizar os benefícios das parcerias internacionais através de uma cooperação estratégica, seletiva e orientada para resultados.</p>	<p>● OO.III.2.2.1. Priorizar e estruturar parcerias internacionais alinhadas com as áreas estratégicas e as competências do MENAC.</p> <p>● OO.III.2.2.2. Potenciar a captação e partilha de recursos, conhecimento e boas práticas através da participação ativa no plano internacional.</p>
<p>✓ OT.III.2.3. Qualidade: Assegurar a consistência, credibilidade e qualidade técnica da cooperação internacional do MENAC.</p>	<p>● OO.III.2.3.1 Assegurar a coerência técnica e institucional da participação do MENAC em iniciativas internacionais, garantindo continuidade e alinhamento com os objetivos traçados.</p> <p>● OO.III.2.3.2. Avaliar a qualidade e o impacto das parcerias internacionais, promovendo a melhoria da atuação a este nível.</p>



6. Modelo de governança e recursos

6.1. Organograma

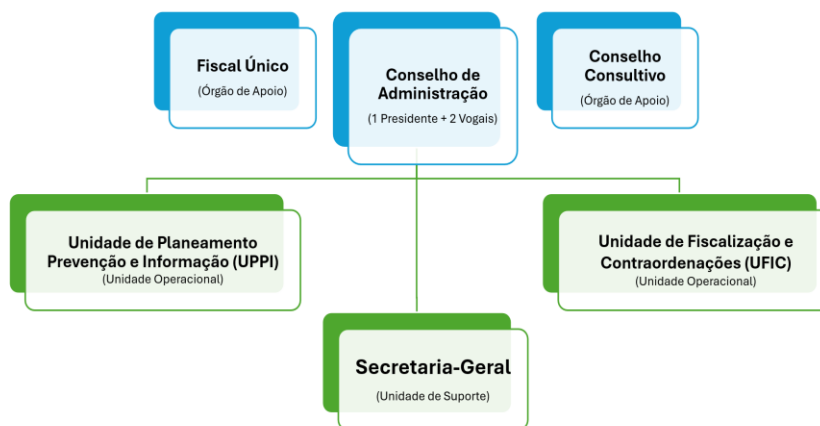


Figura 5: Estrutura organizacional do MENAC

6.2. Modelo de governança e recursos humanos

As alterações à orgânica do MENAC, aprovadas pelo Decreto-Lei n.º 70/2025, de 29 de abril, procuraram, no essencial, assegurar maior operacionalidade ao organismo, consagrando a colegialidade no seu funcionamento, com a criação de um Conselho de Administração, composto por Presidente e dois Vogais, e dotando-o de uma estrutura mais ágil e estável, tendo sido criadas a Unidade de Planeamento, Prevenção e Informação e a Unidade de Fiscalização e Contraordenações, com competências específicas e alargadas no âmbito das atribuições da entidade.

O MENAC continua a integrar, como um serviço de apoio, a Secretaria-Geral, que viu reforçadas as suas competências e que é dirigida por um Secretário-Geral.

O mapa de pessoal do MENAC foi entretanto objeto de recente alteração pela [Portaria n.º 116/2026/1, de 18 de março](#), passando a prever-se um total de 40 lugares, encontrando-se por preencher (a 1 de abril de 2026) 15 lugares: 1 de coordenador, 3 de inspetor, 2 de consultor, 4 de técnico Superior, 1 de especialista de sistemas e tecnologias de informação, 1 de técnico de sistemas e tecnologias de informação, 3 de assistente técnico.

O novo modelo de organização interna será acompanhado pelo dimensionamento do corpo de pessoal especializado habilitado a dar resposta às atribuições a cargo do MENAC, dimensionamento que, conforme a [Portaria n.º 116/2026/1, de 18 de março](#), será acompanhado de reajustamentos sucessivos do



mapa de pessoal, à medida que se desenvolvam e consolidem os respetivos recrutamentos.

