

**São Paulo, 04 de julho de 2018**

**Ofício 831/2018-IPREM**

**Ref. Ofício SSG-GAB nº 8638/2018**

**Processo TC 72.002.551.18-29 /**

**Assunto:** Instituto de Previdência Municipal de São Paulo - Auditoria – Pessoal – RPPS e Pensões - Avaliar o Regime Próprio de Previdência Social – RPPS do Município de São Paulo – abordando aspectos legais, econômico-financeiro e operacionais

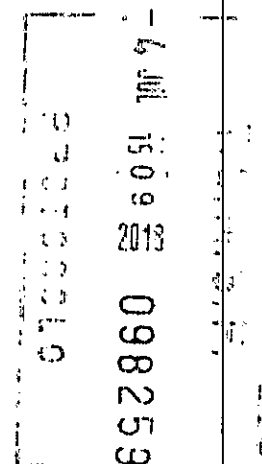
**Senhor Presidente**

**O INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL DE SÃO PAULO**  
**– IPREM**, por seu Superintendente abaixo subscrito, vem respeitosamente, solicitar os bons préstimos de V. Excelência no sentido de que os esclarecimentos anexos sejam encaminhados ao Excelentíssimo Senhor Conselheiro Edson Simões, em face dos apontamentos realizados pela Fiscalização e Controle dessa Egrégia Corte.

No ensejo, renovo a Vossa Excelência meus protestos de elevada consideração e apreço.

**Fernando Rodrigues da Silva**  
**Superintendente**  
**IPREM/SP**

**Excelentíssimo Senhor  
João Antonio da Silva Filho  
Tribunal de Contas do Município de São Paulo  
Av. Professor Ascendino Reis, 1130.  
Vila Clementino – São Paulo**





**EXCELENTÍSSIMO SENHOR CONSELHEIRO EDSON SIMÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.**

**Ref. Ofício SSG-GAB nº 8638/2018**

**Processo TC 72.002.551.18-29**

**Assunto:** Instituto de Previdência Municipal de São Paulo - Auditoria – Pessoal – RPPS e Pensões - Avaliar o Regime Próprio de Previdência Social – RPPS do Município de São Paulo – abordando aspectos legais, econômico-financeiros e operacionais.

**SENHOR CONSELHEIRO RELATOR**

Em atenção aos apontamentos constantes do relatório elaborado cumpre-nos prestar à Vossa Excelência os esclarecimentos das áreas técnicas deste Instituto, os quais seguem para análise deste E. TCMSP, aguardando que sejam acolhidos e as eventuais inconsistências apontadas sejam consideradas sanadas.

**4.1. A Unidade Gestora não possui uma infraestrutura administrativa e de pessoal mínima para realizar a gestão do RPPS.**

**4.2 É preciso que haja uma reorganização previdenciária do Município de São Paulo, uma reestruturação administrativa organizacional do Iprem e uma gestão previdenciária eficiente.**

### **Resposta**

Conforme já manifestado em ocasiões anteriores nos autos dos relatórios de auditoria anual, os apontamentos constantes dos itens 4.1 e 4.2 tratam-se de medidas urgentes e necessárias à reorganização do RPPS e a reestruturação do IPREM. As medidas saneadoras estão contidas no anteprojeto de Lei nº 621/2016, que está sob análise na Câmara Municipal de São Paulo desde o final de 2017. Conforme deflui do texto do anteprojeto, pela extensão de sua complexidade, a Administração Municipal reconhece a necessidade de reformulação e adequação da previdência do servidor municipal.

Neste contexto, está sendo proposto novo desenho de gestão corporativo criando-se infraestrutura necessária para o IPREM tornar-se de fato a Entidade Gestora Única do Regime Previdenciário Municipal, que deverá ser otimizada com a ampliação do quadro de funcionários, em especial com a criação de carreiras como as de analistas e técnicos previdenciários por meio de concurso público.

Todavia, cumpre salientar, é fato público e notório, que a tramitação da proposição perante a Câmara Municipal está suspensa para análises diversas.



