

# PARTICIPA GUARÃ:

Uma experiência de participação  
direta do cidadão no  
serviço público



# RELATÓRIO TÉCNICO PARTICIPA GUARÁ

## TEXTO APROVADO PELO EBAP PARA:

VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 2020.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil  
Disponível em: <http://ebap.sbap.org.br/>

## AUTORIA:

Daniel Roberto Carnecine de Oliveira  
Gabriela Marasco Terentim.

## CAPA E CONTRACAPA:

Gabrielle Silvestre Barbosa

## DIAGRAMAÇÃO:

Bruna Priscila de Carvalho



# Sumário

## Resumo

Introdução

05

1. O Participa Guará

07

2. Metodologia

09

3. A gestão de pessoas no Programa

13

Considerações finais

16

Referências

17

**Anexo fotos dos eventos**

## **Participa Guará: Uma experiência de participação direta do cidadão no Serviço Público.**

**Resumo:** O presente relatório apresenta as reflexões preliminares sobre o projeto piloto Participa Guará, realizado no município de Guaratinguetá – SP, no ano de 2019. O Participa Guará tem como objetivo institucionalizar a participação social na gestão, começando pela aproximação do cidadão com os serviços públicos, devolvendo o poder ao povo de usufruir e opinar na gestão de forma direta, dialogando com todos os níveis da burocracia (baixo, médio e alto escalão) e políticos. O projeto  realizado mensalmente, variando por áreas de planejamento estratégico, já atingiu um público de 3413 pessoas e contribuiu para o redesenho do planejamento orçamentário, para melhora significativa no rendimento e comprometimento dos servidores públicos com os projetos de governo.

**rea de intervenção:** planejamento e gestão, gestão de pessoas.

**Fase da política pública:** formulação de alternativas, implementação e avaliação.

**Palavras Chave:** Planejamento. Implementação. Gestão. Participação.

# Introdução

Entendendo que a modernização da administração pública municipal é horizontal, ou seja, é fortalecida pelos princípios de solidariedade, participação, transparência, controle e prestação de contas, a Prefeitura Municipal da Estância Turística de Guaratinguetá do Estado de São Paulo, através da Secretaria de Governo e Gestão Estratégica, implantou o Programa Participa Guará no ano de 2019. O programa surgiu da necessidade de desenvolver ferramentas de gestão democrática, focado na definição de prioridades na perspectiva do cidadão, colocando a equipe de governo para conhecer a realidade dos problemas dos bairros “in loco”, junto com os munícipes, institucionalizar a participação social na gestão municipal com envolvimento dos burocratas de nível de rua, médio e o primeiro escalão do governo através do planejamento estratégico participativo.

O projeto piloto entende que o primeiro passo para incentivar a participação é aproximar o cidadão do que ele já conhece, que são os serviços públicos. Deste modo, mensalmente, nas áreas de apoio das regiões estratégicas, os servidores disponibilizam nos bairros os mesmos serviços que normalmente os munícipes procuraram na prefeitura. Neste momento, há interação aberta entre gestores e cidadãos, onde, do lado do governo é feita a prestação de contas das suas ações, captação das demandas individuais e coletivas e fortalecer o convívio e do conhecimento local; e, do lado do cidadão, a exposição da agenda programática das lideranças comunitárias. Ao fim, a experiência mostrou-se também eficaz no aprimoramento na gestão de pessoas, pois é um momento em que todos os servidores que cotidianamente não apresentam simbiose se interagirem, elevando o comprometimento com a gestão.

Através de uma metodologia ancorada em três categorias, sendo a promoção, a formação e a consolidação. Foi realizado a divisão territorial da cidade para melhor desenvolver o programa de forma regional, caracterizando como Áreas de Planejamento Estratégico Municipal (APEMs). Também, utilizou-se de estratégias de comunicação para a popularização do programa, tais como aumento do uso das redes sociais, criação de canais de comunicação na internet, fortalecimento do serviço da ouvi-

doria e o rádio.

A política de participação aumentou a importância do planejamento estratégico, trouxe um enforcement para a equipe de governo colaborar com o planejamento orçamentário programático e foi essencial para melhorar a gestão de pessoas através da motivação e integração. Os próximos passos são a criação de ferramentas que facilitem o acesso de informações para os servidores e cidadãos, que o governo seja responsivo e oriente seus servidores a necessidade de executar ações inter-setoriais e com a sociedade civil, a fim de formar o cidadão para debates mais específicos como os que acontecem dentro dos conselhos temáticos e no planejamento orçamentário.

