

Programa de Superação da Pobreza

Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo



PROPOSTA EXECUTIVA

NOVEMBRO DE 2024

Sumário

Introdução.....	3
Apresentação: por que a Fundação Instituto de Administração?.....	4
Qualificação da demanda	13
Pilares propostos pela FIA.....	14
Impactos esperados	38
Cronograma e Orçamento	41
Equipe e know-how FIA.....	44



Introdução

A **FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO**, doravante FIA, instituição privada sem fins lucrativos, com sede na Avenida Doutora Ruth Cardoso, 7.221, térreo, Ed. Birmann 21, Pinheiros, CEP 05425-902 - São Paulo - SP, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 44.315.919/0001-40, por seu representante legal que ao final subscreve, em referência à solicitação da Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, acerca de demanda contratação de instituição para apoiar a SEDS na concepção do desenho, do plano de monitoramento e de avaliação, da estratégia de implementação, da normatização e do desenho da avaliação de impacto do Programa nos 47 municípios selecionados, incluindo o acompanhamento e ajustes durante a implementação da política, a serem executados com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, formaliza, nesta Proposta Executiva, a sua qualificação para atendimento, com qualidade, do serviço demandado, da mesma forma que seus entendimentos e proposições iniciais sobre o tema, que fundamentam a sua proposta orçamentária.

Logo, a presente Proposta Executiva tem o objetivo de qualificar e apresentar a perspectiva da FIA para a prestação de serviços de consultoria a partir das condições e exigências estabelecidas em Termo de Referência, com a manifestação de que o conteúdo e os parâmetros desta Proposta Executiva **são estritamente preliminares**, uma vez que podem ser ajustados, a qualquer tempo, mediante interações e definições com a Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo.

Atenciosamente,

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Superintendente de Consultoria



Apresentação: por que a Fundação Instituto de Administração?

Com uma trajetória de pioneirismo e tradição de mais de 40 anos, a FIA é uma instituição que combina excelência acadêmica com uma abordagem prática e inovadora, orientada a gerar resultados de alto impacto para o setor público e privado.

A FIA transforma conhecimento em resultados e inspira transformação.

Instituída como fundação de direito privado, sem fins lucrativos, e reconhecida como de utilidade pública estadual, a FIA atua em três frentes – pesquisa, educação e consultoria –, sempre na vanguarda dos conceitos e práticas em Administração Empresarial e Pública.

Seu protagonismo na fronteira do conhecimento ocorre pela sua coordenação conduzida por docentes da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), o que a consolidou como uma das principais escolas de negócios e consultoria do Brasil, reconhecida nacional e internacionalmente, com alta capacidade de antecipar tendências e inspirar e contribuir com o futuro.

Pioneirismo em constante transformação

A FIA constrói seu diferencial competitivo sobre a solidez acadêmica e o olhar inovador, atualizada e contribuindo com as melhores práticas globais. Sua abordagem única alia teoria e prática, oferecendo uma experiência transformadora para profissionais e organizações que buscam liderar mudanças relevantes no ambiente empresarial e governamental.

A reputação da FIA está consolidada nas avaliações dos principais rankings, como o Financial Times, QS Stars, Você S/A e América Economia, bem como no Brasil, onde obtém nota máxima no MEC e no Enade. O Mestrado e o Doutorado Profissionais



da FIA, recomendados pela CAPES, também são renomados, formando mestres e doutores que protagonizam transformações no setor público e privado.

Conexão global

A FIA se destaca por sua rede de cooperação com renomadas universidades globais – Harvard, Cambridge, EM Lyon, Bocconi, entre outras –, que asseguram uma constante atualização de metodologias e práticas de ponta. Essa rede permite à FIA oferecer soluções personalizadas, sempre ajustadas às demandas específicas do mercado brasileiro e com acesso às inovações mais recentes. Desde 2002, a FIA integra o seleto grupo de Registered Education Providers (REP) do PMI, reafirmando seu padrão internacional de excelência em gestão de projetos, com rigor e inovação alinhados aos parâmetros globais.

Metodologia exclusiva e personalização: respostas inovadoras aos desafios contemporâneos

Com uma metodologia que prioriza o entendimento profundo das necessidades dos clientes, cada projeto da FIA é desenvolvido sob medida para responder de forma assertiva e inovadora aos desafios apresentados. Ao longo de quatro décadas, a FIA tem acumulado um portfólio de mais de 8.000 projetos de consultoria que abrange uma ampla gama de áreas estratégicas:

- Gestão e Políticas Públicas
- Políticas de Desenvolvimento Regional, Competitividade e APLs
- Administração do Terceiro Setor
- Gestão Estratégica de Pessoas
- Estudos do Futuro e Cenários
- Desenvolvimento e Modernização Organizacional
- Finanças e Gestão Financeira



- Gestão de Mercados Financeiros
- Inovação e Gestão da Inovação
- Estudos dos Negócios Agroindustriais
- Administração de Operações
- Política de Negócios
- Tecnologia da Informação e Desenvolvimento Tecnológico
- Gestão de Projetos
- Internacionalização de Empresas
- Estratégia e Redes Empresariais
- Modelagem de PPPs e Concessões
- Gestão de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)
- Métodos Quantitativos e Pesquisas de Opinião Pública
- Branding, Place Branding e Place Making
- Políticas para Educação e Gestão Escolar

Impacto e liderança sustentada: experiência que transforma mercados

O impacto da FIA se reflete em setores estratégicos no Brasil e exterior. Ao longo de sua história, a Fundação atuou em todos os níveis de governo e em variados setores, promovendo avanços importantes em áreas como saúde, educação, saneamento, energia e transporte. Esse compromisso com a inovação e a eficiência garantiu à FIA um papel central na modernização e evolução dos processos organizacionais e na definição das melhores práticas de governança.

FIA em Números

- Mais de 8.000 projetos
- Mais de 100 mil alunos formados
- Equipe com mais de 800 professores especialistas, mestres e doutores
- Mais de 320 consultores
- 150 colaboradores dedicados a cada projeto



Alguns clientes



Acreditações e Associações





Com uma expertise consolidada e um histórico comprovado de projetos bem-sucedidos, a FIA é a parceira ideal para organizações que buscam soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios da gestão moderna. A Fundação reafirma seu pioneirismo ao combinar tradição e constante atualização, sempre focada em transformar desafios complexos em oportunidades de crescimento e relevância no mercado.

