

Equidade e Inclusão na Administração Pública Local

José Miguel Nogueira, Alexandre Calado, Paulo Pedroso, João Paulo Henriques, Sérgio Caramelo, Micaella Freitas, Lia Ferreira

Associação Iscte Conhecimento e Inovação - Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias (CVTT-Iscte)

Sumário executivo

As pessoas com deficiência continuam a enfrentar desigualdades persistentes no acesso à educação, ao emprego, à participação social e política e aos espaços comunitários. Apesar dos avanços legislativos, a ação pública tem, frequentemente, privilegiado a capacitação individual das pessoas com deficiência, deixando em segundo plano a capacitação dos contextos sociais e institucionais que devem garantir condições efetivas de participação.

O projeto-piloto “Equidade e Inclusão na Administração Pública Local” testou um programa de formação dirigido a dirigentes, técnicos e outros trabalhadores municipais, centrado na transformação organizacional para a equidade e a inclusão interna e externa. A experiência evidenciou que uma formação colaborativa, adequada às necessidades e orientada para problemas concretos dos serviços municipais, pode traduzir-se num instrumento de mudança institucional, reforçando competências, legitimando prioridades políticas e abrindo caminho a planos locais de inclusão mais estruturados, participados e monitorizados.

Recomendações

- Necessidade de realizar diagnósticos municipais holísticos e transversais sobre a situação social das pessoas com deficiência nos territórios autárquicos, bem como de identificar medidas de política local suscetíveis de mitigar os problemas sociais mais relevantes detetados;
- Conceção e implementação de planos municipais para a inclusão das pessoas com deficiência, com base nos diagnósticos realizados;
- Desenho e implementação de um sistema municipal de indicadores de inclusão das pessoas com deficiência, que permita monitorizar a execução das ações e o cumprimento das metas previstas no plano de inclusão;
- Criação e implementação de programas de formação contínua em inclusão, acessibilidade, atendimento inclusivo, comunicação acessível, recrutamento e adaptação de postos de trabalho, entre outros domínios relevantes, que permitam aprofundar e consolidar os conteúdos ministrados no projeto-piloto;
- Promoção de modelos de governação local colaborativa, assegurando a participação regular das pessoas com deficiência e das suas organizações na conceção, execução e avaliação das políticas municipais. Neste âmbito, sugere-se a criação de conselhos municipais para a inclusão das pessoas com deficiência.

Destinatário(s) do policy brief

Autarquias locais – eleitos, dirigentes de topo e intermédios;

Comunidades Intermunicipais e Áreas Metropolitanas.

Direção-Geral das Autarquias Locais

Gabinetes governamentais, designadamente das Secretarias de Estado com tutela nas áreas das autarquias locais, inclusão, administração pública, coesão territorial, trabalho e segurança social.

Organizações na área da deficiência



Introdução e Enquadramento do Problema

As pessoas com deficiência continuam a enfrentar desigualdades persistentes no acesso à educação, ao emprego, à participação social e política e aos espaços comunitários. Apesar dos avanços legislativos alcançados, a ação pública tem privilegiado a capacitação individual das pessoas com deficiência, relegando para segundo plano a transformação e capacitação dos contextos sociais e institucionais responsáveis por assegurar condições efetivas de participação.

O projeto-piloto “Equidade e Inclusão na Administração Pública Local” permitiu testar um programa de formação dirigido a dirigentes, técnicos e outros trabalhadores municipais, centrado na transformação organizacional em favor da equidade e da inclusão, tanto no plano interno como no externo. A experiência evidenciou que uma formação colaborativa, ajustada às necessidades e orientada para desafios concretos dos serviços municipais, pode constituir um instrumento relevante de mudança institucional, ao reforçar competências, legitimar prioridades políticas e abrir caminho à elaboração de planos locais de inclusão mais estruturados, participados e monitorizados.

A promoção da inclusão e da acessibilidade não se pode reduzir à mera eliminação de barreiras arquitetónicas; o conceito abrange igualmente a acessibilidade à informação, à comunicação clara e compreensível, à existência de serviços responsivos e à participação substantiva das pessoas com deficiência nos processos de decisão (Carnemolla et al., 2021a; Corcuff et al., 2023; Rachele et al., 2020). Acrescem, contudo, assimetrias relevantes entre municípios no que respeita a recursos, conhecimento técnico, capacidade de planeamento e mecanismos de monitorização (Carmo & Oliveira, 2026). Estas

desigualdades são igualmente reconhecidas na Estratégia para os Direitos das Pessoas com Deficiência 2026-2030, que assinala a persistência de disparidades entre regiões e municípios, agravadas pela ausência de planos municipais integrados de inclusão e acessibilidade (Resolução do Conselho de Ministros n.º 64-B/2026).