# 1 . O Participa Guará

A Prefeitura Municipal da Estância Turística de Guaratinguetá através da Secretaria de Governo e Gestão Estratégica criou uma política de participao social na gestão, utilizando de metodologia simplificada e dinâmica para a populao e servidores. Ancorado nos conceitos da administrao pública gerencial, o programa se fundamentou nos princípios da participao, prestao de contas, transparência e descentralizao definidos pela Emenda Constitucional n 19 de 1998.

No campo da participao social, foi mobilizado lideranças de bairro, lideranças religiosas, os conselheiros municipais e os vereadores. A prestao de contas foi realizada através das atividades e exposioes das secretarias e também com a presença de secretrios(as) municipais, presidentes de companhias, vice-prefeito, prefeito e servidores. O fácil acesso  equipe de governo ampliou a transparência das aoes da administrao municipal, levando ao cidadão, de forma clara e responsável, as informaçoes necessárias. A descentralizao foi executada ao levar os serviços públicos básicos às escolas municipais aos sábados. Também coletou durante o evento as demandas coletivas e individuais.

O programa também inovou ao adotar um formulário virtual para a captao de demandas. A demanda individual  aquela que há interesse pessoal, por exemplo, informaçoes sobre o bolsa fmilia, se tem o direito de receber. A demanda coletiva  quando há interesse do bairro, por exemplo, construo de escola ou manuteno de parques. Após a implantao, gerou 127 demandas, sendo 78 demandas coletivas e 49 demandas individuais. As demandas são respondidas através de agendas devolutivas pós-evento com os moradores da região.

A participao  tema consagrado na Constituio Federal de 1988. Na administrao pública gerencial  princípio democrático para os indivíduos, grupos e associaoes, o direito não apenas  representao política, mas também  informao e  defesa de seus interesses. Seguindo esse preceito, a Lei Orgânica do Município em seu artigo 5 define como competência do município, prover tudo quanto respeite a seu interesse local, tendo como objetivo o pleno desenvolvimento de todas suas funoes,

visando ao bem-estar de seus habitantes, com transparência de seus atos e ações, moralidade, participação popular e descentralização administrativa.

O programa seguiu orientações sobre conceitos inovadores na gestão pública contemporânea, como apresenta o quadro 1, enquadrando-se na eficácia através dos instrumentos como planejamento estratégico, E-GOV (formulários de demandas) e transparência. Quanto a efetividade adotou instrumentos de ação coletiva e controle social através de agendas com os conselheiros municipais.

Quadro 1 - Síntese das Orientações das Reformas e Inovações na Gestão Pública Contemporânea

<b>Dimensão</b>	<b>Econômico-Financeira</b>	<b>Administrativo-Institucional</b>	<b>Sócio-Política</b>
<b>Reformas &amp; Inovações de:</b>	Primeira Geração	Segunda Geração	Terceira Geração
<b>Orientação para:</b>	<b><i>Eficiência</i></b>	<b><i>Eficácia</i></b>	<b><i>Efetividade</i></b>
<b>Princípios:</b>	Economicidade; Produtividade	Qualidade (percebida)	Equidade; Participação
<b>Perspectiva em:</b>	<b><i>“fazer mais com menos”</i></b>	<b><i>“fazer melhor”</i></b>	<b><i>“fazer diferença”</i></b>
<b>Ideias-chave e instrumentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste estrutural</li> <li>• Equilíbrio fiscal</li> <li>• Qualidade do gasto público</li> <li>• Uso racional dos recursos</li> <li>• Controladoria estratégica</li> <li>• Pregão-Eletrônico</li> <li>• Parcerias Público-Privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Atendimento</li> <li>• Desburocratização</li> <li>• Planejamento Estratégico</li> <li>• T&amp;D</li> <li>• Contratualização de Resultados</li> <li>• E-GOV</li> <li>• Transparência Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democracia participativa</li> <li>• Controle social</li> <li>• Impactos no público-alvo</li> <li>• Desenvolvimento Territorial</li> <li>• Ação Coletiva</li> <li>• Ampliação dos Direitos Sociais</li> <li>• Sustentabilidade</li> </ul>
<b>Criação de Valor para:</b>	Contribuinte	Usuário	Cidadão

Fonte: COELHO, 2012.

