



ATAM | ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL



**Convento
São Francisco**
Coimbra Cultura
e Congressos
Património Municipal



ATAM | ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL



CÂMARA MUNICIPAL
DE
COIMBRA

XXXVII COLÓQUIO

NACIONAL

DA

ATAM

2017



ATAM | ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

SESSÃO DE ABERTURA

18 de setembro

Francisco Alveirinho Correia

Presidente da Direção da ATAM



ATAM | ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

*No contexto **da nova vaga da descentralização** que pensamos poder vir a concretizar-se em pacotes de projetos legislativos setoriais, à qual acrescem as novas preocupações da governação das cidades que abrange a nova onda de digitalização dos territórios, das cidades inteligentes e da cibersegurança, **pensamos que chegou a hora de dar corpo efetivo à dimensão da valorização das carreiras e remunerações dos trabalhadores das autarquias locais**, uma vez que o processo de reversão se encontra praticamente terminado.*

A crescente imputação e o assacar de novas responsabilidades**, conduz-nos à reflexão e à conclusão de que é tempo de se passar das palavras aos atos, pelo que urge apostar no descongelamento das carreiras, na valorização do estatuto do trabalhador em funções públicas, na melhoria das remunerações auferidas, na formação creditada, pois caso contrário não encontraremos **motivação profissional, equipas coesas e trabalhadores/técnicos/dirigentes que assumam e executem as mudanças e as reformas em curso e que possam assegurar a melhoria da qualidade dos serviços públicos.



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

CONCLUSÕES

José Figueiredo Faria

Secretário da Direção da ATAM



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

A DESCENTRALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NOS MUNICÍPIOS

Artur Reis

Secretaria de Estado das Autarquias Locais



❖ **Principais linhas a realçar:**

❑ **SABER DIFERENCIAR DESCENTRALIZAÇÃO VS DESCONCENTRAÇÃO**

Descentralização

- ✓ Atribuição de funções administrativas a pessoas coletivas distintas do Estado (Administração Central) dotadas de autonomia.

Desconcentração

- ✓ Atribuição de uma parcela de poder decisório a outro ou outros órgãos administrativos que pertençam à mesma pessoa coletiva ou quando pertencentes a outra pessoa coletiva pública estes estejam subordinados ao poder de superintendência do órgão que atribui aquela parcela de poder decisório.



❑ OS ATUAIS DESAFIOS DO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO:

- ✓ No contexto atual, a importância de ouvir as diferentes partes e de compaginar os vários interesses legítimos em presença, é que reside os desafios do processo, pois há que salvaguardar os:
 - Interesses do Governo;
 - Interesses da Administração Local;
 - Expectativas da Administração Pública;
 - Expectativas dos trabalhadores;
 - Negociação com várias entidades;
 - Opinião pública.



❑ OS 6 PRINCÍPIOS QUE PRESIDEM AO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO EM CURSO:

- Subsidiariedade;
- Reforço da autonomia local;
- Melhoria do serviço prestado às populações;
- Eficiência;
- Proximidade;
- Modernização.



❑ O ESTADO DA ARTE DO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO

- Proposta de Lei-Quadro apresentada na Assembleia da República;
- Discutida durante a anterior sessão legislativa pelo Grupo de trabalho para o Pacote da Descentralização, criado no seio da 11.ª Comissão;
- Participação alargada da sociedade civil;
- A proposta de Lei-Quadro aguarda votação na Assembleia da República.

❑ FORAM APRESENTADOS À ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA 26 PROJETOS DE DIPLOMA SECTORIAIS.



❑ PRÓXIMOS PASSOS

✓ Democratizar o processo de eleição das:

- Áreas metropolitanas
- CCDR's

➤ Está, ainda, em curso a revisão das Lei das Finanças Locais e a revisão do Estatuto do Pessoal

Dirigente das Autarquias Locais.



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

AS NOVAS MEDIDAS DO SIMPLEX + PARA AS AUTARQUIAS

João Ribeiro

Agência para a Modernização Administrativa



❑ **4 IDEIAS CHAVE A DESTACAR:**

- 1. A articulação entre os vários níveis da Administração Pública – PRIMEIRO OUVIR E DEPOIS AGIR**, para se simplificar ainda mais.

- 2. A harmonização de procedimentos e respetiva simplificação – A NÍVEL DE TODA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, pretendendo-se uma:
 - ✓ Administração mais eficiente
 - ✓ Comunicação mais simples
 - ✓ Documentos mais acessíveis
 - ✓ Licenciamentos mais ágeis
 - ✓ Obrigações mais simples
 - ✓ Mais serviços e mais informação num único local.



