

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
BACHARELADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

JULIANA BORGES ROCHA

**EMPRESAS JUNIORES NO CAMPO DE PÚBLICAS: um estudo à luz do Ciclo de
Políticas Públicas.**

Porto Alegre

2018

Juliana Borges Rocha

**EMPRESAS JUNIORES NO CAMPO DE PÚBLICAS: um estudo à luz do Ciclo de
Políticas Públicas.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas como requisito básico para a conclusão do Curso de Políticas Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dra. Luciana Leite Lima

Porto Alegre

2018

Juliana Borges Rocha

EMPRESAS JUNIORES DO CAMPO DE PÚBLICAS: um estudo à luz do Ciclo de Políticas Públicas

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito básico para a obtenção do título de Bacharela em Políticas Públicas.

Aprovado em: 17 de janeiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dra. Letícia Maria Schabbach - UFRGS

Prof.^a. Dra. Luciana Pazini Papi - UFRGS

Orientadora – Prof.^a. Dra. Luciana Leite Lima - UFRGS

Porto Alegre

2018

Dedico este trabalho ao Campo de Públicas e seu constante crescimento, que possamos cada vez mais expandir esta área do conhecimento e sua profissionalização.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor incondicional e seu suporte em todos os momentos da minha vida. Se não fosse vocês, eu não teria chegado até aqui e alcançado esta conquista na minha vida. Amo vocês e obrigada por tudo.

Aos meus colegas de curso, que se tornaram meus amigos. Principalmente àqueles que nesta reta final me apoiaram.

Aos meus colegas das COEs: participar da primeira organização do Encontro Regional do Campo de Públicas na região Sul (ERECAP-Sul) foi imensamente gratificante para mim, assim como a participação na organização do Encontro Nacional dos Estudantes do Campo de Públicas (ENEAP). A COERGS foi fundamental para meu percurso ao longo desses quatro anos, pois cada um de seus integrantes se fez muito importante nas minhas trajetórias acadêmica e profissional. Posso ter a certeza que eles continuarão como amigos que levarei comigo para o restante de minha vida.

Ao Campo de Públicas, por me proporcionar participar de tantas coisas e me encher de alegria e vontade de persuadir a profissão que eu escolhi como Bacharela de Políticas Públicas. Sou grata a cada pessoa que se inseriu na minha vida através desse campo, e à minha participação na gestão do centro acadêmico, nos CONEAPs e ENEAPs e nos encontros regionais.

E a todos aqueles meus amigos que estão presentes na minha vida, independente da maneira que nos conhecemos. Vocês foram e continuarão sendo de suma importância nesta minha caminhada, e cada um deles sabe o quão especial é para mim.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal mapear as Empresas Juniores (que são consultorias de serviços ofertadas por estudantes de Instituições de Ensino Superior) especificamente do Campo de Públicas, e analisá-las à luz do Ciclo de Políticas Públicas. Para tal, utilizou-se metodologia qualitativa e uma abordagem exploratória, pois essa área de estudo possui poucos dados disponíveis. Foram encontradas doze Empresas Juniores do Campo de Públicas, e apenas três tiveram seus projetos analisados à luz do Ciclo, tendo em vista que essas empresas estavam de acordo com os critérios de seleção do objeto de estudo. A partir da análise dos projetos das Empresas Juniores, foi possível classificá-las à luz do Ciclo de Políticas Públicas dentro de cada uma de suas fases: Formulação, Avaliação e Implementação (sendo dezoito, nove e seis projetos, respectivamente, em cada uma das etapas do Ciclo). Foi analisado o portfólio de prestação de serviços para elencar os projetos no ciclo. Cada uma das empresas oferta projetos diferentes das demais, o que gerou frequências distintas das fases do ciclo em cada Empresa Júnior. Como resultado desta pesquisa, identificou-se que a maior parte dos clientes das empresas é o próprio governo, portanto, prestou-se mais serviços ao primeiro setor.

Palavras-chave: **Empresas Juniores. Campo de Públicas. Ciclo de Políticas Públicas.**

ABSTRACT

The main objective of this study is to map the Junior Enterprises (which are consultancy of offered services by students of Higher Education Institutions) specifically of the Public's Field, and analyze them in the light of the Policy Cycle. For this, was used a qualitative method and an exploratory approach, since this is a study area with few data available. Twelve Junior Enterprises of the Public's Field were found, and only three had their projects analyzed in the light of the Cycle, owing to that these three enterprises were within the selection criteria of study object. From the analysis of the projects of the Junior Enterprises, it was possible to classify them in the light of the Policy Cycle: Formulation, Implementation and Evaluation (being eighteen, nine and six projects, respectively, in each one of the Cycle stages). The service delivery portfolio was analyzed to list the projects in the cycle. Each of the companies offers different projects from the others, which generated distinct frequencies of the cycle phases cycle in each Junior Enterprises. As a research result, it was identified that the majority of the enterprises clients is the government, therefore more services were provided to the first sector.

Keywords: Junior Enterprises. Public's Field. Policy Cycle.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Empresas Juniores do Campo de Públicas	17
Quadro 2 – As fases do processo decisório em diferentes estudos.	19
Quadro 3 – Projetos João Pinheiro Júnior	25
Quadro 4 – Clientes da João Pinheiro Jr. e tipo de instituição	29
Quadro 5 – Projetos e Ciclo de Políticas Públicas da João Pinheiro Jr	30
Quadro 6 – Projetos Júnior Pública FGV	33
Quadro 7 – Clientes da Júnior Pública e tipo de instituição.....	37
Quadro 8 – Projetos e Ciclo de Políticas Públicas da Júnior Pública	38
Quadro 9 – Projetos da Vertuno	40
Quadro 10 – Clientes da Vertuno e tipo de instituição.....	41
Quadro 11 – Projetos e Ciclo de Políticas Públicas da Vertuno	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRALE** – Associação Brasileira de Linfoma e Leucemia
- ANEPCP** – Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas
- BJ** – Brasil Júnior
- CONDECA** – Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de SP
- EACH USP** – Escola de Artes e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo
- ESSEC** – L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
- EJs** – Empresas Juniores
- ENEAP** – Encontro Nacional dos Estudantes do Campo de Públicas
- FAAP** – Fundação Armando Álvares Penteado
- FEDUC** – Faculdade do Educar
- FENECAP** – Federação Nacional dos Estudantes do Campo de Públicas
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- FJP** – Fundação João Pinheiro
- IES** – Instituições de Ensino Superior
- JADE** – Junior Association for Development in Europe
- MEJ** – Movimento Empresa Júnior
- MPF** – Ministério Público Federal
- OAB/MG** – Ordem dos Advogados do Brasil de Minas Gerais
- ONG** – Organização Não Governamental
- SP** – São Paulo
- UFCA** – Universidade Federal do Cariri
- UFLA** – Universidade Federal de Lavras
- UFMG** – Universidade Federal de Minas Gerais
- UFRJ** – Universidade Federal do Rio de Janeiro
- UFRN** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
- UnB** – Universidade de Brasília
- Unicamp** – Universidade Estadual de Campinas
- Unilab** – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
- USP** – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMPRESAS JUNIORES E O CAMPO DE PÚBLICAS	12
2.1 O QUE É UMA EMPRESA JÚNIOR	12
2.2 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO MUNDO E NO BRASIL	12
2.3 EMPRESAS JÚNIOR NO CAMPO DE PÚBLICAS	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	18
3.2 FASES DO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	20
3.2.1 Formulação	20
3.2.2 Implementação	22
3.2.3 Avaliação	22
3.2.4 Extinção	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	24
4.1 JOÃO PINHEIRO JR.	24
4.2 JÚNIOR PÚBLICA	31
4.3 VERTUNO	39
4.4 ANÁLISE DO CAMPO DE ATUAÇÃO DAS EJS	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho são as Empresas Juniores (EJs). As EJs são importantes por se tratar de um eixo na formação do profissional, fazendo com que esse possa entrar de forma mais competitiva no mercado de trabalho e com maior conhecimento aplicado. Por meio da experiência dentro da faculdade, foi possível observar que existem muitas EJs dentro da UFRGS, dos mais variados ramos: engenharia, administração, economia. Por esse motivo, começou-se esta pesquisa sobre EJs em todo o Brasil e em diversas instituições de ensino, sejam privadas, sejam públicas.