Diante deste fato, estão sendo desenvolvidas ações para transição da atual gestão previdenciária, enquanto aguardam-se as deliberações do legislativo. Em relação ao processo de aposentadoria e o tempo médio de concessão do referido benefício, estão sendo elaborados no âmbito do Programa de Metas definidos pela Secretaria Municipal de Gestão – SMG junto ao IPREM para o exercício de 2018, proposições que vão ao encontro a este apontamento. Constatam como medidas a serem adotadas nesse ano a implementação de três projetos “Efetividade do COMPREV”, estabelecimento de “Nova Estrutura Matricial para Concessão de Aposentadorias” e “Aquisição ou Desenvolvimento de Sistema de Gestão Integrado (ERP)”.

Tais projetos envolvem ações de gestão, melhorias de processos e pressupõe a centralização diferida das orientações previdenciárias e da própria concessão das aposentadorias pelo IPREM, mediante a consolidação das regras de negócio relativas ao benefício de aposentadoria junto as URHs, com revisão e otimização na estrutura de atendimento e dos processos de trabalho, a partir do mapeamento desenvolvido pelo IPREM e do seu aprimoramento com o escritório de processos.

Nesse sentido, foram estabelecidas três frentes entre IPREM e SMG: i) Implementação do processo de aposentadoria no sistema SEI, a partir do mapeamento realizado pelo IPREM, com a validação das principais URHs e supervisão de SMG; ii) Criação de Grupo de Trabalho/Comitê de Previdência para desenvolvimento do modelo/plano de transição dos regimes, isto é, uma preparação entre o atual e o novo plano (considerando a aprovação do PL nº 621/16 e suas mudanças), com a definição das etapas, atores envolvidos e seus respectivos papéis; e iii) Celebração de Convênio entre a Administração Direta e o IPREM, nos termos do parágrafo 2º do art. 6º da Lei nº 13.973/2005, conforme estabelecido com outros Órgãos da Municipalidade, para fins de conjugação de recursos, medidas e esforços objetivando o pagamento dos benefícios, assim como, cooperação técnica e processamento de dados necessários para a concessão dos benefícios.

Tais medidas de gestão quando implementadas deverão diminuir o tempo médio de concessão do benefício de aposentadoria e, conseqüentemente, o referido processo estar apto para homologação do TCMSP, ao qual também deverá homologar em prazo menor, contribuindo para o aumento de requerimentos passíveis de compensação junto ao INSS.

Salientando-se tratar-se de medidas em regime de transição, porquanto faz necessária aprovação pelo legislativo da proposição de reformulação do sistema previdenciário municipal.

**4.3. As bases cadastrais estão espalhadas e a disponibilização da informação não é padronizada e completa, havendo dúvidas quanto a sua fidedignidade, e, conseqüentemente, os Relatórios atuariais que as utilizaram para suas avaliações também sofrem dos vícios dessas bases (item 3.3.4)**

**Resposta:**



No Município de São Paulo as bases cadastrais dos servidores vinculados ao RPPS encontram-se descentralizadas, não havendo uma base cadastral única organizada em um mesmo padrão conceitual e relacional, devido a cada entidade da Administração Direta, Indireta (IPREM, AHM, HSPM e SFMSP), além do CMSP e TCMSP, terem seus sistemas próprios de cadastro de pessoal e folha de pagamento.

A cada avaliação atuarial ordinária, que é realizada de forma anual, geralmente posicionada em dezembro de cada exercício, o IPREM solicita a cada entidade da Administração Indireta, CMSP e TCMSP, via ofício ou processo eletrônico, suas respectivas bases de dados nos padrões dos *layouts* definidos conjuntamente com a consultoria atuarial contratada e a equipe do IPREM, contendo minimamente as informações dos servidores ativos, inativos, pensionistas, dependentes, averbações, entre outras, necessárias e imprescindíveis para o cálculo atuarial. Em relação aos dados da Administração Direta, que corresponde a mais de 90% de toda a base do RPPS, são extraídos pelas *views* do SIGPEC e consolidados no próprio IPREM, reduzindo o risco de inconsistências na composição ou estruturação da base para finalidade atuarial. O IPREM também realiza a extração da base de dados das pensões/pensionistas, que constam do sistema de cadastro "SIC's 6".