No tema em tela, demandado pela Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, a FIA se destaca com forte atuação, sendo algumas delas:

- O MBA Internacional da FIA é um dos melhores do mundo.



- Algumas das principais organizações públicas e privadas brasileiras já realizaram programas de qualificação e formação com a FIA, por meio de MBAs e cursos customizados, todos com atestados assinados que comprovam a capacidade e excelência técnicas da Fundação, tais como: Banco do Brasil, Klabin Celulose e Papel, Sabesp, Nielsen, Centro Paula Souza, Metrô, Cosipa, Artesp, Telerj, ApexBrasil, Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo, Invest SP, Sebrae, Ministério das Relações Exteriores (MRE), Motorola, SP Trans, Prefeitura de Piracicaba – SP, IBM, SBT, Banco Central, Secretaria Municipal de Educação de Barueri – SP, Prefeitura Municipal de São Paulo, dentre outros.
- No campo da **estruturação e desenvolvimento de metodologia**, podem ser destacados:
 - Modelagem e criação de redes de negócios, desenvolvimento e aplicação de metodologia replicável no âmbito do programa CLUBE DE NEGÓCIOS para o SEBRAE-SP.
 - Desenvolvimento da metodologia de capacitação do Exporta SP da Invest SP e Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo com objetivo de compor política pública do Estado de São Paulo de inserção internacional pelas exportações de MPMEs paulistas.
 - Estruturação e realização de metodologia para capacitação sobre questões estratégicas de expansão internacional de empresas brasileiras para ApexBrasil.
 - Desenvolvimento e especificação de metodologia para construção de Portfólio de Projetos de Investimentos Internacionais da ApexBrasil para empresas brasileiras.
 - Elaboração de metodologia de pesquisa de percepção de imagem da marca Brasil em terceiros mercados considerados prioritários pela ApexBrasil.



- Desenvolvimento de metodologias de pesquisas e inovação para a elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia de Cidades Inteligentes - PETCI para o município de Osasco.
 - Desenvolvimento e Implantação de Metodologia de Monitoramento e Avaliação do Plano de Prevenção da Violência Urbana - PIAPS / PNSP para o Ministério do Planejamento e Orçamento e Gestão (MPOG).
 - Elaboração de metodologia para avaliação riscos em projetos críticos para Eletrobrás.
 - Formulação e desenvolvimento de metodologia do EMPRESA MAIS do Estadão.
 - Formulação e desenvolvimento da metodologia LUGARES MAIS INCRÍVEIS PARA TRABALHAR do Estadão.
- No campo do **planejamento e gestão estratégicos**, podem ser destacados:
 - Planejamento Estratégico da INVEST SP;
 - Planejamento Estratégico da Agência Paulista de Tecnologia do Agronegócio – APTA;
 - Planejamento Estratégico do Instituto de Economia Agrícola – IEA;
 - Elaboração dos Planos Estratégico, Tático e Operacional da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento do Distrito Federal.
 - Planejamento Estratégico do Artesanato Paulista – Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo;
 - Diretrizes Estratégicas do Artesanato Brasileiro para Sebrae Nacional e Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte – MEMP;
 - Plano Turismo SP 2030, concebido como política governamental, em São Paulo, que englobou diversos eixos, tais como: promoção, inteligência, educação, place branding, distritos turísticos, financiamentos direcionados, modelagens PPPs, inovação, dentre outros – Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo;



- Plano Agro SP 2030, concebido como política governamental, em São Paulo, que englobou diversos eixos, tais como: arranjos produtivos locais, rotas rurais, conectividade no campo, inteligência, inovação e tecnologia, dentre outros – Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.
 - Programa de Planejamento Estratégico da Melitta do Brasil;
 - Gestão Profissional de Negócios de PNEUS para Goodyear;
 - Planejamento Estratégico da Jocar Corifeu Auto Partes;
 - Planejamento Empresarial da Fábrica de Papel Santa Teresinha (Santher);
 - Reestruturação do Sistema UNIMED;
 - Desenvolvimento da Gestão de Fornecedores da Rhodia S.A.;
 - Desenvolvimento Gerencial do Itaú Unibanco;
 - Revisão de Posicionamento Estratégico da OZ Design;
 - Gestão por Competências da Unipar Comercial e Distribuidora;
 - Gestão Comercial da Arapuã;
 - Reorganização do Departamento Comercial da Danny Comércio;
 - Condução do COMÉRCIO BRASIL pelo SEBRAE-SP com mais de 2.000 empresas no Estado de São Paulo.
- No campo da **gestão de processos e estrutura organizacional**, destacam-se:
 - Prestação de serviços técnicos de consultoria direcionados ao desenvolvimento institucional, modernização da estrutura organizacional, adequação da política de gestão de pessoas, modelagem de sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal.
 - Serviços Técnicos Especializados para o Desenvolvimento Organizacional, Gestão e Racionalização das Atividades de Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo para Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo.



- Serviços de consultoria para modernização da estrutura administrativa da Prefeitura da Estância de Atibaia.
- Estudo para analisar alternativas e propor um modelo de gestão para o CBA - Centro de Biotecnologia da Amazônia.
- Assessoramento Organizacional visando a Reorganização administrativa da Secretaria da Criança, Família e Bem-Estar Social e os Sistemas de Planejamento e Gestão.
- Programa de Desenvolvimento e Modelagem da Gestão da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará.
- Reorganização Institucional; Revisão; Modernização dos Processos e Procedimentos; e Proposição de Rotinas e Fluxos de Atividades desenvolvidas pela área responsável pelas ações de Recursos Humanos para Secretaria Municipal de Modernização, Gestão e Desburocratização.
- Serviços de desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais para Fundação para o Desenvolvimento da Educação.
- Novo Modelo de Gestão para o Instituto Nacional de Seguridade Social para Ministério da Previdência Social.
- Gestão estratégica de suprimentos destinados a promover redução de gastos e adoção de critérios de sustentabilidade socioambiental, de modo a aprimorar a eficiência e a qualidade da contratação de órteses, próteses e materiais especiais para Ministério da Saúde.
- Mapeamento e Análise dos Custos Operacionais dos Processos de Contratação do Governo Federal para Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Plano de Reestruturação de Processos Internos para Cepel - Centro de Pesquisas de Energia Elétrica.
- Serviços técnicos especializados para desenvolvimento do projeto de Inovação em Gestão Pública para Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo.