A experiência internacional em matéria de cidades inclusivas e de planos locais de inclusão mostra que a acessibilidade arquitetónica, embora indispensável, é, por si só, insuficiente. A inclusão tem uma relação umbilical com as diferentes formas de acessibilidade, mas é importante ter presente que a eficácia e eficiência de ambas depende da participação das pessoas com deficiência nos processos de tomada de decisão, da qualidade do atendimento, da capacidade de adaptação das atividades municipais e da existência de mecanismos regulares de monitorização e avaliação (Boucher et al., 2015; Nogueira, 2026, Stafford et al., 2024).

Face ao exposto, o projeto “Equidade e Inclusão na Administração Pública Local” procurou testar uma metodologia-piloto de sensibilização e capacitação dirigida a diferentes atores ao nível autárquico, centrada na literacia para a inclusão (interna e externa), no planeamento centrado na pessoa e no desenho universal. Ancorado na literatura, o projeto partiu do pressuposto de que a promoção da inclusão não se extingue na capacitação individual, requer fundamentalmente da capacidade e da sensibilidade das lideranças, bem como dos contextos sociais e institucionais para acolher mudanças estruturais orientadas para uma resposta mais adequada à diversidade humana.

Análise / Principais Resultados

A metodologia do projeto combinou a revisão da literatura, a auscultação de parceiros e peritos, o desenho colaborativo da estrutura formativa e dos módulos do curso, a implementação experimental da ação de formação nos quatro municípios parceiros (Barreiro, Loures, Cascais e Sintra) e, por último, a avaliação dos resultados.

O processo assentou numa abordagem colaborativa, envolvendo, desde o início, o então Instituto para os Direitos das Pessoas com Deficiência, IP. (IDiPD), as autarquias parceiras e a equipa científica do CVTT-Iscte, com o objetivo de ajustar os conteúdos às necessidades concretas dos serviços municipais. Importa ainda sublinhar que tanto a

equipa do Iscte como os pontos focais de algumas autarquias parceiras integravam pessoas com deficiência, o que permitiu que as prioridades da formação fossem identificadas não só partindo de uma perspetiva académica e técnico-administrativa, mas também do conhecimento experiencial das pessoas diretamente afetadas pelas políticas e pelos serviços. Em contexto municipal, a cocriação de ferramentas e materiais formativos favorece a tradução do conhecimento técnico em recursos operacionais ajustados às práticas, aos constrangimentos e às necessidades dos serviços locais (Corcuff et al., 2024; Benz et al., 2024).

Neste quadro colaborativo realizou-se um focus group destinado a validar a estrutura do curso, a duração das sessões, os públicos-alvo

e as prioridades temáticas. Os contributos recolhidos evidenciaram a necessidade de uma formação pragmática, com linguagem acessível a diferentes perfis profissionais, sessões de duração limitada e forte ligação aos desafios concretos das autarquias.

No seguimento deste processo de validação e ajustamento metodológico, verificou-se igualmente uma alteração face à proposta inicial apresentada a concurso no que respeita aos públicos-alvo. Na candidatura, previa-se a seleção de um departamento por município; contudo, uma vez que as sessões foram ministradas em regime online, optou-se por abrir as inscrições a todos os interessados, maximizando o alcance da formação junto dos diferentes serviços municipais.

Figura 1 – Infografia da metodologia de cocriação do projeto piloto



Figura 2 – Tabela de contributos do Focus-group realizado entre os parceiros do projeto-piloto

Aspeto validado	Contributo recolhido	Implicação para o desenho da formação
Carga horária	Sessões com duração máxima entre 2h30 e 3h00, preferencialmente no período da manhã.	Maior exequibilidade operacional e menor impacto na gestão diária dos serviços.
Públicos-alvo	Participação de técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e dirigentes.	Formação transversal, ajustada a diferentes níveis de responsabilidade e funções municipais.
Liderança	Necessidade de envolver dirigentes e eleitos num momento inaugural.	Reforço da legitimidade política e institucional da formação.
Conteúdos críticos	Comunicação acessível, acessibilidades, quadro normativo, liderança, ética e resiliência comunitária.	Reorientação da formação para necessidades reconhecidas pelos parceiros.
Inclusão interna	Recrutamento inclusivo tratado como sensibilização e porta de entrada.	Evita excessiva tecnicidade e favorece apropriação por equipas não especializadas.