Ocorre que o IPREM não possui governabilidade sobre os respectivos sistemas de cada entidade, tão pouco conhecimento técnico sobre padrões, nomenclaturas e correspondências relacionais técnicas específicas das bases de dados dos respectivos sistemas, assim tomando como legítimas, completas, fidedignas e confiáveis as bases finais encaminhadas institucionalmente por cada entidade. Por vezes, tais bases recebidas não se apresentam estruturadas aos padrões definidos dos *layouts* solicitados ou apresentando informações inconsistentes em campos e/ou registros, a exemplos, salários acima do teto constitucional ou abaixo do piso, informações de data de nascimento inconsistentes, ausência de informação quanto ao sexo ou estado civil, entre outras, que possam alterar os resultados da avaliação.

Visando a minorar os riscos no cálculo atuarial por inconsistência das bases e, com base nas normas gerais de atuárias aplicáveis aos RPPS, especificamente dos Arts. 12 ao 15 da Portaria MPS nº 403/2008, o IPREM realiza procedimento de críticas e validações das bases previamente ao cálculo atuarial, encaminhando relatório de inconsistência pontuais aos respectivas entidades e solicitando esclarecimentos e eventuais ratificações dos dados. Após esse procedimento, os atuários da consultoria contratada também realizam suas críticas na base de dados à luz de critérios técnicos atuariais, para, novamente, solicitar retificações a possíveis inconsistências. Somente nos casos que se apresentam inconsistências não sanáveis em tempo hábil, os atuários se utilizam de hipóteses atuariais conforme análises de aderência e dentre os parâmetros definidos nas normas gerais de atuárias.

Com o objetivo de minorar ainda mais os riscos de inconsistências nas bases, já existem negociações entre a SMG e o IPREM vislumbrando a migração para o SIGPEC das bases cadastrais e folhas de pagamentos dos ativos e inativos das



demais entidades da Administração Indireta, assim tornando a extração dos dados para fins atuariais de forma padronizadas e com menores riscos de inconsistências.

Informamos que até que se promova a migração da base cadastral das pensões e da respectiva folha de pagamento para o SIGPEC, o IPREM renovou, no ano de 2017, Termo de Convênio com os entes da Administração Indireta, quais sejam HSPM, AHM, SFMSP, além da CMSP e TCMSP, e está em tratativas com a PMSP para que seja firmado novo Termo de Convênio. Todos os termos de convênio estão vigentes e tem controle de prazos monitorados pelo Instituto.

Ademais, as informações solicitadas nos padrões dos *layouts* definidos das bases de dados são impreteríveis para a avaliação atuarial ordinária e para os estudos extraordinários mais abrangentes recém contratados, inclusive, com inovações frente aos estudos habitualmente realizados pelos demais Entes Federados. Ainda, mesmo com longo processo de críticas e retificações nas bases de dados, informamos que a legislação pertinente estabelece parâmetros aplicáveis aos dados incompletos ou inconsistentes. Salientamos que os estudos atuariais deste RPPS, além de estarem de acordo com a legalidade, se aprofundam em diversos aspectos, não utilizando somente parâmetros legais, mas também parâmetros mais adequados/aderentes a massa de segurados do RPPS do Município de São Paulo.

Por fim, para atendimento à legislação que regula a matéria, no tocante à melhoria das bases, será necessário convergir para realização de censo funcional e previdenciário de todos os servidores vinculados ao RPPS, a exemplo da do projeto "Declaração de Família Web", já implantado e em funcionamento.

**4.4. O Iprem não tem capacidade e autonomia operacional para realizar a gestão do regime de previdência (item 3.4);**

**Resposta:**

Vide resposta aos Itens 4.1 e 4.2

**4.5. Constatamos que além de não existir uma Unidade Gestora, também é incipiente a publicidade de seus atos (item 3.5);**

**Resposta:**

No tocante ao apontamento sobre as atas dos conselhos do IPREM, as mesmas são publicadas mensalmente no diário oficial e foi estabelecida rotina de atualização destas informações no site do Iprem.