O programa Participa Guará traz conceitos modernos de administração pública, consoantes com a Constituição Federal e a Lei Orgânica do Município. Portanto, o programa visa se desenvolver como uma ferramenta de gestão para facilitar a tomada de decisão de governo, dar publicidade às suas ações e ampliar a participação social.



## 2. Metodologia

O programa se utiliza de uma metodologia simples ancorada em três categorias, sendo a promoção, a formação e a consolidação. Utilizou-se da divisão territorial da cidade para desenvolver o programa de forma regional, assim, criou-se as Áreas de Planejamento Estratégico Municipal (APEM). Também adotou ferramentas de comunicação para a divulgação e conhecimento da população.

A dimensão da promoção é contemplada nos eventos aos sábados contendo ações de cidadania, captação de demandas, prestação de contas “in loco” e defoma regional, equipe de governo na região e a execução de pequenos reparos no bairro (pré-evento). A dimensão formação, realizará cursos de cidadania, de economia solidária, consciência ambiental e planejamento estratégico (planos de bairro). Também formará os comitês regionais de participação e a formação de cuidadores do bairro. A dimensão consolidação, colocará em prática as ações do planejamento estratégico para desenvolver o bairro, assim, teremos como exemplos os mutirões de melhorias, hortas comunitárias e geração de emprego e renda.

A divisão territorial foi criada junto com a equipe dos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS). Definiu o território em macrorregião organizado pelos CRASs e em microrregião organizado pela Secretaria de Governo e Gestão Estratégica através das APEMs. Dessa maneira temos quatro macrorregiões e quinze microrregiões.

Quadro 2 - Organização do planejamento estratégico no território

<b>Macror-região</b>	<b>Micror-região</b>	<b>Bairros</b>	<b>Ponto de Apoio</b>
<b>CRAS Centro</b>	APEM I	Jd. Tamandaré; Motas	EMEIEF Prof Zezé Figueiredo
	APEM II	Campo Galvão; Centro; Chácara Selles; Jd. Nova Era; Jd. Padroeira; Figueira; Olaria José Benedito; Vasco da Gama; Vila Alves; Vila Santa Maria	CRAS – Centro
	APEM III	Rocinha; Paiol; Cedro; São José; Rio das Pedras	EMEIEF Prof Antonio Da Cruz Payao

	APEM IV	Alto das Almas; Alto São João; Engenheiro D'água; Fazendinha; Pedreira; Serra Pelada	Pátio Paróquia São Miguel Arcanjo
	APEM V	Campinho; São Gonçalo; São Benedito; Santa Rita; Vila Guará; Vila São José; São Bento; Vila Antunes; Vila Pagé; Jd. Modelo; Broca; Santa Bárbara	EMEF Luzia De Castro Mittidieri
<b>CRAS Parque do Sol</b>	APEM VIII	Chácara Agrícolas I e II; Beira Rio I e II; Jd. do Vale I e II; Jd. Esperança; Parque do Sol; Colônia do Piaguí; Village Santana; Village Mantiqueira; São Dimas; Jd. Panorama I e II	EMEF Prof <sup>a</sup> . Maria Júlia Antunes Do Amaral Moreira
	APEM IX	Cohab; IAPI; Mirante; Nova Guará; Parque Alamedas; Portal Colinas; Vila Paraíba	EMEF Prof <sup>a</sup> Alcina Soares Novaes
<b>CRAS Vila Paulista</b>	APEM VI	Jd. Primavera; Engenheiro Neiva; Nova República; Vila Angélica; Vila Brasil; Vila Paulista; Santa Mônica; Vila Sapé; Vila das Cinzas; Vila Regina	EMEF Prof <sup>a</sup> Heloísa Helena Rodrigues Alves Sanches
	APEM VII	Chácara Belvederi; Chácara Paturi; Chácara Santa Maria I e II; Chácara Vitórias; Clube dos 500; Granja Paturi; Internacional Parque; Vista Alegre; Polo Industrial I e II; Shangri-lá; Vila Bela; Vila Ofélia; Vila Rosa	EMEIEF Prof <sup>a</sup> João Mendes Filho
	APEM X	Bela Vista; Cecap; Coelho Neto; Jd. Esplanada; Jd. Pérola; Santana Piaguí; Sociedade Hípica; V. Comendador; V. Galvão; Jd. Independência	EMEIEF José Benedito Averaldo Galhardo
	APEM XI	Monte Verde; Gomerai; Monte Sonar; Pirizal; Pedrinha; Água Branca	EMEIEF Prof <sup>a</sup> Francisca Almeida Caloi
<b>CRAS São Francisco</b>	APEM XII	André Broca Filho; Parque Santa Clara; Jd. França I e II; Parque São Francisco; Vila Municipal I e II; Vila Comerciantes I e II; Pingo de Ouro; Bosque Ipês; Bom Jardim; Parque das Garças; Los Angeles; Retiro; Represa Dourada; São Sebastião	EMEIEF Prof José Augusto Antunes Do Amaral
	APEM XIII	Santa Luzia; João Daniel	EMEIEF Fernando Alencar Pinto
	APEM XIV	São Manoel; Bosque Quaresmeiras; Parque; Jd. Aeroporto; Matadouro; Paineiras; Vila dos Funcionários; Vila Molica; Cooperi	EMEIEF Prof <sup>a</sup> Aliete Ferreira Gonçalves
	APEM XV	Pedregulho; Jd. Rony; Parque das Árvores	EMEIEF José Benedito Averaldo Galhardo