É com esse portfólio de realizações, e com o seu notório reconhecimento como entidade de excelência, que a FIA se apresenta à Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo para condução dos trabalhos demandados.

Para saber mais sobre a FIA: www.fia.com.br / fiaonline.com.br

Qualificação da demanda

A Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (SEDS) apresenta a necessidade de uma consultoria especializada para conceber, implementar e avaliar o Programa de Superação da Pobreza, que visa romper o ciclo intergeracional da pobreza em famílias em situação de vulnerabilidade. O programa será estruturado em uma trilha estratégica de três etapas: proteger, desenvolver e incluir, integrando diversas políticas públicas e ações coordenadas.

Objeto

O objeto da contratação é o desenvolvimento de um modelo abrangente que inclui:

1. **Desenho do Programa** - abrangendo a construção de uma cadeia causal, normatização operacional e definição de estratégias de implementação e governança.
2. **Monitoramento e Avaliação** - incluindo a concepção de indicadores e a avaliação de impacto, garantindo que as ações sejam mensuráveis e alinhadas às metas do programa.
3. **Capacitação e Disseminação** - formação de agentes operacionais e materiais didáticos para implementação consistente nas regiões selecionadas.



A execução requer uma equipe multidisciplinar de alta qualificação, incluindo especialistas em políticas públicas, monitoramento, avaliação e gestão integrada, além de um coordenador geral com sólida experiência técnica. A abrangência territorial envolve 47 municípios paulistas, com foco na integração das ações às realidades locais, conforme descrito no Anexo I do Termo de Referência.

Os produtos esperados contemplam desde relatórios iniciais de planejamento até a capacitação de agentes e avaliação de impacto, conforme cronograma detalhado. Essa estrutura permitirá:

- Maior eficiência no uso de recursos públicos;
- Integração de políticas existentes em áreas como saúde, educação e assistência social;
- Criação de novas oportunidades econômicas para as famílias atendidas.

Com essa contratação, busca-se garantir que a estratégia proposta seja executada com rigor técnico e impacto social sustentável, contribuindo para a redução das desigualdades no estado.

Pilares propostos pela FIA

Para a realização da consultoria em tela, a FIA entende e sugere uma abordagem “com o cliente” e não “para o cliente”, cujas análises sejam elaboradas em conjunto com os participantes a partir de suas realidades, backgrounds e experiências. Isso significa uma metodologia participativa, com a facilitação de conteúdos e ferramentas da fronteira do conhecimento da área da Administração Pública.

A FIA empregará uma abordagem de cocriação, envolvendo as equipes da Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo em todas as etapas do projeto, garantindo que as soluções desenvolvidas reflitam as necessidades reais da organização. Essa metodologia participativa assegura o alinhamento entre os



desafios vigentes e o contexto cultural da SDES, promovendo uma elaboração participativa e o engajamento das equipes.

A FIA pretende conduzir os trabalhos a partir do seguinte plano, conforme Termo de Referência.

Etapa 1: Planejamento

Descrição

Elaboração do Plano de Trabalho com definição de estrutura da equipe, programação das tarefas, descrição das atividades, cronograma de execução e detalhamento das ações necessárias.

Produto

- Relatório de plano de trabalho (Produto 1.1)

Metodologia

- Análise inicial de informações do Programa e reuniões de alinhamento com a SEDS para definir escopo e diretrizes.

Etapa 2: Análise dos Programas Sociais Existentes

Descrição

Levantamento e análise dos programas sociais, estudo da demanda por qualificação profissional e análise das políticas de transferência de renda.

Produtos

- Relatório de programas existentes (Produto 2.1)
- Relatório de estudo de demanda por qualificação (Produto 2.2)
- Relatório de política de transferência de renda (Produto 2.3)

Metodologia



- Planejamento
 - Delimitação dos objetivos:
 - Mapear programas sociais existentes.
 - Identificar demandas por qualificação profissional.
 - Avaliar políticas de transferência de renda em termos de eficiência e impacto.
 - Identificação de fontes de dados:
 - Bases públicas (ex.: IBGE, Cadastro Único, ministérios).
 - Relatórios e estudos já publicados.
 - Dados administrativos dos programas sociais.
- Levantamento dos Programas Sociais
 - Identificação e catalogação:
 - Levantar programas de assistência social, qualificação profissional e transferência de renda em diferentes níveis (federal, estadual e municipal).
 - Coleta de informações:
 - Objetivos, público-alvo, critérios de elegibilidade e alcance dos programas.
 - Orçamento, fontes de financiamento e indicadores de desempenho.
 - Mapeamento das interações:
 - Analisar sobreposições e sinergias entre os programas.
 - Identificar lacunas na cobertura e áreas subatendidas.
- Estudo da Demanda por Qualificação Profissional



- Diagnóstico do mercado de trabalho:
 - Levantar dados sobre desemprego, setores em crescimento e profissões mais demandadas.
 - Identificar mudanças estruturais no mercado devido a avanços tecnológicos e transições econômicas.
- Identificação das características da força de trabalho:
 - Perfis educacionais e demográficos da população atendida por programas sociais.
 - Analisar desafios regionais ou específicos (ex.: gênero, juventude, baixa escolaridade).
- Levantamento de necessidades junto aos setores econômicos:
 - Entrevistas ou questionários com empregadores para identificar lacunas de habilidades (skill gaps).
- Projeção de demanda futura:
 - Aplicar métodos quantitativos para estimar a necessidade de qualificação em diferentes cenários econômicos.
- Análise das Políticas de Transferência de Renda
 - Revisão das políticas existentes:
 - Identificar principais iniciativas de transferência de renda, como o Bolsa Família e Auxílio Brasil.
 - Mapear objetivos, público-alvo e resultados esperados.
 - Avaliação de impacto:



- Aplicar técnicas econométricas (ex.: diferenças em diferenças, regressão descontínua) para medir efeitos em indicadores como pobreza, desigualdade e consumo.
- Análise de eficiência:
 - Comparar custos administrativos e benefícios entregues.
 - Verificar a eficácia dos critérios de elegibilidade e cobertura.
- Identificação de vulnerabilidades:
 - Estudar a resiliência das políticas a choques econômicos, como inflação e desemprego.
- Integração dos Resultados
 - Identificação de sinergias e lacunas:
 - Verificar como a qualificação profissional pode complementar as políticas de transferência de renda.
 - Propor melhorias para tornar os programas sociais mais integrados e eficazes.
 - Projeção de cenários:
 - Modelar impactos potenciais de alterações nos programas ou no mercado de trabalho.
- Consulta a Stakeholders e Validação
 - Engajamento com gestores públicos e sociedade civil:
 - Apresentar resultados preliminares para obter feedback.
 - Ajustes com base nas contribuições:



- Incorporar percepções dos stakeholders e ajustar análises ou propostas.
- Produção de Relatórios e Recomendações
 - Estruturação dos resultados:
 - Relatório detalhado com diagnósticos e recomendações.
 - Resumo executivo para gestores públicos.
 - Propostas de políticas:
 - Recomendação de novos programas ou ajustes nas políticas existentes.
 - Sugestões de ações integradas para atender à demanda por qualificação e fortalecer as políticas de transferência de renda.

Etapa 3: Construção da Cadeia Causal

Descrição

Desenvolvimento da lógica causal e revisão do diagnóstico com base em metas e compromissos internacionais, benchmarking de políticas públicas e estruturação da Teoria da Mudança.

Produto

- Relatório de Construção de Cadeia Causal (Produto 3.1)

Metodologia

- Desenvolvimento da Lógica Causal
 - Mapeamento inicial do problema:
 - Identificar os desafios específicos a serem abordados.
 - Detalhar as causas primárias e secundárias do problema.



- Desenho da lógica causal:
 - Estabelecer relações entre inputs, atividades, outputs, resultados e impactos.
 - Representar graficamente a cadeia causal para facilitar a comunicação.
- Validação da lógica causal:
 - Revisar o modelo com stakeholders e especialistas.
- Revisão do Diagnóstico com Base em Metas e Compromissos Internacionais
 - Identificação de metas internacionais:
 - Selecionar compromissos relevantes para o contexto analisado (ex.: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável).
 - Análise de alinhamento:
 - Comparar os objetivos nacionais ou locais com as metas internacionais.
 - Identificar lacunas ou inconsistências.
 - Revisão do diagnóstico:
 - Atualizar a análise do problema com base nas metas internacionais.
 - Incorporar prioridades globais e recomendações específicas.
- Benchmarking de Políticas Públicas
 - Seleção de casos para benchmarking:
 - Identificar políticas públicas bem-sucedidas em outros países ou regiões.



- Selecionar critérios de comparação (efetividade, escalabilidade, custo-benefício).
- Coleta de dados:
 - Levantar informações detalhadas sobre as políticas selecionadas.
 - Identificar fatores críticos de sucesso e condições de implementação.
- Análise comparativa:
 - Avaliar quais práticas podem ser adaptadas ao contexto local.
 - Considerar possíveis barreiras à implementação.
- Estruturação da Teoria da Mudança
 - Definição do objetivo final:
 - Especificar o impacto desejado em termos de mudanças sociais, econômicas ou ambientais.
 - Identificação de resultados esperados:
 - Descrever os resultados de curto, médio e longo prazo que levarão ao impacto final.
 - Mapeamento de intervenções:
 - Listar atividades e políticas necessárias para alcançar os resultados esperados.
 - Definição de pressupostos:
 - Especificar as condições necessárias para o sucesso das intervenções.



- Identificar riscos e fatores externos que podem influenciar os resultados.
- Construção do modelo lógico:
 - Representar graficamente a Teoria da Mudança com inputs, atividades, outputs, resultados e impacto.
- Validação e Refinamento
 - Consulta a stakeholders:
 - Apresentar a lógica causal, diagnóstico revisado e Teoria da Mudança para validação.
 - Incorporar feedbacks para ajustes.
 - Revisão por especialistas:
 - Garantir que as abordagens estejam tecnicamente fundamentadas e sejam factíveis.
- Produção de relatórios:
 - Elaborar relatório detalhado, incluindo lógica causal, revisão diagnóstica, benchmarking e Teoria da Mudança.

Etapa 4: Desenho da Estratégia de Monitoramento e Avaliação

Descrição

Criação de indicadores e plano de monitoramento, bem como a elaboração do plano de avaliação do Programa.

Produto

Relatório de Desenho da Estratégia de Monitoramento e Avaliação (Produto 4.1)



Metodologia

- Criação de Indicadores
 - Identificação de dimensões-chave:
 - Selecionar dimensões do programa a serem monitoradas (ex.: inputs, outputs, resultados, impactos).
 - Definição de tipos de indicadores:
 - Indicadores de insumos: Recursos financeiros, humanos e materiais empregados.
 - Indicadores de processo: Atividades realizadas e eficiência.
 - Indicadores de resultados: Benefícios alcançados no curto e médio prazo.
 - Indicadores de impacto: Mudanças de longo prazo atribuíveis ao programa.
 - Estabelecimento de critérios para indicadores:
 - Garantir que sejam SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes, Temporais).
 - Validação dos indicadores:
 - Revisar os indicadores com stakeholders para garantir relevância e viabilidade.
- Elaboração do Plano de Monitoramento
 - Definição de objetivos do monitoramento:
 - Garantir a execução eficiente do programa e identificar problemas rapidamente.
 - Desenvolvimento da metodologia de coleta de dados:
 - Identificar fontes de dados, frequência de coleta e responsáveis.
 - Estabelecer protocolos de coleta, consolidação e reporte de dados.