3. A importância da avaliação de impacto

- ✓ Pretende-se uma redução de custos na Administração Pública.

4. A partilha de boas práticas

- ✓ Ações em curso e projetos de experimentação
 - ✓ Balcão do cidadão móvel
 - ✓ Balcão do empreendedor +
 - ✓ Gabinete do investidor
 - ✓ Roteiro de boas práticas autárquicas.



❑ **POR FIM, 2 MEDIDAS TRANSVERSAIS ENTRE A ADMINISTRAÇÃO LOCAL COM A ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**

- ✓ A Chave Móvel Digital, que permite a autenticação do cidadão através de SMS, sem recorrer ao Cartão do Cidadão e que deverá ser reutilizada pela Administração Pública, permitindo uma autenticação única pelo cidadão;
- ✓ As Qualificações Públicas no Cartão de Cidadão, que possibilita aos dirigentes e funcionários públicos autenticarem-se e assinarem eletronicamente, usando o seu Cartão de Cidadão, certificando as suas atribuições.



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

CONTRATAÇÃO PÚBLICA – ALTERAÇÕES AO REGIME DO CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS E DIRETIVAS COMUNITÁRIAS

Licínio Lopes Martins

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra



❑ PRINCIPAIS LINHAS DE ALTERAÇÃO AO CCP

1. Deve ser **estabelecida uma estreita relação entre o CCP e o CPTA** (Código do Processo e Tribunais Administrativos), particularmente, tendo em atenção os efeitos suspensivos de uma ação proposta nos Tribunais Administrativos (contencioso pré-contratual).
2. **Importância da legalidade dos procedimentos ser garantida pelo júri.**
3. **A parte II do Código não atinge o contrato de cooperação intermunicipal** (aplicação subjetiva do Código, no que concerne às Associações de Municípios, entre si, no âmbito do exercício de tarefas públicas (âmbito do CCP / Contratação excluída - Art.º 5-A).
4. Procedimentos: **Subdivisão do clássico ajuste direto**, num novo procedimento de consulta prévia obrigatória a 3 entidades.



❑ PRINCIPAIS LINHAS DE ALTERAÇÃO AO CCP

5. Introdução do “**concurso de ideias**”, um **regime mais simplificado** (n.º 8 do art.º 219.º - J).
6. **Suprimento de formalidades não essenciais**, tarefas desenvolvidas, oficiosamente, pelo júri, em vista ao aproveitamento das propostas.
7. **Incentivo à adjudicação por lotes** (Artigo 46.º – A).
8. **Alteração ao preço anormalmente baixo** e respetivas regras: adequação do preço às circunstâncias da própria entidade adjudicante. Atualização do conceito em função da evolução dos tempos.



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

GESTÃO URBANÍSTICA – RJUE

PROCEDIMENTOS DE LEGALIZAÇÃO

E REGIME SIMPLIFICADO

Fernanda Paula Oliveira

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra



☐ LINHAS DE FORÇA EM MATÉRIA DE LEGALIZAÇÃO

- a) **Ponderação de soluções alternativas previstas no CPA** em matéria de legalização de operações urbanísticas
- b) **Mudança de paradigma no posicionamento da administração:**
 - Intervenção sobre o existente: reabilitação e regularização de edifícios.
- c) **A demolição perspectivada como a última ração de atuação da administração.**
- d) **Natureza das ilegalidades:**
 - Formais e materiais.
- e) **A legalização pressupõe a prática de um ato administrativo**, embora, na fase em que o mesmo é praticado, não consubstancie um ato permissivo (fazer de conta que faz de novo).



❑ LINHAS DE FORÇA EM MATÉRIA DE LEGALIZAÇÃO

f) O procedimento de legalização tem as mesmas fases do procedimento administrativo:

- Iniciativa;
- Instrução
- Audiência dos interessados
- Decisão

g) Regras materiais e instrutórias dispensáveis no âmbito do procedimento de legalização.



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DESCONGELAMENTO

E VALORIZAÇÃO DE CARREIRAS

Paulo Veiga e Moura

Advogado



- ❑ **A gestão de recursos humanos na Administração Pública tem de assentar nos seguintes princípios, com enquadramento na Constituição da República Portuguesa:**
 - **da eficácia e da eficiência**
 - **da igualdade**
 - **do mérito (que é considerado o mais relevante).**

- ❑ Só uma gestão baseada na diferenciação pelo mérito e na produtividade é que permitirá aumentar a eficácia e a eficiência para que se possa atingir a excelência nos serviços da Administração Pública.