Fonte: Elaboração própria

A estrutura da formação foi organizada em módulos articulados, combinando enquadramento conceptual, quadro normativo, políticas públicas e medidas de inclusão interna e externa. O objetivo não se limitou à transmissão de informação, incluiu a criação de condições para que os participantes identificassem barreiras nos seus próprios serviços e perspetivassem mudanças possíveis nas práticas municipais.

A sessão de abertura foi aberta a todos os participantes e incluiu a apresentação da estrutura da formação, bem como uma reflexão sobre a liderança inclusiva e o seu papel na promoção de comportamentos e atitudes orientados para a normalização da diferença e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva.

O Módulo 1 centrou-se no papel das políticas públicas na inclusão das pessoas com deficiência, abordando os principais modelos teóricos e perspetivas sobre a deficiência, bem como os conceitos de exclusão, segregação, integração e inclusão e a sua aplicabilidade prática no contexto das políticas públicas locais. Foram igualmente trabalhados os conceitos de autorrepresentação, autodeterminação, participação e acessibilidade, a par da análise da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, da mudança de

paradigma que esta introduz e dos desafios que coloca à formulação e implementação das políticas públicas.

O Módulo 2 incidiu sobre as políticas públicas nacionais e locais dirigidas à inclusão das pessoas com deficiência, abordando a evolução do quadro político e normativo em Portugal e a sua articulação com diferentes domínios de intervenção, como a educação, o emprego, a proteção social, a fiscalidade e o acesso a produtos de apoio. Foram igualmente discutidos os novos desafios que decorrem das competências autárquicas e o papel da política local na promoção da inclusão, bem como uma perspetiva de acessibilidade a 360°, com destaque para o contributo das novas tecnologias na aproximação entre os serviços municipais e os munícipes.

O Módulo 3 centrou-se na inclusão interna, considerando o município enquanto organização empregadora. Neste âmbito, foram analisados modelos organizacionais inclusivos e discutidas estratégias de transformação institucional orientadas para a inclusão. O módulo abordou ainda o recrutamento inclusivo, articulando os princípios teóricos com estratégias concretas de remoção de barreiras na seleção de pessoas com deficiência, bem como as questões da retenção e do desenvolvimento de carreira, enquadradas numa política interna de

recursos humanos mais atenta à diversidade e à equidade.

O Módulo 4 incidiu sobre a inclusão externa, com enfoque no atendimento, nos serviços e nas atividades promovidas pelos municípios. Foi apresentada a experiência dos Balcões da Inclusão pela responsável no IDiPD pela implementação e coordenação da rede e pelo acompanhamento do projeto. O módulo abordou ainda a importância da inclusão digital, produtos e serviços, enquanto instrumento de promoção da igualdade de oportunidades de participação dos munícipes com deficiência e discutiu formas de integrar a diversidade nas atividades e eventos municipais, através de estratégias práticas orientadas para a inclusão de pessoas com deficiência nas iniciativas dinamizadas pela autarquia.

O número de inscrições em cada um dos módulos superou amplamente as expectativas iniciais, evidenciando a forte adesão das autarquias à formação e a relevância atribuída ao tema da inclusão no contexto da administração local. Como mostra a tabela seguinte, todas as sessões registaram níveis elevados de participação, com particular destaque para os módulos temáticos, que reuniram entre 189 e 204 participantes. No total, o programa envolveu 232 participantes únicos, dos quais 122 se inscreveram em todas as sessões, o que sugere não apenas interesse inicial, mas também um elevado grau de compromisso e continuidade ao longo do percurso formativo.