- Ferramentas de monitoramento:
 - Selecionar ou desenvolver sistemas e templates para registro e análise dos dados.
- Cronograma de monitoramento:
 - Definir prazos para coleta e análise, alinhados às etapas do programa.
- Capacitação para monitoramento:
 - Treinar a equipe responsável sobre metodologias e ferramentas.
- Elaboração do Plano de Avaliação
 - Definição do objetivo da avaliação:
 - Determinar o impacto e a eficácia do programa, verificando se os objetivos foram atingidos.
 - Escolha de modelos de avaliação:
 - Selecionar metodologias, como:
 - Avaliação de processo (para atividades realizadas e outputs).
 - Avaliação de impacto (causalidade entre ações e mudanças).
 - Avaliação de custo-benefício (eficiência econômica).
 - Definição de questões avaliativas:
 - Exemplo: O programa atingiu seus objetivos? Quais foram as lições aprendidas?
 - Planejamento da coleta de dados para avaliação:
 - Estabelecer métodos (quantitativos e qualitativos) para medir os resultados e impactos.
 - Identificar amostras e critérios de comparação (grupos controle, se aplicável).
 - Cronograma da avaliação:



- Especificar momentos-chave para avaliações intermediárias e finais.
- Integração do Monitoramento e Avaliação
 - Conexão entre indicadores e avaliação:
 - Garantir que os indicadores definidos no plano de monitoramento alimentem a avaliação do programa.
 - Fluxo de comunicação:
 - Estabelecer rotinas para reportar resultados preliminares e finais às partes interessadas.
- Validação e Ajustes
 - Revisão pelos stakeholders:
 - Apresentar o plano de monitoramento e avaliação para gestores e parceiros.
 - Incorporação de feedback:
 - Ajustar indicadores, ferramentas e cronogramas conforme necessário.
 - Teste piloto:
 - Aplicar o plano de monitoramento e avaliação em pequena escala para identificar possíveis melhorias.
- Produção do Relatório (Produto 4.1)
 - Estrutura do relatório:
 - Introdução: Objetivo e escopo do monitoramento e avaliação.
 - Indicadores: Descrição detalhada de cada indicador e suas métricas.
 - Plano de monitoramento: Metodologia, ferramentas e cronograma.



- Plano de avaliação: Questões avaliativas, métodos, cronograma e uso dos resultados.
- Anexos:
 - Incluir templates, protocolos de coleta e fluxos de trabalho.

Etapa 5: Desenho da Estratégia de Implementação

Descrição

Mapeamento de atores-chave, definição do papel do Agente de Desenvolvimento Familiar, e análise de riscos operacionais.

Produto

- Relatório de Desenho da Estratégia de Implementação (Produto 5.1)

Metodologia

- Mapeamento de Atores-Chave
 - Identificação dos atores:
 - Listar organizações, grupos ou indivíduos relevantes.
 - Identificar financiadores, beneficiários e reguladores.
 - Análise de stakeholders
 - Categorizar os atores com base no poder, influência e interesse.
 - Criar uma matriz de influência/interesse.
 - Consulta e engajamento
 - Conduzir entrevistas, grupos focais ou pesquisas para entender os papéis e interesses de cada ator.
 - Documentar relações e interdependências.



- Definição do Papel do Agente de Desenvolvimento Familiar
 - Revisão do contexto e necessidades:
 - Avaliar demandas específicas das famílias atendidas.
 - Identificar lacunas existentes no suporte social ou econômico.
 - Descrição de funções:
 - Especificar tarefas principais, responsabilidades e objetivos do agente.
 - Identificar competências técnicas e comportamentais necessárias.
 - Desenho do processo de atuação:
 - Mapear as etapas de interação do agente com os beneficiários e outros atores-chave.
 - Propor fluxos de trabalho e protocolos operacionais.
- Análise de Riscos Operacionais
 - Identificação de riscos:
 - Listar possíveis problemas que possam afetar a atuação do agente ou a interação com os atores-chave (ex.: falta de recursos, resistência de stakeholders, falhas de comunicação).
 - Classificação e priorização:
 - Avaliar a probabilidade e impacto de cada risco.
 - Usar uma matriz de riscos para hierarquizar os mais críticos.
 - Proposição de medidas mitigadoras:



- Desenvolver estratégias para reduzir ou eliminar os riscos identificados.
- Criar planos de contingência.
- Monitoramento contínuo:
 - Definir indicadores para acompanhar a evolução dos riscos.
 - Implementar sistemas de feedback para ajustes rápidos.
- Validação e Consolidação
 - Validação das definições e análises:
 - Compartilhar os resultados preliminares com os stakeholders para obter feedback.
 - Ajustar mapeamentos e definições conforme necessário.
 - Documentação e comunicação:
 - Elaborar relatórios detalhados para registrar os achados e recomendações.
 - Apresentar os resultados a gestores ou tomadores de decisão.
- Implementação e Acompanhamento
 - Execução dos papéis definidos:
 - Iniciar as atividades do Agente de Desenvolvimento Familiar conforme o mapeamento.
 - Monitoramento e avaliação:
 - Avaliar a eficácia das interações entre agentes e atores-chave.
 - Revisitar regularmente a análise de riscos para incorporar aprendizados.



Etapa 6: Normatização Operacional

Descrição

Elaboração de minuta de decreto, normas operacionais e instrumentos para a gestão do Programa.