- ❑ Os benefícios / regalias económicos, e/ou, não económicos só podem ser atribuídos se baseados no mérito e na produtividade dos trabalhadores da Administração Pública.



- ❑ **Há que refletir para inverter o círculo de desmotivação e até de depressão dos trabalhadores da Administração Pública,**
 - Urge aplicar um sistema de avaliação fidedigno e real
 - Não serve um sistema de avaliação fictício que promova a avaliação “do adequado”
 - É preciso gerir e avaliar pela produtividade e não pela confiança pessoal e política.

- ❑ **Que Administração Pública estamos dispostos ou podemos pagar?**
 - A alocação dos recursos existentes, que não são infinitos tem que ser feita sempre em razão do interesse público.

❑ Que Administração Pública queremos ou podemos ter pós-crise?

- É preciso encontrar um equilíbrio entre a eficácia, a produtividade e a valorização dos trabalhadores da Administração Pública.
- É preciso aumentar a eficácia, mas com revalorização dos seus trabalhadores.
- É preciso estimular e criar incentivos tangíveis (económicos) e intangíveis (não económicos) para os trabalhadores pois, caso contrário, vai continuar o envelhecimento da Administração Pública, vai diminuir a sua eficácia e a sua produtividade, logo, os custos da sua gestão e atividade aumentarão, a médio-longo prazo, bem como os erros de atuação.
- É preciso abandonar a “**ideia de posto de trabalho**” e perspetivar a “**ideia de carreira**” (para valorizar o esforço de mérito).



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

ARQUIVO E DOCUMENTAÇÃO DIGITAL

REGRAS, REGISTO, ACESSO E TRATAMENTO

Carlos Guardado da Silva

Investigador do Centro de Estudos Clássicos



❑ Em síntese é de salientar:

- ✓ Necessidade das organizações considerarem a informação como recurso ativo estratégico de acesso a longo prazo (existem soluções tecnológicas no mercado, e que foram apresentadas no decurso do colóquio)
- ✓ Papel estratégico do sistema de informação na melhoria do desempenho organizacional
- ✓ Ferramentas necessárias para a gestão de informação:
 - MIP (Metainformação para a Interoperabilidade); **MEF** (Macroestrutura Funcional) e **PCMAL** (Plano de Classificação da Informação Arquivística da Administração Local)
 - Soluções tecnológicas que devem ter os requisitos do **MOREQ 2010** e fazer cruzar as aplicações orientadas ao negócio com a aplicação de gestão da informação
- ✓ Necessário apostar num serviço responsável pela gestão da informação
- ✓ Necessidade de implementação de um sistema de informação digital (desmaterialização completa dos processos)



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS

António Marta / Cristina Mendes / Teresa Ferreira

Tribunal de Contas



- ❑ A **implementação do SNC-AP** constitui uma boa oportunidade para podermos alterar o processo orçamental e criar a ECE - Entidade Contabilística Estado, baseando-se numa ferramenta que visa a harmonização e normalização contabilística, interna e externa.
- ❑ **A implementação do SNC-AP comporta diversas áreas de risco, como sejam:**
 - **Quanto à orientação estratégica** – definição de responsáveis políticos e técnicos;
 - **No plano do quadro normativo** – revisão do quadro legal das finanças públicas (LEO e SNC-AP) e publicação de várias normas regulamentares;
 - **Relativamente às opções técnicas:**
 - ✓ Atualização do sistema de controlo interno: CI (Controlo interno), CP (Contabilista Público), e ROC
 - ✓ Consolidação de contas.



- **No domínio dos suportes físicos** – adaptação dos sistemas de informação.
 - **Na área dos recursos humanos** - formação / contratação.
-
- ❑ Diversas indefinições, atrasos, revisões ou deficiente sequenciação, podem pôr em causa o cumprimento dos prazos e metas que irão provocar custos acrescidos.
 - ❑ **A transição do POCAL para o SNC-AP** - na ausência de fases de transição/implementação, perfeitamente definidas e calendarizadas - deve privilegiar:
 - o reconhecimento de ativos e passivos e a elaboração de balanço de abertura em SNC-AP
 - testes aos sistemas de informação e à preparação do relato contabilístico
 - Instruções para as entidades consolidantes
 - o apoio contabilístico, pela Comissão de Normalização Contabilística (manual de implementação, portal para esclarecimento de dúvidas, contactos por e-mail).