Importante esclarecer que as informações e dados relativos à previdência municipal, e que se constituem em obrigação legal estão disponibilizadas no site do IPREM e da PMSP, tais como referentes: orçamento público, projeções e estudos atuariais, em atendimento ao disposto na Lei Federal nº 12.527/2011 e no Decreto Municipal nº 7.724/12, que compõem a Política Municipal de Transparência e Dados Abertos, seguindo orientações e fiscalização da Coordenadoria de Promoção da Integridade da Controladoria Geral do Município.



Em relação ao site do IPREM as informações dispostas no menu da página inicial na aba "Aposentadoria", referem-se a serviços e informações que ainda não são realizados pelo Instituto e a medida em que forem sendo incorporadas ao rol de serviços realizados pela entidade gestora, serão criadas paginas apropriadas em substituição aos links que direcionam ao site da SMG, a exemplo do ocorrido com a "Declaração de Família", que passou a ser administrada exclusivamente pelo Iprem com o apoio das Unidades de Recursos Humanos.

No tocante as informações relativas à gestão do regime previdenciário, estão em consonância com o atual nível de descentralização da atividade previdenciária. E somente com a efetiva reestruturação do IPREM e a reorganização previdenciária com a transição do atual modelo será possível consolidar rol de informações, dados e indicadores mais focados na gestão administrativa e assim disponibiliza-las no site da entidade previdenciária.

Portanto, entende-se estar devidamente cumprido o disposto no artigo 9º, III, da Lei Federal nº 10.887/04, com a disponibilização ao público, inclusive por meio de rede pública de transmissão de dados, informações atualizadas sobre as receitas e despesas do respectivo regime, bem como os critérios e parâmetros adotados para garantir o seu equilíbrio financeiro e atuarial, nos sites da PMSP e do IPREM.

Por fim, reconhece-se a necessidade de atualização de alguns relatórios e dados, bem como a indicação do link <<http://www.previdencia.gov.br/>> nos sites da PMSP e IPREM, por conter informações correlatas a gestão previdenciária do Município de São Paulo, tais como acesso aos dados disponibilizados no site do antigo ministério da previdência, o que será realizado até o final do presente exercício.

**4.6. De acordo com o status apresentado não houve evolução no andamento da cobrança de valores dos valores a receber da Cooperpas, e a ação encontra-se na fase de execução, aguardando manifestação do autor, assim como informado anteriormente no TC 72.004.599.17-45 (item 3.7.1.2);**

**Resposta:** Os processos em questão são de responsabilidade da Procuradoria do Município. Em consulta ao site do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, verifica-se que todos contam com sentença favorável ao Instituto, e a execução em regular andamento.

**4.7. Apesar de tratativa do Iprem junto a PGM, a recomendação deste Tribunal contida no TC 72.004.599.17-45, a fim de se efetuar um controle real dos valores a receber dos créditos em execução não foi cumprida (item 3.7.1.3);**

**Resposta:** Esta tratativa está sendo feita por meio do Ofício 806/2018/IPREM-S que foi encaminhado à PGM.



**4.8. Conforme andamento apresentado pelo Iprem, não houve evolução nos valores a receber da Cohab e nos de responsabilidade imposta desde o TC 72.004.599.17-45 (item 3.7.1.4);**

**Resposta:** Foi dado início às tratativas junto a Cohab, conforme ata de reunião anexa.

**4.9. O RPPS do Município de São Paulo obteve a renovação de seu CRP pela via judicial. A negativa do CRP pelas vias administrativas denota problemas na gestão do RPPS, sendo considerada falha relevante nas análises das contas do Regime Próprio (item 3.9).**

**Resposta:**

A proposição de medida judicial para assegurar a emissão do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP) e garantir o fluxo natural de recebimento de recursos de políticas públicas a cargo da Administração Municipal, s.m.j., não configura problemas na gestão do RPPS, porquanto os objetos das medidas judiciais não tratam de requisitos relacionados a esse aspecto, conforme pode ser mais bem assimilado pela análise dos conteúdos das ações propostas pela municipalidade.