Produto

- Relatório de Normatização Operacional (Produto 6.1)

Metodologia

- Planejamento e Estruturação
 - Definição do objetivo e alcance:
 - Identificar os objetivos principais do decreto e das normas operacionais.
 - Estabelecer a abrangência das regulamentações e instrumentos.
 - Consulta ao marco regulatório:
 - Revisar leis, decretos e regulamentos existentes para assegurar alinhamento legal e evitar conflitos normativos.
 - Constituição da equipe técnica:
 - Definir responsáveis pela elaboração (jurídico, operacional, técnico).
 - Identificar a necessidade de apoio de consultores externos ou especialistas.
- Diagnóstico do Programa



- Levantamento de informações:
 - Reunir dados sobre objetivos, estrutura e funcionamento do programa.
 - Identificar pontos críticos ou lacunas na gestão atual.
- Análise de melhores práticas:
 - Pesquisar decretos e normas de programas similares em outras jurisdições ou setores.
 - Identificar instrumentos eficazes que possam ser adaptados.
- Redação da Minuta de Decreto
 - Estruturação do conteúdo:
 - Preâmbulo: Fundamentos legais e justificativa.
 - Disposições gerais: Objetivos e diretrizes do programa.
 - Organização e gestão: Estrutura hierárquica, competências e responsabilidades.
 - Recursos: Fontes de financiamento e mecanismos de alocação.
 - Fiscalização e transparência: Mecanismos de controle e prestação de contas.
 - Disposições finais: Prazos, revogações de normas anteriores, data de vigência.
- Consulta preliminar:
 - Submeter a minuta para revisão por especialistas e stakeholders internos.
- Elaboração de Normas Operacionais



- Mapeamento de processos:
 - Detalhar fluxos de trabalho e interações necessárias para implementar o programa.
 - Identificar pontos de decisão e responsabilidades específicas.
- Redação de normas:
 - Formalizar os processos em diretrizes claras e detalhadas.
 - Garantir linguagem acessível e alinhada ao decreto.
- Validação:
 - Revisar as normas com equipes operacionais e gestores do programa para assegurar viabilidade prática.
- Desenvolvimento de Instrumentos para Gestão
 - Identificação de instrumentos necessários:
 - Exemplos: formulários, guias, templates, sistemas de informação.
 - Associar cada instrumento a etapas específicas do programa.
 - Desenvolvimento e prototipagem:
 - Criar versões iniciais dos instrumentos.
 - Testar usabilidade e adequação com usuários finais.
 - Ajustes e finalização:
 - Incorporar feedback e produzir versões finais prontas para implementação.

Etapa 7: Desenho da Avaliação de Impacto



Descrição

Definição de metodologia de avaliação de impacto, plano amostral e indicadores de resultados de interesse.

Produto

- Relatório de desenho de avaliação de impacto (Produto 7.1)

Metodologia

- Definição da Metodologia de Avaliação de Impacto
 - Escolha do desenho de avaliação:
 - Selecionar entre métodos experimentais e quase-experimentais, considerando o contexto e as restrições operacionais:
 - Experimental: Randomização (RCTs - Randomized Controlled Trials).
 - Quase-experimental: Diferenças em Diferenças (DiD), Regressão Discontínua (RD), Pareamento por Escore de Propensão (PSM).
 - Justificativa do método escolhido:
 - Explicar a adequação do método para o programa avaliado.
 - Considerar viabilidade prática, ética e disponibilidade de dados.
 - Estabelecimento da linha de base:
 - Definir o ponto de partida para comparar os resultados após a intervenção.
- Definição do Plano Amostral
 - Identificação da população-alvo:
 - Determinar o universo de beneficiários e possíveis grupos de controle.
 - Estratégia de amostragem:



- Selecionar entre métodos probabilísticos ou não probabilísticos, considerando representatividade e viabilidade.
- Tamanho da amostra:
 - Calcular o tamanho necessário para obter resultados estatisticamente significativos, considerando:
 - Poder estatístico desejado.
 - Variabilidade dos indicadores.
 - Probabilidade de detecção de impactos mínimos relevantes.
- Logística de coleta:
 - Planejar a coleta de dados para grupos de tratamento e controle, incluindo cronogramas e recursos necessários.
- Identificação de Indicadores de Resultados de Interesse
 - Seleção dos indicadores:
 - Identificar métricas que representem diretamente os objetivos do programa.
 - Classificar os indicadores em:
 - Resultados intermediários: Alterações no curto e médio prazo (ex.: mudanças em comportamentos ou capacidades).
 - Resultados finais: Impactos no longo prazo (ex.: redução da pobreza, aumento de renda).
 - Definição de critérios para indicadores:
 - Garantir que sejam SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes, Temporais).
 - Fonte dos dados:
 - Identificar fontes primárias (coleta direta) e secundárias (dados administrativos ou registros).



- Elaboração do Plano de Coleta e Análise de Dados
 - Cronograma de coleta:
 - Definir momentos específicos para coleta (ex.: pré-intervenção, durante e pós-intervenção).
 - Instrumentos de coleta:
 - Desenvolver questionários, entrevistas, observações ou formatos específicos de registros.
 - Estratégia de análise de dados:
 - Detalhar as técnicas estatísticas a serem utilizadas:
 - Modelos de regressão.
 - Análise contrafactual.
 - Verificação de robustez e heterogeneidade de efeitos.
- Validação e Ajustes
 - Consulta a stakeholders:
 - Apresentar a proposta de avaliação para validação com gestores e parceiros.
 - Teste piloto:
 - Realizar um piloto do plano de coleta e análise para identificar possíveis melhorias.
 - Ajustes finais:
 - Incorporar feedback e refinar metodologia, plano amostral e indicadores.
- Produção do Relatório de Desenho de Avaliação de Impacto (Produto 7.1)
 - Estrutura do relatório:
 - Introdução: Contextualização do programa e objetivos da avaliação.
 - Metodologia: Justificativa do método escolhido e descrição detalhada.



- Plano amostral: Tamanho, critérios e estratégia de seleção.
 - Indicadores: Lista completa e justificativa de cada métrica.
 - Plano de coleta: Cronograma e logística.
 - Plano de análise: Estratégias estatísticas e contrafactuais.
 - Limitações e riscos: Identificação de possíveis desafios e estratégias de mitigação.
- Anexos:
 - Instrumentos de coleta, diagramas de amostragem e cronogramas detalhados.

Etapa 8: Capacitação e Material Didático

Descrição

Desenvolvimento de materiais didáticos e execução de 15 treinamentos presenciais para capacitação de equipes.

Produtos

- Relatório com material didático (Produto 8.1)
- Relatórios de treinamento (Produtos 8.2 a 8.16)

Metodologia

- Desenvolvimento de Materiais Didáticos (Produto 8.1)
 - Coleta de informações e conteúdos:
 - Levantar referências, boas práticas e conteúdos técnicos relevantes.
 - Garantir que os materiais sejam atualizados e contextualizados.
 - Estruturação do material didático:
 - Organizar o conteúdo em módulos ou temas principais.