O movimento Empresa Júnior (MEJ) tem crescido muito em nosso país. Segundo dados da Brasil Júnior (BJ), existem mais de 400 EJs federadas, sendo possível observar, nos estudos sobre essas empresas, que a demanda de projetos é cada vez maior.

O interesse por estudar este tema surgiu pelo fato de que a EJ é uma empresa dentro da universidade, gerida por alunos e sendo igualmente competente a uma empresa sênior, aplicando a teoria na prática dentro de um ambiente com jovens querendo transformar sua graduação em algo além do que é visto dentro da sala de aula, fazendo com que saiam da universidade como profissionais mais capacitados para o mercado de trabalho.

Considerando os aspectos discutidos para contextualizar o problema de pesquisa e as justificativas para a realização deste trabalho, estabeleceram-se os seguintes objetivos: identificar as EJs do Campo de Públicas; analisar os estatutos e projetos das EJs; analisar os projetos realizados pelas EJs do Campo de Públicas à luz do Ciclo de Políticas Públicas.

Depois de escolhido o tema, foi feito um recorte especificamente sobre EJs do Campo de Públicas, ou seja, todas as empresas que contemplam os cursos de Administração Pública, Políticas Públicas, Gestão Pública e Ciências do Estado. Foram selecionadas três EJs do Campo de Públicas para serem utilizadas como casos de análise para este trabalho. A seleção foi feita com base em dois critérios: possuir o maior número de projetos finalizados e ter estatuto.

A presente pesquisa foi classificada como qualitativa, visando a uma análise de conteúdo exploratória. Segundo Minayo (2002), a pesquisa qualitativa se dedica ao que não é mensurável em números como médias e equações, não podendo ser

quantificado. Bauer (2000, p.23) salienta que essa metodologia lida com interpretações das realidades sociais. A metodologia escolhida (qualitativa) pretende analisar os processos de tomada de decisão, os argumentos presentes, e as semelhanças entre a resolução de problemas.

Para encontrar os dados específicos do objetivo deste trabalho, primeiramente buscou-se sobre informações sobre as EJs e Campo de Públicas nos mais variados sites de busca da internet com palavras chave sobre Campo de Públicas e EJs; depois, utilizou-se das redes sociais das empresas para captação de detalhes mais específicos, sendo realizada, inclusive, uma enquete junto às EJs por meio dessas redes.

Podem ser apontadas como limitações deste estudo: as dificuldades de obter informações junto às EJs do Campo Políticas Públicas, já que são poucos os cursos do Campo com empresas consolidadas e com projetos finalizados; e o tamanho do universo pesquisado.

Este trabalho se divide em três capítulos. O primeiro trata de explicar o que são as EJs e fazer o seu recorte dentro do Campo de Pública; o segundo aborda o referencial teórico utilizado para classificar os projetos dessas empresas dentro do Ciclo de Políticas Pública; no terceiro analisa os projetos e os elenca dentro das fases do ciclo.

2 EMPRESAS JUNIORES E O CAMPO DE PÚBLICAS

Neste capítulo será apresentado o que é a EJ e sua importância dentro do Brasil e fora dele. Demonstraremos como o MEJ está inserido dentro do Campo de Públicas e sua relevância para os estudantes, egressos e professores dos cursos pertencentes ao campo, assim como quais são as empresas que são catalogadas como EJs do campo, seu ano de criação e se possuem projetos, CNPJ e filiação junto à Brasil Júnior.

2.1 O QUE É UMA EMPRESA JÚNIOR

Segundo a definição da Brasil Júnior – Federação Nacional de Empresas Juniores no Brasil – em seu site, uma EJ é uma associação civil sem fins lucrativos que funciona dentro de uma universidade ou faculdade e deve ser vinculada a, pelo menos, um curso de graduação. A EJ é um núcleo independente da faculdade no que tange a suas tomadas de decisão. Os projetos que são praticados dentro da empresa são de sua total responsabilidade, fomentando uma gestão autônoma. Porém, existe um suporte dentro da universidade, como a utilização do espaço físico, a vinculação de sua criação e os professores que são membros da EJ.

Por meio de consultorias a outras empresas, os empresários juniores são desafiados a colocar em prática todo o aprendizado da academia em seus projetos, com o respaldo de um professor responsável, o que torna a EJ um negócio de investimento baixo para quem as contrata, pois o valor geralmente fica abaixo do mercado profissional, tendo em vista que são os estudantes que entregam os serviços prestados. A vivência dentro desse laboratório traz para o aluno a possibilidade de se tornar um profissional mais capacitado assim que sair da graduação. No decorrer deste trabalho, será visto como as EJs começaram no Brasil e no mundo.

2.2 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO MUNDO E NO BRASIL

Segundo o Portal Mackenzie (EJB, 2012), a primeira EJ do mundo foi fundada em 1967 em Paris, na França. Alunos da Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais, da *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* (ESSEC), fundaram a “Junior ESSEC Conseil” com o intuito de poder praticar o que aprendiam como teoria dentro das salas de aula, com objetivo de se tornarem profissionais mais qualificados assim que completassem o ensino superior. Em 1969 foi criada a Confederação de Empresas Juniores francesas, contando com mais de 20 EJs que, em um primeiro momento, buscavam a parceria de mercado com enquetes e estudos sobre ele. Essa parceria visava ao reconhecimento e ao crescimento institucional dessas empresas.

Em 1986 existiam mais de 100 EJs na França, começando o movimento a se espalhar por toda Europa. Em 1990 foi criada a Confederação de Empresas Juniores na Europa, a *Junior Association for Development in Europe* (JADE). Atualmente existem mais de 800 EJs registradas e federadas pelo mundo, sendo essas parte do MEJ. Cada EJ filiada ao JADE, ou às outras confederações mundiais, como a Brasil Júnior, é pertencente ao MEJ.