Assim, ao longo de quatro anos esta estrutura poderá evoluir conforme as exigências do organismo. Por isso, o MENAC tem a expectativa de um reforço gradual em áreas críticas da sua atuação, permitindo-lhe responder de forma sustentável aos seus objetivos estratégicos.

6.3. Recursos financeiros

O MENAC dispõe de uma dotação inicial anual de 2.250.000 euros, fruto do Orçamento de Estado de 2026, aprovado em outubro de 2025, a qual constitui a base de financiamento para a concretização das suas prioridades estratégicas, incluindo o reforço dos mecanismos de prevenção, controlo e promoção da transparência.

Este montante foi definido com base numa estimativa prudencial das necessidades atuais, contemplando despesas de funcionamento, investimento em sistemas e ferramentas de suporte à atividade, bem como encargos com recursos humanos já existentes.

Não obstante, esta dotação assume um carácter dinâmico e suscetível de ajustamentos ao longo do período de vigência deste plano, em função, nomeadamente, da evolução do quadro de pessoal, das exigências institucionais e do grau de execução das iniciativas previstas.

Em particular, destaca-se que o mapa de pessoal do MENAC ainda não se encontra integralmente preenchido, sendo expectável a incorporação faseada de novos recursos humanos, essenciais para assegurar a plena operacionalização das suas competências. Este processo terá impactos financeiros relevantes, nomeadamente ao nível da massa salarial, encargos sociais e investimento em capacitação e integração dos novos colaboradores.

Adicionalmente, no futuro poderão surgir necessidades de reforço orçamental associadas à expansão ou reconfiguração de projetos estratégicos, à adoção de novas soluções tecnológicas ou ao cumprimento de orientações e exigências supervenientes de natureza legal ou institucional.

Assim, o orçamento deverá ser objeto de monitorização contínua e ajustamento progressivo, garantindo não só a sustentabilidade financeira do MENAC, mas também a flexibilidade necessária para responder de forma eficaz aos desafios emergentes e assegurar a prossecução dos objetivos definidos para o período 2026–2029.

6.4. Recursos tecnológicos

No âmbito da consolidação do seu modelo institucional, o MENAC tem vindo a desenvolver uma arquitetura tecnológica orientada para o reforço das suas capacidades de supervisão, formação, prevenção e resposta regulatória.



Neste contexto, a evolução da Plataforma RGPC, a autonomização da infraestrutura informática e o desenvolvimento de novos módulos funcionais traduzem uma aposta estruturada e um investimento relevante, nomeadamente, na segurança da informação, na resiliência operacional, na integração de sistemas e na qualificação do tratamento da informação institucional.

Por seu lado, o módulo de Inteligência Artificial do RGPC constitui uma etapa relevante no processo de maturidade tecnológica da organização. Numa primeira fase, assume uma função eminentemente analítica, orientada para a automatização da análise documental, a identificação de desconformidades e a priorização de situações críticas, sempre com salvaguarda da validação e da decisão humanas.

Em paralelo, o desenvolvimento do módulo de análise de decisões oriundas do Ministério Público, tribunais e CAAD, reforçará a capacidade de tratamento inteligente da informação relevante para a atividade do MENAC, contribuindo para uma atuação mais coerente, mais célere e mais informada.

Numa perspetiva evolutiva, o investimento que se preconiza permitirá convergir para um modelo de inteligência regulatória progressivamente mais preditivo, apto a antecipar riscos, a apoiar a atuação preventiva, a identificar padrões de incumprimento e a apoiar a priorização da atividade fiscalizadora.

No horizonte dos próximos quatro anos, o MENAC deverá, assim, continuar a investir na consolidação de uma base digital integrada, segura e inteligente, ao serviço de uma atuação mais eficiente na promoção da integridade pública e na prevenção da corrupção, permitindo-lhe responder de forma sustentável aos seus objetivos estratégicos.



CONTACTOS



Rua D. Pedro V, n.º 2, 1250-094 Lisboa



geral@menac.pt



210540950



www.mec-anticorruptao.pt

REDES SOCIAIS