- Definir a lógica pedagógica para facilitar a aprendizagem.
- Elaboração dos materiais:
 - Produzir apresentações, apostilas, guias práticos e exercícios.
 - Incorporar elementos multimídia (ex.: gráficos, vídeos).
- Revisão e validação:
 - Revisar o conteúdo com especialistas e stakeholders.
 - Realizar ajustes com base no feedback.
- Preparação para os Treinamentos
 - Definição da metodologia de ensino:
 - Optar por abordagens interativas, como estudos de caso, dinâmicas e exercícios práticos.
 - Seleção dos instrutores:
 - Escolher facilitadores com experiência técnica e didática.
 - Logística dos treinamentos:
 - Agendar datas, reservar locais e preparar equipamentos necessários.
 - Planejar a distribuição dos materiais aos participantes.
- Execução dos Treinamentos Presenciais (Produtos 8.2 a 8.16)
 - Realização dos treinamentos:
 - Conduzir 15 sessões presenciais, seguindo o conteúdo estruturado.



- Adaptar a abordagem conforme o perfil dos participantes e o progresso.
- Registro das atividades:
 - Documentar presença, participação e feedback dos treinandos.
 - Coletar percepções qualitativas sobre o impacto do treinamento.
- Relatórios de treinamento:
 - Para cada treinamento (Produtos 8.2 a 8.16), produzir relatórios detalhando:
 - Objetivos e conteúdos abordados.
 - Público-alvo e número de participantes.
 - Avaliação do treinamento (feedback e resultados alcançados).
 - Ajustes ou melhorias identificadas para futuras sessões.
- Monitoramento e Avaliação
 - Avaliação de aprendizagem:
 - Aplicar testes, exercícios ou atividades práticas para medir a absorção do conteúdo.
 - Feedback dos participantes:
 - Utilizar formulários ou entrevistas para entender a experiência dos treinandos.
 - Revisão contínua:
 - Ajustar os materiais e métodos para aprimorar os treinamentos subsequentes.



- Consolidação e Entrega de Produtos
 - Relatório final do material didático (Produto 8.1):
 - Apresentar o material completo, incluindo conteúdos revisados e sugestões de uso futuro.
 - Relatórios de treinamentos individuais (Produtos 8.2 a 8.16):
 - Consolidar informações de cada sessão de treinamento, destacando resultados, aprendizados e melhorias.
- Encerramento e Sustentabilidade
 - Capacitação continuada:
 - Propor estratégias para manter as equipes atualizadas após o término dos treinamentos.
 - Entrega de materiais complementares:
 - Disponibilizar materiais didáticos em formato digital para acesso futuro.

Impactos esperados

A implementação do Programa de Superação da Pobreza, pela Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (SEDS), é projetada para gerar impactos significativos e transformadores no enfrentamento da pobreza e na promoção da inclusão social. Destacam-se os principais impactos esperados:



Redução Sustentável da Pobreza

O programa busca romper o ciclo intergeracional da pobreza ao proporcionar às famílias vulneráveis acesso a recursos, capacitações e oportunidades que possibilitem sua inclusão produtiva e econômica de forma sustentável. Espera-se que, com as políticas de proteção social e incentivo ao desenvolvimento de capacidades, as famílias ampliem suas condições de renda e segurança socioeconômica.

Fortalecimento da Rede de Políticas Públicas

A integração de ações nos eixos de educação, saúde, segurança alimentar, habitação e empreendedorismo criará um sistema mais eficiente e alinhado às necessidades das famílias. A abordagem colaborativa entre diferentes secretarias e níveis de governo potencializará o impacto das ações e garantirá maior coerência nas intervenções.

Aprimoramento do Capital Humano

Com ações focadas em capacitação profissional e fortalecimento de habilidades, o programa prevê a qualificação dos membros das famílias atendidas para sua inserção no mercado de trabalho. Isso resultará em uma força de trabalho mais preparada para atender às demandas do mercado, aumentando a empregabilidade e a autonomia econômica.

Desenvolvimento Local e Regional

Ao concentrar esforços em 47 municípios prioritários, o programa impulsionará a economia local por meio do aumento da participação produtiva das famílias e do



fortalecimento de negócios comunitários. A promoção de estratégias alinhadas às especificidades regionais fomentará o crescimento econômico inclusivo.

Monitoramento e Evidência de Resultados

O sistema de monitoramento e avaliação garantirá que os objetivos do programa sejam atingidos com eficiência, permitindo ajustes contínuos e sustentados pelas evidências. Essa abordagem contribuirá para a transparência na gestão pública e para a replicação de boas práticas em outros contextos.

Redução das Desigualdades Sociais

O foco em populações historicamente marginalizadas contribuirá para a redução de desigualdades sociais e regionais, promovendo a equidade no acesso a serviços essenciais e oportunidades econômicas.

Impacto na Governança e na Gestão Pública

O fortalecimento dos mecanismos de governança e a implementação de estratégias de gestão integrada serão marcos na modernização das políticas sociais. A adoção de metodologias baseadas em evidências consolidará a SEDS como referência em inovação na administração pública.

Com a execução do programa com suporte da FIA, espera-se criar um modelo que não apenas atenda às necessidades imediatas das famílias em situação de vulnerabilidade, mas também promova mudanças estruturais na sociedade paulista, estabelecendo bases sólidas para um desenvolvimento socioeconômico mais justo e inclusivo.





Cronograma e Orçamento

Conforme produtos e serviços demandados, a FIA estimou esforço hora – consultor a partir do cronograma físico-financeiro, o que permitiu alocação de profissionais com competências distintas e em contingente capaz para realizar atividades paralelas e alinhadas para as entregas. Para isso, a FIA alocação uma equipe específica de profissionais consultores e professores, que realizará os serviços previstos nesta empreitada, conforme cronograma prévio que será validado em plano de trabalho com os produtos previstos para doze meses.