No Brasil, a iniciativa de EJ veio da Câmara de Comércio França-Brasil que trouxe a ideia para o nosso país. Inicializaram-se as EJs em São Paulo, destacando-se como primeira a Fundação Getúlio Vargas (EJ FGV) em 1988, vinculada aos cursos de Administração, Direito e Economia. Em 1989 surge a EJ de Engenharia da USP, a Poli Júnior, que inclui os cursos das Engenharias Civil, Mecânica, Química, de Produção e da Computação. Ainda em 1989, surge a Júnior FAAP, que incluía todos os alunos da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). Em 1990, são fundadas a EJ Mackenzie (pelos alunos de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Mackenzie) e a 3E (por estudantes de Engenharia Elétrica da Unicamp). No mesmo ano, essas empresas pioneiras no Brasil formaram a primeira Federação de Empresas Juniores das Américas: a Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP) em 1990.

Hoje, em nosso país, destaca-se, também, a Federação Nacional das Empresas Juniores Brasileiras (Brasil Júnior). Fundada em 2003 a fim de manter diretrizes para as EJs no país e regulamentar seu funcionamento em âmbito nacional. Já existiam as federações menores, que são estaduais. Por meio de um portal online, a Brasil Júnior mantém uma conexão entre as EJs, em que cada uma conta com seu *login* e podem acrescentar as informações individuais de suas EJs colaborando para

agregar mais conhecimentos para o campo. Em 2009, a Brasil Júnior criou o “Planejamento Estratégico em Rede do Movimento Empresa Júnior”, tendo em vista o crescimento de EJs e das federações no país, buscando aumentar o impacto gerado pelas empresas e trabalhando em prol do propósito de “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (Conhecendo O MEJ- Livro I, 2015).

Segundo dados da Brasil Júnior, o Brasil possui 444 empresas federadas distribuídas em 111 Instituições de Ensino Superior (IES) e em 22 estados brasileiros, os quais contam com federações próprias. Existem federações estaduais em: Alagoas – Federação de Empresas Juniores do Estado de Alagoas, Bahia – Federação de Empresas Juniores da Bahia, Ceará – Federação de Empresas Juniores do Estado do Ceará, Distrito Federal – Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal, Espírito Santo – Federação das Empresas Juniores do Espírito Santo, Goiás – Federação das Empresas Juniores de Goiás, Maranhão – Federação das Empresas Juniores do Maranhão, Mato Grosso do Sul – Federação das Empresas Juniores do Estado do Mato Grosso do Sul, Minas Gerais – Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais, Paraíba – Federação das Empresas Juniores da Paraíba, Paraná – Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná, Pernambuco – Federação das Empresas Juniores do Estado de Pernambuco, Rio de Janeiro – Federação das Empresas Juniores do Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte – Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul – Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina – Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina, São Paulo – Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo e Sergipe – Federação das Empresas Juniores do Sergipe.

Por conseguinte, o Brasil é o país com o maior número de EJs federadas, sendo seguido pela França que, segundo levantamento da Brasil Júnior em conjunto com a JADE, possui 173 empresas federadas. Bienalmente, a JADE e a Brasil Júnior organizam o evento JEW: *Junior Enterprise World Conference* ou a Conferência Nacional de Empresas Juniores, que busca desenvolver o MEJ mundialmente e conta com a participação de mais de 115 países. O primeiro JEW ocorreu em Fortaleza no ano de 2004, chegando a sua 6ª edição no ano de 2016, em Florianópolis. A sede do evento é alternada entre Brasil e Europa. Pensando nesse universo de EJs brasileiras,

podemos dizer que, atualmente, no que tange exclusivamente ao Campo de Públicas, existem doze EJs já criadas, nem todas em plena atividade.

2.3 EMPRESAS JÚNIOR NO CAMPO DE PÚBLICAS

Antes de adentrar especificamente nas EJs do Campo de Públicas, traz-se a definição de Pires (2014) sobre esse campo:

[...] é uma expressão utilizada por: professores, pesquisadores, estudantes, egressos-profissionais e dirigentes de cursos de Administração Pública, Gestão de Políticas Públicas, Gestão Pública, Gestão Social e Políticas Públicas, de universidades brasileiras, afim de explicar um campo multidisciplinar de ensino, pesquisa e fazeres tecnopolíticos, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, que se volta para assuntos de interesse público, buscando aprimorar políticas públicas inclusivas, dentro de uma perspectiva republicana ao encarar as ações governamentais, dos movimentos da sociedade civil organizada e das interações entre governo e sociedade, na busca do desenvolvimento socioeconômico sustentável[...].(PIRES et al., 2014, p. 112).

Assim como a consolidação do MEJ no Brasil, o Campo de Públicas é recente, pois somente a partir dos anos 2000 foi possível perceber um aumento dos cursos do Campo com as graduações em Gestão de Políticas Públicas, Gestão Pública, Políticas Públicas, Gestão Social e Ciências do Estado. Atualmente, existem mecanismos consolidadores do Campo, como o Encontro Nacional dos Estudantes dos Cursos do Campo de Públicas (ENEAP) que teve sua primeira edição em Santa Catarina no ano de 2002. Hoje o ENEAP¹ é um importante evento, sendo o maior encontro de estudantes da graduação, pós-graduandos, egressos, professores e profissionais da área, sendo organizado pelos próprios graduandos. Destaca-se também a Federação Nacional dos Estudantes do Campo de Públicas (FENECAP), que é a entidade máxima de representação em âmbito nacional dos estudantes de nível superior de Administração Pública, Ciências do Estado, Gestão Pública, Gestão de Políticas Públicas, Gestão Social e Políticas Públicas – o chamado Campo de Públicas. Foi fundada em 8 de julho de 2007, à época do VI Encontro Nacional dos Estudantes de Administração Pública (ENEAP), segundo informações do próprio site da entidade (FENECAP, 2016).

¹ Atualmente é Encontro Nacional do Estudantes do Campo de Públicas (ENEAP).

Existe também a Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas (ANEPCP), que tem por finalidade: “apoiar, aperfeiçoar, estimular e realizar estudos que contribuam para o fortalecimento do ensino, da pesquisa e da extensão universitária nos cursos do Campo de Públicas” (ESTATUTO ANEPCP, 2015, p. 02) No âmbito profissional, existe a Associação Brasileira dos Profissionais do Campo de Públicas (Pro Pública Brasil) –, que tem como principais atividades: “construir uma agenda nacional que corrobore para a concepção de que a melhoria da gestão pública é um fator indispensável para o desenvolvimento socioeconômico do país, seja qual for a visão política” (Pro Pública, 2017).

Sendo assim, podemos dizer que as EJs que começam a se formar dentro do Campo de Públicas também são outro tipo de mecanismo de fortalecimento, pois elas têm o intuito de formar melhor os alunos de graduação por meio de vivências empreendedoras. Uma EJ do campo consegue adentrar mais profundamente no conceito de projetos sociais, uma linha de formação fundamental em cursos do Campo de Públicas, uma vez que, por meio da prática dentro da esfera pública, será possível, também, poder conhecer a realidade brasileira.