Figura 3 – Número de inscritos por Módulo de Formação

Módulo	Inscritos
Sessão de Abertura (10/04)	172
Módulo I (14/04)	195
Módulo II (17/04)	204
Módulo III (21/04)	189
Módulo IV (28/04)	196
Total (participantes únicos)	232
Inscritos em todas as sessões	122

Fonte: Elaboração própria

Resultados dos Inquéritos de Satisfação

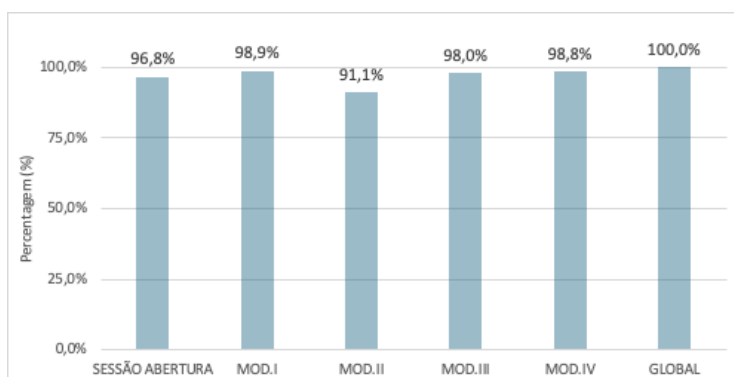
No final de cada sessão, foi aplicado um inquérito anónimo de satisfação, através da plataforma Qualtrics, com o objetivo de recolher a avaliação dos/as participantes. O instrumento integrou sete perguntas fechadas, organizadas em escalas ordinais do tipo Likert (ou equivalentes), e uma pergunta aberta destinada à recolha de comentários adicionais. As dimensões avaliadas incluíram: i) satisfação global com o módulo; ii) satisfação com os/as formadores/as ou oradores/as; iii) clareza dos conteúdos; iv) relevância dos conteúdos; v) utilidade da sessão para a prática pessoal e/ou profissional; vi) adequação da duração e do ritmo; e vii) contributo da sessão para o reforço

da motivação dos/as participantes na promoção de práticas de equidade e inclusão.

Os resultados da satisfação global evidenciam níveis consistentemente elevados ao longo de todo o programa de formação. A percentagem de participantes que se declarou “muito satisfeito/a” ou “satisfeito/a” manteve-se sempre acima dos 90%, variando entre 91,1% no Módulo II e 98,9% no Módulo I. No conjunto do programa, a satisfação global atingiu 100%, o que sugere uma forte adequação da formação às expectativas dos/as participantes, bem como às necessidades identificadas no âmbito da capacitação da Administração

Pública Local para a promoção da equidade e da inclusão.

Figura 3 – Percentagem de participantes que respondeu sentir-se Muito satisfeito / Satisfeito com o Módulo assistido



Fonte: Elaboração própria

O inquérito de avaliação global do projeto incluiu, igualmente, um conjunto de questões específicas sobre a evolução percebida dos conhecimentos dos/as participantes em áreas centrais da formação, nomeadamente: i) igualdade, equidade e justiça social; ii) integração, segregação e inclusão; iii) autorrepresentação e autodeterminação; iv) barreiras à participação das pessoas com deficiência; v) acessibilidade e desenho universal; vi) inclusão interna de trabalhadores/as com deficiência; e vii) inclusão externa no atendimento e na prestação de serviços municipais.

Para avaliar os efeitos percebidos da formação, foram incluídas afirmações medidas através de uma escala ordinal de concordância. Estas incidiram sobre: i) a motivação para promover práticas de equidade e inclusão; ii) a utilidade das ferramentas teóricas adquiridas para aplicação no contexto profissional; iii) a capacidade de identificar barreiras à inclusão

nos serviços municipais; iv) o reforço do pensamento crítico em torno das desigualdades e da deficiência; e v) a sensibilização cívica dos/as participantes.

O instrumento contemplou ainda questões centradas no papel das autarquias e na aplicabilidade prática da formação. Neste âmbito, os/as participantes foram convidados/as a avaliar: i) em que medida a formação contribuiu para uma melhor compreensão do papel das autarquias na promoção da inclusão; ii) o seu potencial contributo para a melhoria do atendimento e dos serviços prestados aos munícipes; e iii) o grau de preparação para propor melhorias concretas no respetivo contexto de trabalho. Foi também incluída uma pergunta aberta destinada à recolha de exemplos de mudanças concretas que os/as participantes consideravam possível implementar no seu serviço ou área de atuação após a formação.

Figura 4 – Infografia com dados do inquérito de avaliação global da formação

Avaliação global da formação

Principais resultados do inquérito final

Percentagens de respostas positivas agregadas



Opções de Política e Recomendações

Diagnósticos municipais participados

Recomenda-se que cada município disponha de diagnósticos holísticos e transversais sobre a situação social das pessoas com deficiência no respetivo território, bem como sobre as medidas de política local suscetíveis de mitigar os problemas sociais mais relevantes identificados.