Elaboração própria.

Com a divisão dos bairros foram definidos dez eventos de atendimentos, sendo cinco executados em 2019 e cinco para 2020. Os critérios utilizados foram o número populacional e a estrutura das escolas. As áreas rurais também foram contempladas com a ação.

Quadro 3 - Cronograma dos eventos realizados em 2019

<b>DATA</b>	<b>MICRORREGIÃO</b>	<b>LOCAL</b>
17/08/2019	APEM VIII	EMEF PROF. <sup>a</sup> MARIA JULIA ANTUNES DO AMARAL MOREIRA Rua José Lino Coelho, 85 - Jardim do Vale
14/09/2019	APEM VIII	ESCOLA EMEF RAMAO GOMES PORTÃO Av. São Dimas, 505 S Dimas
19/10/2019	APEM VI <sup>1</sup>	EMEF PROF. <sup>a</sup> HELOÍSA HELENA RODRIGUES ALVES SANCHES Praça Guilherme de Almeida, s/n - Eng. Neiva
23/11/2019	APEM I	EMEIEF PROF. <sup>a</sup> ZEZÉ FIGUEIREDO Rua Prof. Gastão Strang, 100, Jd. Tamandaré.
14/12/2019	APEM II	PRAÇA CONDESSA DE FRONTAIN (PRAÇA DA ESTAÇÃO), s/nº- CENTRO

Elaboração própria.

O quadro 3 demonstra as datas e os bairros contemplados pelas ações dos eventos. Vale ressaltar que apenas o evento na região central não teve a escola como referência. Após a realização, foi feito uma agenda de retorno e formação de grupos de trabalhos com as lideranças e munícipes em cada região. Salvo os dois últimos eventos que terão a organização de grupo e agenda de retorno em 2020.

A promoção, formação e consolidação estão definidas como ações de curto, médio e longo prazo e que estão estrategicamente organizadas para atingir o objetivo do programa Participa Guará.

<sup>1</sup> Em janeiro de 2020 foi revisado todas as divisões territoriais e decidi juntar as antigas APEM 01 e 02, formando a APEM VIII.

Quadro 4 - As categorias e ações do Participa Guará

<b>Categorias</b>	<b>Ações</b>
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de Cidadania</li> <li>• Captação de demanda</li> <li>• Prestação de contas “in loco”</li> <li>• Equipe de governo na região</li> <li>• Pequenas demandas sendo executadas (pr-evento)</li> </ul>
Forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comit Regional Participa Guará</li> <li>• Cidadania</li> <li>• Cuidadores do bairro</li> <li>• Economia Solidária (Desenvolve Guará)</li> <li>• Empreendedorismo (Sebrae)</li> <li>• Conscincia Ambiental (ODS)</li> <li>• Planejamento Estratégico (Oramento Público e Planos de Bairro)</li> </ul>
Consolida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutires de melhorias na região</li> <li>• Oramento com Participa</li> <li>• Plano de Bairros</li> <li>• Participa no desenvolvimento da cidade</li> <li>• Gerao de Emprego e Renda</li> </ul>

Elaborao própria.