Abaixo segue um quadro de todas as EJs do Campo de Públicas feito por meio do levantamento para o presente trabalho:

Quadro 1 – Empresas Juniores do Campo de Públicas

Empresa	Projetos desenvolvidos	Possui CNPJ	Federada a Brasil Júnior	IES	Ano de criação
João Pinheiro Jr.	SIM	SIM	SIM	FJP	1998
Consultoria Jr. Pública	SIM	SIM	SIM	FGV	1994
Vertuno	SIM	NÃO	NÃO	USP	2016
Alfa Pública	EM ANDAMENTO	SIM	NÃO	UFLA	2013
AGRAD	EM ANDAMENTO	NÃO	NÃO	Unilab	2017
Eixo Público	EM ANDAMENTO	NÃO	NÃO	Unicamp	2016
Publicae	EM ANDAMENTO (PARCERIAS)	NÃO	NÃO	UnB	2016
Práxis Públicas	NÃO	NÃO	NÃO	UFCA	2016
FEA Pública	EM ANDAMENTO	NÃO	NÃO	USP	2016
Gestarc	EM ANDAMENTO	NÃO	NÃO	UFRN	2017
Transformare	NÃO	NÃO	NÃO	UFMG	2017
Ânima	NÃO	NÃO	NÃO	UFRJ	2017

Fonte: Elaboração da autora segundo levantamento feito por páginas oficiais das EJs (2017).

Pode-se observar que muitas das EJs estão no início de sua jornada e a maioria não possui projetos finalizados, CNPJ e registro na entidade brasileira de correspondente (a Brasil Júnior). Foi contabilizado um total de doze EJs do Campo de Públicas por meio do levantamento realizado nesta pesquisa. Porém, mesmo que a maioria não possua CNPJ (indicando baixo grau de formalização), quase todas desenvolvem projetos. Dez delas foram criadas a partir de 2010, acompanhando o crescimento do Campo de Públicas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho busca analisar a atuação das EJs selecionadas à luz do Ciclo de Políticas Públicas. Para isso, este capítulo tem como intuito mostrar o que é o Ciclo de Políticas Públicas, como ele funciona e quais são suas fases.

Quando citamos o Ciclo de Políticas Públicas, devemos entender o que é uma política pública. Segundo Jenkins, é:

Um conjunto de decisões inter-relacionadas tomadas por um ator ou um grupo de atores políticos, e que dizem respeito a seleção dos objetivos e dos meios necessários para alcançá-los, dentro de uma situação específica em que o alvo dessas decisões estaria, em princípio, ao alcance destes atores. (JENKINS, 1978, p. 08).

Assim sendo, compreendemos que uma política pública é uma decisão dinâmica que diz respeito àqueles que estão envolvidos na sua formulação, implementação e avaliação.

3.1 O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Quando falamos do Ciclo de Políticas Públicas, temos diferentes fases colocadas por diversos autores. Secchi (2013) salienta sete fases: 1) identificação do problema; 2) formação da agenda; 3) formulação de alternativas; 4) tomada de decisão; 5) implementação; 6) avaliação; 7) extinção. Essas fases necessariamente não acontecem na ordem citada, porém esse é um referencial teórico para facilitar a tomada de decisão de administradores públicos, políticos e pesquisadores. Frey (2000) coloca o Ciclo de Políticas Públicas também em sete fases, porém com nomenclaturas diferentes: percepção e definição de problemas, *agenda-setting*, elaboração de programas e decisão, implementação de políticas e a avaliação de políticas e a eventual correção da ação. Já Howlett e Ramesh (2013) destacam cinco fases: formação da agenda, formulação da política, tomada de decisão, implementação e avaliação.

Seguindo esses autores, podemos dizer que o Ciclo de Políticas Públicas decorre em fases, que podem ter sequencias e etapas diferentes, dependendo de quais referencias teóricas são seguidos ou no tipo de execução dela a partir do gestor

responsável. Os atores, cenário político e recursos de poder são ferramentas que também podem transformar a maneira como o Ciclo de Políticas vai ocorrer. O Ciclo pode ser chamado de um modelo heurístico, pois nem sempre corresponde o que acontece na prática, mas pode ser utilizado como recurso para a análise das Políticas Públicas. Abaixo um quadro com diferentes autores e como são elencadas as fases do Ciclo de Políticas Públicas em cada um dos estudos sobre análise política.

Quadro 2 – As fases do processo decisório em diferentes estudos.

Estudos	Fases definidas
HA Simon – Administrative Behaviour, 1947	Inteligência, Desenho, Escolha.
HD Lasswell – The Policy Orientation, 1951	Informação, Promoção, Prescrição, Invocação, Aplicação, Término e Avaliação.
R Mack – Planning and Uncertainty, 1971	Reconhecimento do problema, Formulação de alternativas, Decisão, Efetivação, Correção/Ajuste.
R Rose – Comparing public policy, 1973	Reconhecimento público das necessidades existentes, como os temas são colocados na agenda, como as demandas avançam, Como o governo se envolve no processo decisório, Recursos e constrangimentos, Decisões políticas, O que determina as escolhas de governo, A escolha no contexto, Implementação, Resultados, Avaliação da política e Feedback.
G Brewer – The policy sciences emerge, 1974	Invenção, Estimativa, Seleção, Implementação, Avaliação e Término.
W Jenkins – Policy Analysis: a political and organizational perspective, 1978	Iniciação, Informação, Consideração, Decisão, Implementação, Avaliação e Término.
BW Hogwood and LA Gunn – Policy analysis for the Real World, 1984	Definição de temas, Filtro de temas, Definição de temas, Prognóstico, Definição de objetivos e prioridades, Análise de opções, Implementação da política, monitoramento e controle, Avaliação e revisão, Manutenção da política, Sucessão e Término.

Howlett e Ramesh, Studying Public Policy, 1993	Montagem da agenda, formulação da política, tomada de decisão, implementação e avaliação
--	---

Fonte: Baptista e Rezende (2011).

3.2 FASES DO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Serão apresentadas as etapas do Ciclo de Políticas Públicas em: formulação, implementação, avaliação e extinção.

3.2.1 Formulação

Nesta fase, deve-se abarcar quais as alternativas a serem formuladas e quais são suas consequências. É definido o que se quer como resultado da política pública e quanto mais detalhado e objetivo for, mais fácil será de mensurar o grau de consecução do objetivo final. Porém, esse pode ser um processo dificultoso, tendo em vista que o estabelecimento da finalidade, por conseguinte, não consegue mensurar dados qualitativos.

Secchi (2013) fragmenta a fase de formulação em identificação do problema, formação da agenda, formulação de alternativas e tomada de decisão. A identificação do problema é a percepção daquilo que se gostaria que fosse uma realidade pública, mas na verdade é um problema público, ou seja, a realidade é diferente do que se é desejado. Para se tornar um problema público, um problema deve afetar a percepção de atores relevantes para a política pública. Alguns desses atores são partidos políticos, agentes políticos e instituições não governamentais.

Tal problema pode aparecer de forma súbita ou estar presente há muito tempo e aos poucos torna-se algo que necessita mudança. Em geral, o problema só é identificado socialmente se existe a possibilidade de solução dele. A delimitação do problema é o momento em que se pensa quais são mecanismos de solução, obstáculos, causas e sua avaliação.