Nesse sentido, para efeito de emissão administrativa do Certificado de Regularidade Previdenciária a Secretaria de Previdência (SPREV) do Ministério da Fazenda, analisa a conformidade de 38 critérios que devem ser observados pelos regimes previdenciários do servidor (RPPS). O CRP é um documento que atesta o cumprimento dos critérios e exigências estabelecidos na Lei Federal nº 9.717/98 demonstrando que o RPPS segue normas de boa gestão e atende aos princípios constitucionais, de forma a assegurar o pagamento dos benefícios previdenciários aos seus segurados.<sup>1</sup>

No caso do Município de São Paulo desde 2015 houve questionamento da União quanto à necessidade de observância ao critério "equilíbrio financeiro e atuarial do RPPS", impondo a exigência da implementação em lei municipal de "plano de amortização do déficit atuarial e alíquota de equilíbrio", conforme exigências previstas na Portaria MPS nº 403/2008. Isso porque a Portaria 403/2008, pré-estabeleceu as medidas que devem ser adotadas para o equacionamento do déficit previdenciário, não dando margem para que os entes busquem outras formas de equacionamento.

<sup>1</sup> A não emissão do CRP pode inviabilizar a:

1. realização de transferências voluntárias de recursos pela União;
2. celebração de acordos, contratos, convênios ou ajustes;
3. concessão de empréstimos, financiamentos, avais e subvenções em geral de órgãos ou entidades da Administração Direta e Indireta da União;
4. liberação de recursos de empréstimos e financiamentos por instituições financeiras federais;
- e
5. pagamento dos valores referentes à compensação previdenciária devidos pelo RGPS em razão do disposto na Lei nº 9.796, de 5 de maio de 1999.



Nesse sentido, a emissão da CRP pela via judicial, ao contrário do que se afirma, não denota necessariamente problemas na gestão do RPPS, e sim constitui-se de medida necessária a manutenção do Regime. A gestão em si do RPPS é realizada a partir de outras premissas, tais como o planejamento estratégico de longo prazo, o mapeamento de processos e investimentos em sistemas integrados, medidas estas que estão sendo adotadas ou encontram-se em desenvolvimento no IPREM.

Os objetos das ações judiciais estão adstritos à implantação de medidas de equacionamento. Os normativos federais estabelecem que, na apuração de passivo em avaliação atuarial, os Entes devam instituir por meio de Lei um plano de equacionamento, com o ônus da não emissão do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP), desconsiderando o Custo Atuarial de Transição destas medidas saneadoras para o Município.

Cumprе salientar que atendendo exigência do então MPS, o Município explicitou o déficit atuarial como anexo à Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO de 2015 e, posteriormente, no Balanço do exercício de 2016, o que motivou a exigência acima descrita.

Em consequência, a Administração Municipal desenvolveu estudo voltado ao diagnóstico de natureza econômica, financeira e atuarial e à proposição de medidas viáveis para garantir o equilíbrio financeiro e atuarial do Regime Próprio de Previdência Social do Município de São Paulo, servindo de suporte a elaboração de projetos de lei incluindo a instituição do Regime de Previdência Complementar, a Segmentação de Massa, entre outras medidas que estão contidas no substitutivo do anteprojeto nº 621/15 e se encontra em tramitação na Câmara Municipal.

Por outro lado, foi firmado o entendimento no âmbito deste Município de que a exigência União para apresentação de projeto de lei para equacionamento do déficit nos moldes, conteúdo e forma, e nos prazos então estabelecidos estava eivada de inconstitucionalidade, na medida em que afronta a autonomia dos Entes Federados, nos termos descritos no artigo 18 da Carta Republicana.

Ademais, a emissão judicial do CRP tem se tornado uma medida constante pelos entes federados, em razão da legislação infraconstitucional exorbitar ou inovar em suas diretrizes. Tal situação levou o Ministério da Fazenda, por meio da Secretaria Nacional de Previdência (SPREV), a instituir Grupo de Trabalho<sup>2</sup> pela Portaria SPREV nº 8, de 30 de agosto de 2017, do qual participaram técnicos e representantes designados de diversas entidades representativas do segmento, cuja minuta de nova portaria encontra-se em consulta pública.