A estratégia de comunicao foi definida pela criao da marca do programa, de divulgao nos meios de comunicao e redes sociais. Também foi produzido material gráficos e distribuídos nas regiões de cada evento.

Estabeleceu-se como linguagem, uma comunicao muito focada nas redes sociais, com linguagem mais próxima do cidadão, que trouxe mais interao e percepo de aes por parte da populao.

### 3. A gestão de pessoas no Programa

O Participa Guará realizou em 2019 cinco eventos mensais de atendimento. As atividades foram executadas aos sábados, das 9h às 13h, nos pontos de apoio<sup>2</sup>. O maior desafio foi organizar os servidores e a equipe de governo<sup>3</sup> para o trabalho e também o deslocamento.

Antes do primeiro evento, foram realizadas diversas reuniões com cada agente político, vereadores, lideranças de bairro, lideranças religiosas e conselheiros municipais. Porém, o maior receio era como os servidores, comissionados e agentes políticos iriam se envolver e atuar na execução do evento.

Com a finalidade de facilitar o acesso aos serviços públicos básicos, realizar a prestação de contas e envolver governo e sociedade para promover a participação social, após os eventos constatou uma otimização na gestão de pessoas no governo municipal.

Como podemos notar no quadro 5, as demandas levantadas pós-evento foram 105 no total e número de atendimentos durante os eventos foi de 1495.

Quadro 5 - Atendimentos, demandas e público nos eventos do Participa Guará

<b>APEM</b>	<b>Atendimentos</b>	<b>Demandas pós-evento</b>	<b>Público</b>
<b>I</b>	364	15	826
<b>II</b>	271	13	706
<b>III</b>	382	40	674
<b>IV</b>	247	28	607
<b>V</b>	231	9	600 <sup>4</sup>
<b>Total</b>	1495	105	3413

Elaboração própria.

Registrou avanços na motivação dos servidores públicos, que notaram a importância deles para melhor servir as pessoas. Também viu oportunidade de mostrar como é seu trabalho e os desafios, contrapondo a opinião pejorativa de que os servidores

<sup>2</sup> Quatro eventos em escolas municipais e um na praça central da cidade.

<sup>3</sup> Secretários, subsecretários, chefes de gabinetes, presidentes de companhia, vice-prefeito e prefeito.

<sup>4</sup> O evento foi realizado na praça central, por isso dificultou uma contagem mais exata utilizando o contador. Esse número é uma estimativa de pessoas que passaram pelo evento.

não trabalham e que não há qualidade nos atendimentos. O reflexo foi rapidamente sentido pelos participantes, que através de totens disponíveis no dia do evento, foram registrados pelo sistema de avaliação de atendimento, bons índices de satisfação com o atendimento das secretarias (quadro 6).

Quadro 6 – Avaliação do atendimento pelas secretarias

	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>% Total</b>
<b>Média</b>	4,41		4,84		4,78		4,2		4,65	
<b>5</b>	16	50%	17	77%	16	57%	4	57%	64	63%
<b>4</b>	6	19%	1	5%	1	4%	0	0%	10	10%
<b>3</b>	5	16%	1	5%	0	0%	0	0%	6	6%
<b>2</b>	0	0%	0	0%	1	4%	0	0%	1	1%
<b>1</b>	0	0%	0	0%	0	0%	1	14%	1	1%
<b>Nulo</b>	5	16%	3	14%	10	36%	20	29%	20	20%

Elaboração própria.

Quanto ao primeiro escalão do governo, constatou aprimoramento na integração da equipe para desenvolver ações intersetoriais e organização na execução das prioridades, pois uma semana antes do evento as equipes das secretarias de meio ambiente, obras e segurança e mobilidade urbana, atuaram na região executando melhorias.

Nesses primeiros eventos, notamos uma mudança de comportamento nas pessoas que pertencem ao quadro de funcionários da prefeitura e na organização para definir as prioridades durante o segundo semestre de 2019 através do pré-evento.