A formação da agenda são os problemas públicos considerados relevantes. Podem ser classificados dentro de planejamento de governos em uma campanha política, planejamento orçamentário de um governo eleito ou até mesmo problemas

que a mídia possa trazer como relevante, transformando-se no que se denomina “agenda da mídia”. Essa muitas vezes inclui-se dentro das agendas políticas e institucionais, tendo em vista sua importância dentro da opinião pública. Os problemas perdem espaço na agenda ou ganham espaço nela, formando-se um ciclo que depende de variados fatores, como a sazonalidade dos problemas – épocas de campanha, problemas de saúde pública (dengue) entre outros.

A formulação de alternativas é o momento que se estabelece os objetivos e estratégias para a solução do problema. Ainda nessa parte, delimita-se quais são as consequências das ações, assim como seus potenciais custos e benefícios. Dessa maneira, estabelece-se quais são os resultados que se espera da política pública. Quanto mais objetivo for o resultado que se espera, mais visível será a eficácia da política. Nem sempre é possível estabelecer um objetivo específico da política, por ser não mensurável ou por não ser politicamente agradável aos atores envolvidos. O propósito final da política pode se dar de diversas formas, e é nesse momento que os métodos e as estratégias para chegar no seu escopo aparecem.

Secchi (2013) apresenta quatro mecanismos para a indução de comportamento para a formulação: Premiação (influenciar o comportamento com estímulos positivos); Coerção (influenciar com estímulos negativos); Conscientização (apelo ao senso de dever moral); Solução técnica (não influenciar diretamente, mas aplicar soluções que venham a influenciar de forma indireta).

Devemos prever também a avaliação do problema como *ex ante*, o que significa prever efeitos práticos do que pode ocorrer durante a implementação da política pública por meio de projeções, como de: custos; previsões, de teorias; e as conjecturas que dizem respeito aos atores políticos no seu emocional ou intuitivo.

Por último, ressalta-se **a tomada de decisão**: momento que se é designado o curso de solução do problema e seus objetivos e métodos explanados. Para Secchi (2013), existem três alternativas para se compreender a tomada de decisão. Na primeira, procura-se uma solução depois que o problema aparece, ou seja, tomada de decisão *ad hoc*, em que o problema já é estudado e se busca qual a melhor alternativa para resolvê-lo. Posteriormente, tem-se a alternativa em que o problema se encaixa na solução e a solução no problema, criando um processo simultâneo entre os dois. E por último, destaca-se a opção em que já existe a solução e procuramos o problema para tal: Kingdon (2003), em seu modelo de múltiplos fluxos, reforça que primeiro se busca a solução e posteriormente o problema para a política pública,

dependendo de um janela de oportunidade entre problemas, soluções e condições políticas favoráveis.

3.2.2 Implementação

A fase de implementação da política pública é o momento em que se executa as decisões tomadas na fase da formulação. Nesse momento, é possível observar os erros que a fase anterior pode ter trazido, assim como analisar quais são os obstáculos que existem na hora de agir. Segundo Sabatier (1986), a implementação pode ser *top-down*, no qual os tomadores de decisão são separados dos implementadores da política, o que faz com que os políticos (tomadores de decisão) fiquem sem a responsabilidade dos problemas de implementação da esfera administrativa. O outro modelo é *bottom-up*, no qual os burocratas (implementadores) da política tem mais acesso na diligência de soluções que posteriormente serão legitimadas pelos tomadores de decisão. A avaliação da política fica para um segundo momento, pois suas mudanças podem ser diárias, tendo em vista a maior autossuficiência dos burocratas em mudar aquilo que for necessário para melhor adequação da política.

3.2.3 Avaliação

A avaliação é um instrumento que busca a melhoria da eficiência do gasto público, da qualidade da gestão e do controle social sobre a efetividade da ação do Estado. É uma atividade que não se restringe à etapa final do ciclo de políticas públicas (RAMOS; SCHABBACH, 2012). Nessa fase, é mensurado seu sucesso ou quais as falhas que aconteceram para não obter o resultado almejado, podendo ser feita a decisão sobre a continuidade ou não da política. Além disso, avaliação promove a *accountability* dos governantes não só para as agências reguladoras e fiscalizadoras, como também para os cidadãos.

Existem três tipos de avaliação: *ex ante* que é feita na formulação de Políticas Públicas, *ex post* que é feita ao término da política pública e a avaliação *itinere*, que é durante a execução da política pública e podendo ser denominada como monitoramento. Para facilitar a mensuração dos resultados de um avaliação, definem-

se critérios para a estipular se uma política funcionou ou não, sendo os principais: economicidade, produtividade, eficiência, eficácia e equidade, entre outros. Esses critérios são instrumentalizados pelos seguintes indicadores: *input*, como gastos no sistema e recursos humanos e materiais; *output* que é a produtividade de serviços e produtos; e os indicadores de resultado, que mostram se a política pública teve impacto nos seus usuários e se trouxe algum tipo de resolução para o problema.

A avaliação busca desenhar políticas públicas mais eficientes e resultados eficazes. Alguns fatores são colocados por Secchi (2013) como dificuldades para a avaliação da política pública, como a multicausalidade, em que muitas coisas interferem durante a implementação. Alguns fatores incontrolláveis como clima, câmbio e agentes não governamentais afetam a implementação, não conseguindo analisar qual foi o impacto direto daquela política pública em si.

3.2.4 Extinção

Por último, a política pública é extinta, sendo seu motivo por solução do problema, por ineficácia ou por perda de importância na agenda. É muito comum também as políticas terminarem em meios a mudanças de governo por conta de cortes de orçamentos ou para a instauração de diferentes Políticas Públicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as três EJs do Campo de Públicas selecionadas para este estudo: João Pinheiro Jr., Júnior Pública e Vertuno. Destaque especial é dado aos seus projetos (tipo de projeto, cliente e ano). Além disso, será analisado cada projeto disponibilizado pelas EJs, buscando compreender como eles podem ser vistos à luz do Ciclo de Políticas Públicas.

4.1 JOÃO PINHEIRO JR.

A João Pinheiro Jr. foi criada em 1998 e é composta por alunos da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, que é uma unidade administrativa dentro da Fundação João Pinheiro (FJP). A Fundação João Pinheiro é uma instituição de pesquisa e ensino vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. A atuação da João Pinheiro Jr. se dá dentro do Campo de gestão pública e governamental. Seus principais clientes são órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado de Minas Gerais, municípios e entidades de classe. Os projetos são executados e coordenados pelos alunos da Escola de Governo com o apoio e orientação dos professores e pesquisadores da Fundação João Pinheiro, e, por ser uma associação sem fins lucrativos, dispensa a licitação para contratação e possui menores preços de mercado.

A empresa trabalha em diversos campos como pesquisa e diagnóstico de Políticas Públicas, gestão de documentos, redesenho de processos, plano de cargos e carreiras, consultoria em licitações e contratos, arrecadação de recursos, planejamento tributário, planos de desenvolvimento, instrumentos orçamentários, projeção de receitas e despesas, contabilidade básica, licitações e contratos, regime diferenciado de contratação, Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e plano diretor.