Neste contexto, e considerando o papel das autarquias enquanto entidades empregadoras e prestadoras de serviços públicos, é igualmente recomendável a realização de um diagnóstico específico que permita identificar

barreiras internas e externas à inclusão das pessoas com deficiência.

O processo de diagnóstico deverá abranger, de forma integrada, os diferentes domínios de atuação municipal, nomeadamente os serviços, os espaços físicos, a comunicação, as plataformas digitais, as atividades promovidas pelo município, o emprego público local e os mecanismos de participação cívica.

Deverá ainda assentar numa abordagem participativa e multissetorial, envolvendo pessoas com deficiência, organizações representativas, serviços municipais,

estabelecimentos de ensino, entidades da área da saúde e da segurança social, bem como o tecido empresarial e as entidades da economia social.

Planos municipais de inclusão das pessoas com deficiência

Os diagnósticos realizados devem constituir a base para a definição de estratégias ou planos municipais para a inclusão das pessoas com deficiência, estruturados em torno de prioridades, objetivos, ações,

responsabilidades, prazos, recursos e metas mensuráveis. Estes planos devem evitar uma lógica meramente declarativa e integrar-se nos instrumentos de planeamento municipal, com responsabilização política e técnica.

Sistemas locais de indicadores

A ausência de indicadores limita a capacidade de caracterizar a situação social das pessoas com deficiência e de avaliar o impacto das políticas públicas implementadas. Neste sentido, recomenda-se a criação e implementação de sistemas municipais de indicadores de inclusão das pessoas com deficiência, que permitam monitorizar, de forma sistemática, a execução das ações e o grau de cumprimento das metas definidas nos planos municipais de inclusão. O desenvolvimento de sistemas de indicadores, de âmbito municipal ou intermunicipal, deverá assentar numa abordagem colaborativa, envolvendo as autoridades administrativas nacionais e locais, a academia e as organizações representativas das pessoas com deficiência, de modo a garantir a sua relevância, robustez metodológica e alinhamento com referenciais nacionais e internacionais.

Formação contínua e modular

A formação desenvolvida e testada deverá ser consolidada e institucionalizada como uma

oferta formativa contínua, estruturada em módulos de base e em ciclos temáticos especializados, assegurando a atualização permanente de conhecimentos e competências dos/as profissionais. Entre as áreas prioritárias a considerar, destacam-se a acessibilidade, o atendimento inclusivo, a comunicação acessível, os transportes, a saúde, a proteção civil, a organização de eventos inclusivos, cumulativamente os processos de recrutamento, acolhimento e adaptação de postos de trabalho para pessoas com deficiência.

Governança colaborativa e participação

As autarquias devem criar mecanismos regulares de participação das pessoas com deficiência e das suas organizações, evitando abordagens meramente formais ou consultivas. A participação deve ser garantida de forma transversal às diferentes fases do ciclo das políticas públicas incluindo o diagnóstico, a definição de prioridades, a conceção e validação de soluções, e incluir os processos de monitorização e avaliação.

Neste âmbito, recomenda-se a criação de conselhos municipais para a inclusão das pessoas com deficiência, enquanto estruturas permanentes de consulta e participação, com representação diversificada e competências claramente definidas, que contribuam para reforçar a qualidade, legitimidade e eficácia das políticas locais.

Replicação e transferência de conhecimento

O programa de formação poderá constituir-se como referencial metodológico estruturado, a partilhar com outras autarquias, comunidades intermunicipais e entidades da Administração Pública Central. A sua replicação deverá salvaguardar a adaptação às especificidades locais, evitando a adoção de modelos fechados e indiferenciados.

Conclusão

A inclusão das pessoas com deficiência é uma responsabilidade transversal a toda a sociedade e por inerência, uma preocupação e um desígnio das políticas públicas do século XXI. O projeto “Equidade e Inclusão na Administração Pública Local” demonstrou que

a formação e capacitação institucional, quando construída em parceria e orientada para problemas concretos dos serviços municipais, pode ser uma ferramenta eficaz de transformação institucional.