Sendo assim, o CRP continuará a ser emitido de forma judicial para que não haja danos a Municipalidade devido ao bloqueio dos recursos federais, mantendo-se o investimento nas correspondentes políticas públicas.

<sup>2</sup> <http://www.previdencia.gov.br/regimes-proprios/atuarial/>





**Instituto de Previdência Municipal de São Paulo**  
Regime Próprio de Previdência Social do Município de São Paulo  
Núcleo de Planejamento e Gestão



| ATA DE REUNIÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>IPREM e COHAB</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                        |
| <b>Data:</b> 15/05/2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Local:</b> Sede do IPREM – sala da Superintendência |
| <b>Participantes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• IPREM – Euclides Augusto de Queiroz Esteves, Fabiana Rodrigues de Freitas, Alberto Felix de Almeida, Tânia Cristina de Oliveira, Sônia Maria de Mello e Carlos Ribeiro de Oliveira.</li><li>• COHAB – Luciana Capello Ferraz de Oliveira; Ricardo Ricardes e Walter Zerbinatti Junior.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |
| <b>Redator da ata:</b> Suzane Noberto Lopes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
| <b>Gravação de Voz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• (X) Não</li><li>• ( ) Sim. Arquivos:</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |
| <b>Pauta:</b> Reunião técnica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |
| <b>Relato:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O senhor Ricardo Ricardes, informou sobre 04 (quatro) contratos com o financiamento de imóveis localizados no Condomínio Santos Dumont, e informou que esses imóveis não estão totalmente quitados, mas a COHAB tem sido procurada para as tratativas relativas a escritura do imóvel;</li><li>• Para a concessão da escritura é necessária a anuência do IPREM e, além disso, o cartório exige o termo de quitação para que seja convertido em contrato e ao final seja feita a regularização fundiária;</li><li>• O senhor Carlos Ribeiro, fez um relato sobre o histórico entre o IPREM e a COHAB e citou os casos do Conjunto Heliópolis e Conjunto Habitacional Campo de Bagatelle, que posteriormente se tornou Santos Dumont. Na sequência o Senhor Ricardo, informou que a regularização fundiária não é simples e que o ideal é que seja realizada antes da construção e ocupação;</li><li>• A Sra. Luciana Capello, sugeriu agendar uma reunião com o IPREM para tratar especificamente dos casos do Conjunto Heliópolis;</li><li>• Foi solicitado pelo Sr. Walter, que seja tratado do registro da alienação fiduciária dos 04 (quatro) mutuários.</li></ul> |                                                        |
| <b>Encaminhamentos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoio da COHAB quanto às tratativas do Heliópolis;</li><li>• A COHAB irá submeter ao IPREM os termos feitos com os mutuários para que o Jurídico do IPREM, em conjunto com o Jurídico da COHAB, encontrem a melhor solução técnica para a regularização das escrituras (registros das alienações fiduciárias).</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |



**Instituto de Previdência Municipal de São Paulo**  
Regime Próprio de Previdência Social do Município de São Paulo  
Núcleo de Planejamento e Gestão



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Observações:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>E-mails para tratativas: <a href="mailto:eagesteves@prefeitura.sp.gov.br">eagesteves@prefeitura.sp.gov.br</a> e <a href="mailto:Luciana.capello@cohab.sp.gov.br">Luciana.capello@cohab.sp.gov.br</a> ou <a href="mailto:lcferraz@prefeitura.sp.gov.br">lcferraz@prefeitura.sp.gov.br</a></li></ul> |  |
| <b>Assinaturas:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| Euclides Augusto de Queiroz Esteves                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| Fabiana Rodrigues de Freitas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| Alberto Felix de Almeida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
| Tânia Cristina de Oliveira                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| Sônia Maria de Mello                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| Carlos Ribeiro de Oliveira                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| Luciana Capello Ferraz de Oliveira                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| Ricardo Ricardes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| Walter Zerbinatti Junior                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |

\*\*\*