No que tange ao seu funcionamento, a FJP tem como missão desenvolver pessoas capazes de transformar a administração pública do Estado de Minas Gerais. Sua visão é ser reconhecida como essencial na formação dos gestores públicos do Estado de Minas Gerais. Além disso, tem como valores a paixão pelo que fazem,

ações transparentes, pessoas em sinergia, resultados excelentes, responsabilidade social e comprometimento profissional (João Pinheiro Júnior, 2017).

Segue abaixo um quadro enviado pela presidência da João Pinheiro Júnior com todos os projetos realizados desde o ano de 2004 e seus respectivos clientes:

Quadro 3 – Projetos João Pinheiro Júnior

Ano	Projeto	Cliente
2004	Avaliação dos processos e resultados do projeto Formação Salus do Programa de Cidadania	Salus associação para saúde
2005	Aplicação de Questionário	Estufa Investimento Ltda.
2005	Acompanhamento da 2ª conferência das cidades de MG	COHAB MG
2005	PCCV	Fundação de Estudo e Pesquisa em Medicina Veterinária e Zootecnia
2005	Estágio FJP	FJP
2005	PCCV	Conselho Regional de Contabilidade-MG
2005	Levantamento de Custos	AMAS
2006	Acompanhamento do Processo Eleitoral	Prefeitura Municipal de Belo Horizonte
2006	Mapeamento de Processos	FJP
2006	Redesenho de Processos	FJP
2007	Elaboração de questionários e tabulação de dados sobre Poupança Jovem	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social
2007	Apoio no Projeto de Pesquisa Diagnóstico do trabalho infantil em Minas Gerais	FJP
2007	Organização e sistematização de todas as propostas aprovadas nas conferências municipais e regionais	SEDRU
2007	Aprovação de Resultados do “Programa de Estados para Resultado”	SEPLAG
2007	Sistematização de Dados sobre criminalidade	SEPLAG
2008	Reestruturação da Rede de Atendimento	SEDES
2008	Elaboração de Projetos de Prestação de Contas	Instituto Sérgio Magni
2008	Auxílio à Pesquisa nos CRAS	FJP
2008	Desenvolvimento de Site	Gagles
2009	Reestruturação Organizacional	Prefeitura Municipal de Cataguase
2009	Divulgação do Concurso Público Vestibular 2010	FJP

2009	Serviços de avaliação dos usuários de informações do Armazém do Sistema	SIGCON
2009	Digitação das fichas de modelo "Programa Poupança Jovem - Ficha de Adesão"	Instituto de cooperação e educação de desenvolvimento
2009	Redesenho de Estrutura Administrativa + Elaborar Organograma	Prefeitura de Cataguazes
2010		Polícia Civil de MG
2010	Relatório da Estrutura Administrativa de Municípios RMBH/Roteiro de Entrevistas/Elaboração de um banco de dados dos resultados	Agência Metropolitana
2010	Projeto Personalizado	FJP
2011	Pesquisa de Satisfação do sistema estadual de transporte em saúde	Secretária de Estado de Saúde de MG
2011	Divulgação do Concurso público e vestibular 2012	FJP
2011	Levantamento de Pesquisa de Campo/ Aplicação de questionários semiestruturados/	FUNDEP
2012	Divulgação do Concurso Público Vestibular 2013	FJP
2012	Pesquisa de Gestão de Clima Organizacional	TRE-MG
2013	Pesquisa Qualitativa	CEI-FJP
2014	Despesas com pessoal em relação às receitas correntes no Município de Cláudio:	Prefeitura Municipal de Cláudio
2014	Pesquisa Qualitativa	FJP
2015	Implantação PCCV	OAB-MG
2015	Redesenho de Processo e Análise de estrutura organizacional	Escritório Geral do Marcos e Advogados Associados
2016	Aplicação de Questionário Minas Trending	CEI
2013(?)	Ações de Qualificação Profissional na área de Planejamento Estratégico	Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de água e de esgotamento sanitário do estado de MG
2015(?)	Elaboração do Plano Diretor e Política de TI do município de contagem	Fundação João Pinheiro
2016	Consultoria em licitação	PJ Consultoria
2016	Redesenho de Processos	ASMARE
2016	Projeto Personalizado - Análise de legislação	MRV
2016	Redesenho de Processos	CAU/MG
2017	Consultoria em licitação e dispensa	ESTAT

2017	Consultoria em licitação	Grupo BPel
------	--------------------------	------------

Fonte: João Pinheiro Júnior (2017).

Considerando que a empresa está há quase 20 anos no mercado, existem muitos projetos já realizados. Neste estudo, foram escolhidos os modelos de projetos que puderam ser classificados quanto ao tipo de projeto apresentado no *site* da empresa e o quadro de cliente acima. Será detalhado como esses projetos funcionam, sendo classificados dentro de cada uma das fases do Ciclo de Políticas Públicas. Os projetos estão separados em planejamento estratégico; redesenho de processos; planos de cargos, carreiras e vencimentos; consultoria em contratação com o estado; planejamento tributário e avaliação de resultados.

O Planejamento Estratégico de uma organização é um processo que busca, por meio de bases teóricas e metodológicas, determinar os objetivos organizacionais dentro de um prazo temporal. Nele são definidos a missão, visão e valores, assim como a análise do contexto situacional, público-alvo, implementação de estratégias e a matriz SWOT. Uma vez que as metas tenham sido traçadas de forma coerente com as expectativas e anseios do cliente, e que as diretrizes corretas sejam fornecidas para sua consecução, os resultados serão muito mais satisfatórios e poderão ser observados principalmente na otimização de recursos disponíveis e na relação da organização com o ambiente externo. Nessa categorização de projeto, temos a consultoria “Ações de Qualificação Profissional na área de Planejamento Estratégico” feita em 2013 para a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgoto Sanitário do estado de Minas Gerais.

O Redesenho de Processos é um mecanismo que procura identificar e solucionar os problemas de um processo para que os recursos investidos não sejam perdidos. A João Pinheiro Jr. se propõe a identificar como esse processo é realizado e quais são as oportunidades de melhoria na sua execução, objetivando a entrega de resultados excelentes na organização dos fluxos de tarefas e otimização de resultados. Ademais, afirma-se o compromisso de apresentar para o cliente soluções alinhadas com os objetivos da organização. Alguns redesenhos de processos foram feitos em 2009 e 2013 para a Prefeitura de Cataguazes e FJP, respectivamente, e em 2016 para o Conselho de Arquitetura e Urbanismo de Minas Gerais (CAU-MG) e à Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte (ASMARE).

O Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos compreende um conjunto de regras que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das instituições. O objetivo é o desenvolvimento profissional e a qualificação para as funções exercidas pelos funcionários. Por meio da adequação de cargos e revisão dos salários dos colaboradores, a EJ busca o aprimoramento do trabalho e a satisfação dos atores envolvidos, com a finalidade de ensejar a produção de bons resultados globais ao fim de sua implementação na organização. Em 2005 foi prestado esse serviço para a Fundação de Estudo e Pesquisa em Medicina Veterinária e Zootecnia e o Conselho Regional de Contabilidade-MG, e em 2015 foi implantado na Ordem dos Advogados do Brasil de Minas Gerais (OAB/MG).