A revisão de literatura reforça que a inclusão não se esgota na sensibilização: exige diagnóstico, planeamento, indicadores, liderança, participação e continuidade. Os municípios estão particularmente bem posicionados para liderar esta agenda, pela proximidade aos cidadãos e pela diversidade de áreas em que intervêm.

Para tal, necessitam de recursos, conhecimento técnico e instrumentos de governação capazes de transformar intenções em práticas. Capacitar para a inclusão é, sem dúvida, transformar territórios: territórios onde os serviços, os espaços, a comunicação, o emprego público e as atividades comunitárias estejam preparados para acolher a diversidade humana em condições de equidade.

Referências

- Boucher, N., Vincent, P., Fougereyrollas, P., Geiser, P., Hazard, D., & Nouvellet, H. (2015). *Participation of people with disabilities in local governance: Measuring the effects of inclusive local development strategies* [Summary report]. Foundation Internationale de la Recherche Appliquee sur le Handicap (FIRAH).
- Carmo, Renato M., Oliveira, Bruno M. (2026). *Políticas sociais e descentralização: oportunidades e desafios para um Estado Social de proximidade*. S4P-24 Policy Brief 6666/2024. PLANAPP – Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas
- Carnemolla, P., Kelly, J., Donnelley, C., Healy, A., & Taylor, M. (2021a). "If I was the boss of my local government": *Perspectives of people with intellectual disabilities on improving inclusion*. Sustainability, 13(16), 9075.
- Carnemolla, P., Robinson, S., & Lay, K. (2021b). *Towards inclusive cities and social sustainability: A scoping review of initiatives to support the inclusion of people with intellectual disability in civic and social activities*. City, Culture and Society, 25, 100398.
- Corcuff, M., Ruiz Rodrigo, A., Mwaka-Rutare, C., & Routhier, F. (2023). *Municipalities' strategies to implement universal accessibility measures: A scoping review*. Canadian Journal of Urban Research, 32(2), 14–28.
- Corcuff, M., Lamontagne, M.-E., Routhier, F., & Morales, E. (2024). *Co-design knowledge mobilization tools for universal accessibility in municipalities*. Frontiers in Rehabilitation Sciences, 5, 1331728.
- Nogueira, J. M. (2026). *Sistema de Indicadores de Políticas de Inclusão*, S4P-23 Policy Brief 5493/2023. PLANAPP – Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas
- Rachele, J. N., Wiesel, I., van Holstein, E., Feretopoulos, V., de Vries, T., Green, C., & Bicknell, E. (2020). *Feasibility and the care-full just city: Overlaps and contrasts in the views of people with disability and local government officers on social inclusion*. Cities, 100, 102650.
- Observatório da Deficiência e Direitos Humanos. (2025). *Pessoas com deficiência em Portugal: Indicadores de direitos humanos*. ISCSP-ULisboa.
- Organização das Nações Unidas. (2006). *Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência*. Assembleia Geral da ONU. <https://ministeriopublico.pt>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 64-B/2026: aprova os Planos de Ação da Estratégia para os Direitos das Pessoas com Deficiência 2026-2030. Inclui "Territórios, Habitação e Mobilidade Inclusivos".
- Stafford, L., & Novacevski, M. (2026). *Right-to-place and disability justice: Giving visibility to the often-unseen but integral lived elements in making communities inclusive for all bodyminds*. Environment and Planning C: Politics and Space, 44(1), 26–44.



COMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Nogueira, J.M., Calado, A., Pedroso, P., Henriques, J.P., Caramelo, S., Freitas, M. & Ferreira, L. (2026). *Equidade e Inclusão na Administração Pública Local*. S4P-25 Policy Brief 8037/2025. PLANAPP – Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas.

CONTACTO

science4policy@planapp.gov.pt

COPYRIGHT

© PLANAPP, 2026



[Ciência para as políticas públicas](#)



[PLANAPP](#)



[Newsletter](#)



[PLANAPP](#)



[@planapp](#)



[PLANAPP podcasts](#)



Este *policy brief* foi desenvolvido no âmbito do Science4Policy 2025 (S4P-25): Concurso de Estudos de Ciência para as Políticas Públicas, uma iniciativa do Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas (PLANAPP), em colaboração com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), financiada pelo Plano de Recuperação e Resiliência de Portugal. Linha temática S4P-25/09: Digitalização, inovação e qualificação / LT9 Formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública.

O conteúdo é da exclusiva responsabilidade dos seus autores e não vincula nem compromete o PLANAPP nem a FCT.