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

A EXECUÇÃO DOS PLANOS

Jorge Carvalho

Universidade de Aveiro

□ **Linhas de atuação:**

➤ **Visão integrada da ação do planeamento e da gestão urbanística**

➤ **O ordenamento do território praticado em Portugal tem sido muito pouco eficaz, por:**

- Excesso de complexidade administrativa;
- Atitude muito passiva da administração;
- Ausência de programação e da consequente materialização de instrumentos executórios;
- Pouca preocupação com a reabilitação e / ou manutenção do existente;
- Construção dispersa, com os respetivos custos de manutenção das infraestruturas.

➤ **O sistema de ordenamento para ser eficaz tem que:**

- Perspetivar, influenciar e orientar, estimular os recursos e as iniciativas dos mais diversos agentes;
- Ponderar as mais e menos valias geradas pelo ordenamento do território;
- Adotar uma atitude estratégica e operativa
- Ter uma forte iniciativa da Administração



❑ Sistemas de execução dos planos

- a) Execução sistemática ou assistemática
- b) Parcerias urbanísticas

❑ O caminho essencial para a execução dos planos é a execução sistemática ou integrada dos planos assente nos seguintes pressupostos:

- Escolha do sistema de execução;
- Delimitação de unidades de execução
- Estruturação da propriedade (reparcelamento do solo urbano)
- Introdução de mecanismos perequatórios

❑ A grande aposta deve ser a reabilitação urbana e a diminuição dos perímetros urbanos.



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

OS NOVOS DESAFIOS DAS AUTARQUIAS LOCAIS

DO GLOBAL AO LOCAL

GESTÃO DE RISCOS

***CIDADES INTELIGENTES – TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DO TERRITÓRIO***

Rodrigo Adão da Fonseca / VISIONWARE

Miguel de Castro Neto / NOVA IMS Universidade Nova de Lisboa



❑ CIBERSEGURANÇA

➤ CIBERATAQUES E AS SUAS MOTIVAÇÕES

▪ 5 TIPOS DE CIBERATAQUES

- ✓ Data Breach ou violação de dados
- ✓ Cibercrime como versão do crime tradicional
- ✓ Crime financeiro
- ✓ Espionagem
- ✓ Hacktivismo: os hackers ao serviço de causas

Assim, é importante:

“Conhecer o atacante e o motivo do ataque é um primeiro passo essencial na proteção dos seus ativos nas Tecnologias de Informação”.



➤ **EM SÍNTESE**

- ✓ Os ciberataques já não são eventos raros. São uma realidade empresarial permanente. Quanto mais souber acerca dos motivos dos atacantes, mais preparado estará para compreender as suas táticas – e perceber como pode proteger a sua Organização.

- ✓ O tema é tanto mais premente quanto maior for o nível de digitalização da Organização.



➤ **ECOSSISTEMAS ABERTOS - PROTEÇÃO DE DADOS**

✓ Não basta cumprir as regras da compliance, pois:

- **COMPLIANCE ≠ SEGURANÇA**
- **SEGURANÇA+COMPLIANCE=SEGURANÇA REAL ≠ SEGURANÇA PERCEBIDA**

➤ **COMO GARANTIR A *ACCOUNTABILITY* EM SISTEMAS ABERTOS:**

➤ **Num modelo de transição de implementação assente em 3 dimensões:**

- 1. Cibersegurança**
- 2. Compliance e Processos**
- 3. Dimensão legal**



➤ **RGPD - REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS – Princípios Fundadores**

- **Para dar cobertura às obrigações constantes RGPD, apresentou um modelo de transição assente EM 6 PILARES FUNDAMENTAIS:**

1. Licitude, Boa Fé (lealdade e transparência)
2. Limitação das Finalidades e limitação dos Dados
3. Consentimento
4. Exatidão
5. Limitação da Conservação
6. Integridade e Confidencialidade



❑ 3 PRINCIPAIS ÁREAS DE RISCOS NOS MUNICÍPIOS:

- ✓ **Plataformas de compras vs Infraestruturas internas**
- ✓ **Informação interna dos colaboradores** (excesso de exposição nas redes)
- ✓ **Informação de munícipes** (apoios sociais, apoios escolares, dívidas, coimas, etc).