Quadro 7 - Satisfação do cidadão em relação ao programa e ao atendimento das secretarias

Avaliação	Programa		Atendimento	
	<b>Opinantes</b>	<b>%</b>	<b>Opinantes</b>	<b>%</b>
<b>Satisfeito</b>	87	84%	63	62,4%
<b>Relativamente Satisfeito</b>	13	13%	10	9,9%
<b>Neutro ou Indiferente</b>	3	3%	6	5,9%
<b>Relativamente Insatisfeito</b>	1	1%	1	1,0%
<b>Insatisfeito</b>	0	0%	1	1,0%
<b>Não avaliaram</b>	-	-	20	19,8%
<b>Total</b>	104	100%	101	100%

Elaboração própria.

Por fim, a satisfação com o programa (quadro 7), demonstrou a mudança na relação servidor e cidadão, pois ao se tratar de um programa que leva o atendimento público básico até a região e registrar uma aceitação de 97% das 104 pessoas que avaliaram o programa, ressalta que a população está satisfeita com o atendimento ofertado pelo Participa Guará. Dessa maneira, ao levar os atendimentos da prefeitura, registrou aproximadamente 1495 atendimentos diretos aos cidadãos pelas secretarias, o que reduziu o deslocamento dessas pessoas até as unidades públicas.

## Considerações finais

---

O Programa Participa Guará está se consolidando com uma ferramenta de participa pela sociedade civil organizada da cidade e por lideranças. Tornar a gestão descentralizada, isso , mais próxima das pessoas, diminuindo o distanciamento com equipe de governo, aumenta a efetividade da capacidade de gestão, pensando a cidade a partir de demandas locais, amplia as ferramentas de transparência e prestao de contas.

Os desafios a serem enfrentando são a descrença na participao como instrumento de transformao da cidade e também no desenvolvimento da gestão de pessoas. Participar não  somente estar em reunião com pessoas  também para envolver na fiscalizao das aoes do poder executivo, na tomada de decisão e integrar os servidores no planejamento estratégico de cada secretaria, como forma de guardies das demandas, que detm o poder de interferir e coloca-las na agenda governamental.

Recomenda-se que para a participao popular avançar  fundamental que governo e sociedade civil compreendam as etapas de participao e criar mecanismos que facilitem as informaçoes para os cidadãos, que seja responsivo e oriente seus servidores a necessidade de executar aoes intersetoriais e com a sociedade civil. Portanto, a modernizao da administrao pública municipal  horizontal, ou seja,  fortalecida pelos princípios de solidariedade, participao, transparência, controle e prestao de contas. Dessa maneira, pensar a administrao de forma horizontal,  desenvolver uma burocracia para melhor servir as pessoas.



## Referências

---

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 2017.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Título do suporte em que foi publicado. Brasília, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COELHO, F. S. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In: DEN HARDT, R. B. Teorias da Administração Pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GUARATINGUETÁ. Lei Orgânica do Município. Guaratinguetá, SP. Câmara Municipal, 2018.

# Anexo fotos dos eventos

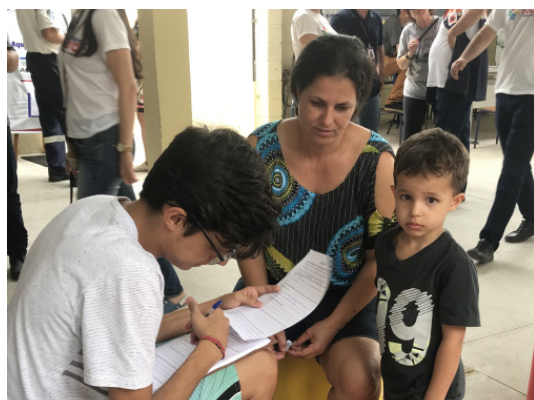
Galeria 1 - Fotos evento 17/08/2019



## Galeria 2 - Fotos evento 14/09/2019



Galeria 3 - Fotos evento 19/10/2019



Galeria 4 - Fotos evento 23/11/2019



Galeria 5 - Fotos evento 14/12/2019





Endereço: Rua Sete de Setembro, nº 69 - Centro CEP: 12500-330  
Email: [observatorio@guaratingueta.sp.gov.br](mailto:observatorio@guaratingueta.sp.gov.br)  
Telefone: (12)3122-3984  
Funcionamento: 8h as 17h



PREFEITURA MUNICIPAL  
DA ESTÂNCIA TURÍSTICA DE  
**GUARATINGUETÁ**

SECRETARIA MUNICIPAL DE  
**GOVERNO E  
GESTÃO ESTRATÉGICA**