Tabela 01 – Cronograma Físico-Financeiro

	Produtos	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1.	Relatório de plano de trabalho	■											
2.1.	Relatório de programas existentes												
2.2.	Relatório de estudo de demanda por qualificação							■					
2.3.	Relatório de política de transferência de renda								■				
3.1.	Relatório de Construção de Cadeia Causal			■						■			
4.1.	Relatório de Desenho da Estratégia de Monitoramento e Avaliação					■							
5.1.	Relatório de Desenho da Estratégia de Implementação					■							
6.1.	Relatório de Normatização Operacional, contendo os protocolos e instrumentos operacionais					■							
7.1.	Relatório de desenho de avaliação de impacto											■	
8.1.	Relatório com material didático					■							
8.2.	Relatório de treinamento 1						■						
8.3.	Relatório de treinamento 2						■						
8.4.	Relatório de treinamento 3							■					
8.5.	Relatório de treinamento 4							■					
8.6.	Relatório de treinamento 5								■				
8.7.	Relatório de treinamento 6								■				
8.8.	Relatório de treinamento 7									■			
8.9.	Relatório de treinamento 8									■			
8.10.	Relatório de treinamento 9										■		
8.11.	Relatório de treinamento 10										■		
8.12.	Relatório de treinamento 11											■	
8.13.	Relatório de treinamento 12											■	
8.14.	Relatório de treinamento 13												■
8.15.	Relatório de treinamento 14												■
8.16.	Relatório de treinamento 15												■
8.17.	Ajustes e acompanhamento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



A equipe técnica será composta conforme formações e experiências exigidas no TR e descritas na tabela a seguir.

Tabela 01 – Equipe Técnica

Cargo	Formação/Experiência	Quantidade
Coordenador Geral	Doutor em Economia ou áreas correlatas, com 10 anos de experiência em gestão de projetos.	1
Coordenador Técnico	Doutor/Mestre em áreas correlatas, com 10 anos de experiência em políticas públicas.	2
Pesquisador Sênior	Doutor/Mestre com mais de 10 anos de experiência em políticas públicas.	10
Pesquisador Pleno	Doutor/Mestre com pelo menos 5 anos de experiência.	10
Pesquisador Júnior	Mestre ou Graduado com pelo menos 1 ano de experiência profissional.	10
Assistente de Pesquisa	Graduado em áreas correlatas.	3

O investimento total será no valor de **R\$11.620.000,00 (onze milhões seiscientos e vinte mil reais)**. Neste valor estão incluídas todas as despesas com remuneração dos consultores, encargos sociais, transporte e locomoção e demais despesas. Os trabalhos serão conduzidos na modalidade híbrida (online e presencial).

O pagamento será efetuado mediante Nota Fiscal que acompanhará Relatório de Serviços Prestados (Relatório de Acompanhamento de Atividades e Produtos), conforme cronograma previsto e acordado entre as partes e nos valores da tabela abaixo.



Tabela 03 – Físico-financeiro

Produto	Orçamento (R\$)
1.1. Relatório de plano de trabalho	500.000,00
2.1. Relatório de programas existentes	600.000,00
2.2. Relatório de estudo de demanda por qualificação	600.000,00
2.3. Relatório de política de transferência de renda	600.000,00
3.1. Relatório de Construção de Cadeia Causal	1.280.000,00
4.1. Relatório de Desenho da Estratégia de Monitoramento	1.280.000,00
5.1. Relatório de Desenho da Estratégia de Implementação	1.280.000,00
6.1. Relatório de Normatização Operacional	1.920.000,00
7.1. Relatório de desenho de avaliação de impacto	1.280.000,00
8.1. Relatório com material didático	640.000,00
8.2 a 8.17. Relatórios de treinamento (15 entregas)	1.000.000,00
8.17. Ajustes e acompanhamento	640.000,00
Total	11.620.000,00

Equipe e know-how FIA

A FIA alocará equipe de profissionais de seu quadro com expertise nas temáticas envolvidas no projeto. Nota-se, de imediato, que o projeto em tela demanda conjunto específico e diversificado de competências. A FIA possui este quadro.

Coordenação Geral – Moacir de Miranda Oliveira Jr

Professor Titular da FEA-USP e Coordenador de Projetos na FIA – Fundação Instituto de Administração. Doutor e mestre em Administração pela FEA-USP. Pesquisador visitante da University of Cambridge – Judge Business School. Professor visitante em universidades nos EUA, Suécia e Colômbia. Consultor de empresas e palestrante em empresas e eventos de negócios. Mais de 25 anos de experiência em consultoria. Clientes incluem: IFood; Receita Federal, Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, Banco Itaú, Roche Diagnóstica, Votorantim Metais, Okidata, SDECTI do Estado de São Paulo; Apex Brasil; Petrobras, Eletrobras, Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo, dentre outros. Foi professor e coordenador de



projetos de consultoria na FGV-EAESP. Atuou como consultor da área de Estratégia e Organização da PWC (ex-Coopers & Lybrand). Atuou como docente nos programas de MBA e In-Company da FDC – Fundação Dom Cabral. Coautor de cinco livros, sendo dois em inglês. Autor de diversos artigos acadêmicos e executivos, publicados nos principais jornais e revistas do país e em conferências nacionais e internacionais (EUA, Europa, Ásia e Oceania).

Vice-coordenadora: Profa. Dra. Claudia Pinto

Doutorada em Administração de Empresas - com ênfase em Estratégia Empresarial, pela Escola de Administração e Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), Brasil (2017). Mestre em Gestão de Projetos, na Universidade Nove de Julho - UNINOVE, Brasil (2015). Mestre em Negócios Internacionais no Instituto Politécnico de Leiria (2012), Portugal. Pós-graduada em Gestão Imobiliária pela EGP - University of Porto (2009). Licenciada em Contabilidade e Finanças pelo Instituto Politécnico de Leiria (2007). Licenciada em Organização e Gestão de Empresas pelo Instituto Politécnico de Leiria (2006). Pesquisador no grupo de pesquisa GVCEI - Centro de Estudos em Competitividade Internacional, da EAESP/FGV e no GlobAdvantage - Center of Research on International Business & Strategy, do Instituto Politécnico de Leiria, em Portugal. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, Estratégia Empresarial e Estratégia Internacional. Possui sólidos conhecimentos de estatística e técnicas estatísticas.