☐ CIDADES INTELIGENTES - Transformação digital do território

- Uma “**Smart City**” deve ser descrita como uma cidade que:
 - ✓ ...aumenta drasticamente o ritmo a que **crece a sua sustentabilidade e resiliência**,
...fundamentalmente melhorando a forma:
 - ✓ (i) como **envolve a sociedade**,
 - ✓ (ii) como **utiliza métodos de liderança colaborativa**,
 - ✓ (iii) como **trabalha transversalmente áreas disciplinares** e sistemas da cidade,
 - ✓ e (iv) como **utiliza dados e tecnologias integradas**,

tendo em vista **transformar serviços e qualidade de vida** para aqueles que estão na cidade e para aqueles que estão envolvidos com a cidade (quem vive, quem trabalha e quem visita a cidade)



☐ **CIDADES INTELIGENTES - Transformação digital do território**

➤ **Modelo de organização “vertical” assenta na:**

- ✓ **Smart Economy**
- ✓ **Smart Governance**
- ✓ **Smart Environment**
- ✓ **Smart Mobility**
- ✓ **Smart People**
- ✓ **Smart Living**



☐ **CIDADES INTELIGENTES - Transformação digital do território**

➤ **Evolução de uma Cidade Inteligente** (Governo Local como proprietário dos dados que a cidade gera):

✓ **1ª Etapa inicial :**

- Definição de uma estratégia “Cidade Inteligente”
- Definição de indicadores da cidade e do cidadão (KPIs)
- Quadro regulatório adequado

✓ **2ª Etapa – Vertical:**

- Incorpora tecnologia IoT em serviços verticais
- Procura eficiência
- Informação em silos verticais



☐ **CIDADES INTELIGENTES - Transformação digital do território**

➤ **Evolução de uma Cidade Inteligente** (Governo Local como proprietário dos dados que a cidade gera):

✓ **3ª Etapa – Conectada:**

- Integra informação de diferentes serviços verticais
- Modelos preditivos e prescritivos
- Sinergias através de uma plataforma horizontal comum

✓ **4ª Etapa – Motor de Crescimento:**

- Informação disponível para o tecido empresarial local
- Enabler do ecossistema de inovação aberta para desenvolvedores e empreendedores
- Transparência e dados abertos



❑ **CIDADES INTELIGENTES - Transformação digital das cidades**

As cidades necessitam de entregar aos cidadãos quatro pilares de experiência digital:

1. Utilizar a tecnologia (infraestruturas avançadas, plataformas e serviços) para fornecer serviços urbanos mais eficientes;
2. Melhorar a qualidade de vida dos cidadãos;
3. Desenvolver um novo relacionamento entre a autarquia e as empresas locais;
4. Gerir as necessidades atuais e futuras da cidade em termos económicos, sociais e ambientais.



☐ **CIDADES INTELIGENTES - Transformação digital das cidades**

- **Dados Abertos**

“Dados a que qualquer pessoa ou entidade pode **aceder, utilizar e partilhar**”.

➤ **Benefícios dos Dados Abertos:**

- ✓ Transparência
- ✓ Envolvimento
- ✓ Melhoria dos serviços e ganhos de eficiência
- ✓ Desenvolvimento Económico



ATAM | ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

SESSÃO DE ENCERRAMENTO

20 de setembro

Marcelo Caetano Martins Delgado

Presidente da Assembleia Geral da ATAM



- *“É inquestionável que só podemos ter um País competitivo se o mesmo se encontrar dotado de uma administração pública forte, eficaz e eficiente na sua ação, constituída por trabalhadores competentes e motivados e que estejam à altura de fazer uma gestão e oportuna mediação de interesses.*
- *É nesta perspetiva caracterizadora do papel e da importância da Administração Pública atual, que a ATAM deve desenvolver a sua ação, enquanto associação, predominantemente, voltada para a valorização profissional dos seus associados.*
- *Uma Associação que saiba ouvir e que se faz ouvir, junto dos responsáveis políticos, participando, ativamente, com os seus contributos, na elaboração de diplomas legais de relevância para a gestão autárquica.”*



ATAM | ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

SESSÃO DE ENCERRAMENTO

20 de setembro

Manuel Machado

Presidente da Câmara Municipal de Coimbra



- *“Estou aqui enquanto presidente da Câmara Municipal de Coimbra, obviamente, e também porque é indissociável (...), como presidente da Associação Nacional de Municípios Portugueses [ANMP]”, :*
 - ***“mais importante do que haver eleitos locais (...) é existir um conjunto de trabalhadores que dia a dia fazem funcionar as autarquias locais”.***
 - ***“é importante o descongelamento de carreiras, a reposição de justiça e equidade para termos um estímulo; não estou a falar dos autarcas, estou a falar dos trabalhadores da administração local”.***
 - ***“Nós estamos nisto com determinação e não desistiremos de ver resolvida essa parte.”***
- *É determinante que se proceda a um rejuvenescimento dos quadros de trabalhadores da administração local, para permitir, em tempo, a **transmissão de conhecimento, de competências, de práticas, de valores e princípios do serviço público local**” .*



ATAM ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL

REFORÇAR OS PRINCÍPIOS, OS VALORES

E AS

BOAS PRÁTICAS DO SERVIÇO PÚBLICO LOCAL