A Consultoria em Contratação com o Estado tem como objetivo prestar auxílio em todo processo licitatório, desde a coleta de documentos até a contratação do cliente pela Administração Pública. A empresa participa de todos os passos visando a qualificar o cliente na modalidade cadastrada. Após a qualificação, é prestado todo o suporte necessário na contratação. Essa consultoria foi feita em 2016 para a PJ consultoria, e em 2017 para a ESTAT e Grupo BPel.

O Planejamento tributário é uma das principais formas de arrecadação de capitais próprios do município. Nesse sentido, a João Pinheiro Jr. auxilia a Administração Municipal a elaborar o planejamento de recursos, o qual é importante que seja realizado no médio e no longo prazo, oferecendo alternativas e ferramentas para aumentar as formas de arrecadação. Os municípios devem explorar as alternativas de tributação que possuem sobre seus cidadãos e empresas, com intuito de conseguir uma maior margem de verbas sobre as quais possuem mais autonomia para gastar. Foi elaborado em 2005 para a Organização Não Governamental (ONG) AMAS, e em 2014 para a Prefeitura de Cláudio por meio de uma consultoria sobre despesas com pessoal em relação às receitas correntes.

A Avaliação de Resultados é construída a partir de dados fornecidos pelos implementadores e gestores da política, mas também pela visão dos beneficiários, a fim de explicitar pontos de atenção e pontos de êxito do projeto público. Nessa Avaliação, são contempladas questões relativas a orçamento, atendimento ao público-alvo, alcance dos objetivos, entre outros, o que fornece insumos para a Administração Pública na criação de novas políticas ou sua manutenção. A Salus, em 2004, solicitou a avaliação dos processos e resultados do projeto Formação Salus do Programa de Cidadania.

Nem todas as consultorias prestadas puderam ser classificadas dentro dos tipos de projetos apresentados acima. Então, separou-se no quadro abaixo somente os clientes nos quais foi possível o enquadramento dentro dos projetos mencionados. Ainda assim, foi feita a classificação dos clientes e os tipos de instituição aos quais foram prestados os serviços.

Quadro 4 – Clientes da João Pinheiro Jr. e tipo de instituição

Cliente	Instituição	Projeto
Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de água e de esgotamento sanitário do estado de MG	Governo	Planejamento Estratégico
FJP	Governo	Redesenho de Processos
ASMARE	ONG	Redesenho de Processos
CAU/MG	Autarquia	Redesenho de Processos
Prefeitura de Cataguazes	Governo	Redesenho de Processos
Fundação de Estudo e Pesquisa em Medicina Veterinária e Zootecnia	Fundação	Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos
Conselho Regional de Contabilidade-MG	Autarquia	Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos
OAB-MG	Autarquia	Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos
ESTAT	Empresa Júnior	Consultoria em Contratação com o Estado
PJ Consultoria	Empresa Júnior	Consultoria em Contratação com o Estado
Grupo BPel	Empresa Privada	Consultoria em Contratação com o Estado
Prefeitura Municipal de Cláudio	Governo	Planejamento Tributário
AMAS	ONG	Planejamento Tributário
Salus	Empresa Privada	Avaliação de Resultado

Fonte: Elaboração da autora segundo dados fornecidos pela João Pinheiro Júnior (2017).

Analisa-se que a EJ tem clientes de variados tipos de instituição, sendo o mais comum o governo. Porém, é visto que, mesmo sendo esse o tipo de instituição mais

recorrente, as esferas são variadas podendo ser municipal ou estadual também. Alguns projetos têm um tipo de cliente mais comum, como a consultoria em contratação com o estado que dois dos três clientes eram EJs. Ademais, planos de carreiras, cargos e vencimentos também têm um cliente mais comum que são as autarquias. A seguir é apresentado um quadro com os tipos de projeto apresentados acima e sua classificação dentro de cada fase do Ciclo de Políticas Públicas.

Quadro 5 – Projetos e Ciclo de Políticas Públicas da João Pinheiro Jr

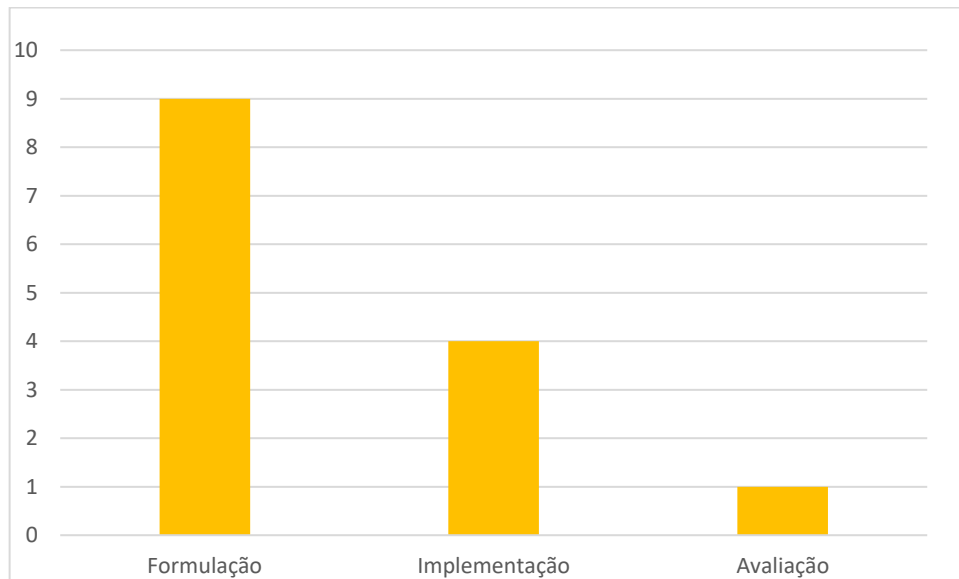
Projeto	Ciclo de Políticas Públicas
Planejamento Estratégico	Formulação
Redesenho de Processos	Implementação
Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos	Formulação
Consultoria em Contratação com o Estado	Formulação
Planejamento Tributário	Formulação
Avaliação de Resultados	Avaliação

Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da João Pinheiro Júnior (2017).

O planejamento estratégico; plano de cargos, carreiras e vencimentos; consultoria em contratação com o Estado e planejamento tributário são classificados dentro da fase de formulação por se tratarem de consultorias que buscam identificar, em um primeiro momento, quais são os problemas da empresa contratante. Nesses projetos, formula-se o que se quer como resultado para a empresa, determinando seus objetivos.

No redesenho de projetos, busca-se solucionar os problemas da empresa contratante. Assim como na implementação, é o momento de executar o que foi preparado na formulação e se adaptar aos obstáculos que podem aparecer ao longo da implementação da política pública. A avaliação de resultados é classificada dentro dos próprios projetos da João Pinheiro Jr. como uma consultoria da área de Políticas Públicas, sendo assim seu objetivo é avaliar quais são os resultados que uma Política Pública gerou, quais são gastos e impactos e também como podem ser geridos de melhor forma em busca de soluções mais eficientes. Elaborou-se, então, um gráfico com a quantidade de projetos identificadas em cada fase do ciclo.

Figura 1 – Gráfico com as fases do Ciclo de Políticas Públicas conforme os projetos da João Pinheiro Jr.



Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da João Pinheiro Júnior (2017).

Analisando o gráfico, pode-se concluir que a maior parte dos projetos versa sobre questões relacionadas à etapa de formulação (conforme o Ciclo de Políticas Públicas), totalizando nove ocorrências. A formulação é parte importante do ciclo, tendo em vista que é nessa etapa que se decide quais são os resultados esperados. Seguindo, tem-se a implementação e a avaliação, que aparecem cada uma em um tipo de projeto. No entanto, os projetos de redesenho tiveram mais consultorias fazendo com que a implementação fosse mais frequente, aparecendo cinco vezes e a avaliação somente uma vez. Percebe-se, então, que a avaliação é um campo a ser explorado na atuação dessas EJ.

4.2 JÚNIOR PÚBLICA

Fundada em 1994, a Júnior Pública é uma consultoria júnior ligada à Fundação Getúlio Vargas (FGV). A FGV é uma instituição de ensino privada voltada principalmente para a administração pública e de empresas. A Júnior Pública foi a primeira EJ na América Latina com foco no primeiro e segundo setor, consagrando-se pioneira na região de São Paulo. A empresa, hoje com 22 anos, busca as melhores

soluções para as organizações, realizando projetos de consultoria para o setor público e setor social. Essas soluções são fundamentadas em: estratégia, gestão, marketing e mercado, gestão de pessoas, gestão financeira.

A Consultoria Júnior Pública – FGV é, segundo seu *site* institucional, um conjunto de alunos de Administração Pública que pretendem impactar positivamente a sociedade por meio de soluções inovadoras para a área pública e pela viabilização de organizações do terceiro setor. Nos pilares da empresa, que são a base de sua organização, encontra-se que a missão dessa empresa é tornar-se uma EJ de alto crescimento, a ponto de ser referência em consultoria para a área pública e para as organizações da sociedade civil até 2017. Ela tem como valores: o propósito de compartilhar a vontade de transformar, e unir-se no anseio de impactar, a perseverança de transformar as dificuldades em oportunidades de aprendizagem e crescimento, o profissionalismo com comprometimento e responsabilidade em todas as suas ações, a excelência em exercer suas atividades de forma a garantir a qualidade de seus projetos e a satisfação dos clientes e o inconformismo e transformação buscando aprimorar a atuação dos principais agentes de impacto social. Por fim, sua missão é promover soluções inovadoras para a área pública e para as organizações da sociedade civil por meio de uma consultoria em gestão, tornando os membros agentes de impacto (Júnior Pública, 2017).

Abaixo um quadro elaborado pela autora por meio da coleta de dados do *site* da EJ Pública da FGV com seus clientes e respectivos projetos desenvolvidos:

Quadro 6 – Projetos Júnior Pública FGV

Ano	Projeto	Cliente
2017	Planejamento Estratégico	Amar é Simples
*(?)	Plano de Negócios Social	Estou Refugiado
*(?)	Plano de Negócios Social	Habitat
*(?)	Plano Operacional Financeiro	FEDUC
2004	Pesquisa de Cargo e Salários	Gol de Letra
2017	Plano de Captação de Recursos	Américas Amigas
2012	Plano de Captação de Recursos	Hospital Sírio Libanês
2013	Plano de Captação de Recursos	ABRALE
*(?)	Plano de Comunicação	ABRALE
*(?)	Pesquisa de Marketing	Natura
2011	Gerência de Custos	SP- Obras
2011	Manual Administrativo	SP- Obras
2001	Projeto de Clima e Mudança Organizacional	POUPATEMPO
2011	Reestruturação de Processos Internos	Ministério Público Federal
2011	Clima Organizacional	Ministério Público Federal
2012	Revitalização do Programa de Gestão por Competência	Pinacoteca SP
2012	Pesquisa de Satisfação	Pinacoteca SP
2007	Clima Organizacional	Pinacoteca SP
2014	Plano de Comunicação	Secretária de Políticas para as Mulheres

Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Júnior Pública (2017).

Nota: *dado não disponível

Cada uma das consultorias prestadas é elencada dentro de tipos de projetos elaborados pela empresa. Abaixo, analisa-se cada um dos serviços prestados pela Júnior Pública em seu portfólio, citando detalhes de exemplos desses.

O primeiro é o **redesenho de processos**, que verifica como os processos da organização estão sendo feitos e identificam as disfunções a fim de redesenhá-los, otimizando recursos e tempo. Foram realizados três projetos nesse molde. Em 2001, foi realizado o projeto de pesquisa de clima e mudança organizacional para o PoupaTempo do estado de São Paulo (SP). Por meio da idealização de separar os diferentes serviços prestados pela entidade por cores, procurou-se otimizar o processo de atendimento ao cidadão. Já em 2011, foram realizados dois projetos para a SP Obras — empresa pública vinculada à Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras. Devido a sua ineficiência interna, foi realizada uma reestruturação

na Gerência Financeira e, em seguida, foi realizado um Manual Administrativo para padronizar e otimizar os processos da organização. Ainda em 2011, desenvolveram-se 9 projetos para o Ministério Público Federal (MPF). Dentre eles, 8 reestruturaram os processos internos, melhorando a realização das tarefas por parte dos funcionários.

Pesquisa de Clima Organizacional, que tem por objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores do órgão público com o ambiente de trabalho. Com esse serviço, objetiva-se diagnosticar as possíveis causas dos problemas no relacionamento entre o colaborador e o órgão diretivo, as equipes de trabalho e a integração das áreas do órgão público como um todo. Em 2012, foi realizado o projeto de revitalização do programa de gestão por competências para a Pinacoteca do Estado de São Paulo. Com foco na área de Recursos Humanos, foi elaborada uma nova estrutura de gestão que auxilia no desenvolvimento e no empenho dos funcionários da entidade.

Planejamento Estratégico, no qual a principal finalidade é a determinação das diretrizes da organização pública por meio da compreensão do contexto que ela está inserida e da definição de seu posicionamento para que os seus objetivos sejam alcançados. Foi realizado um planejamento estratégico para o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa (COTP), vinculado à Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação da Prefeitura de São Paulo, responsável pela formação de atletas profissionais ao oferecer treinamento e a infraestrutura necessária.

O Plano de Comunicação, que consiste em alcançar seu público-alvo utilizando canais de comunicação de Marketing, definindo os alvos, as mensagens e como elas serão transmitidas. Na administração pública, permite que as mensagens cheguem de maneira mais eficaz aos cidadãos, aumentando assim a capacidade de impacto de serviços e a divulgação de Políticas Públicas. No ano de 2014, foi realizado um projeto de comunicação para a Secretaria de Políticas para as Mulheres com o propósito de expandir o contato com empresas privadas, para assim obter apoio no combate à violência contra a mulher em âmbito nacional. E, em 2006, foi desenvolvido um plano de campanha publicitária para o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de SP (CONDECA), com o propósito de aumentar a arrecadação de recursos para o Fundo da Criança e da Adolescência, tanto estadual, quanto municipal.

Levantamento e Análise de Dados, na qual, por meio da coleta e da análise de dados, tem-se como finalidade proporcionar ao cliente uma tomada de decisão com base em evidências. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa para a Secretaria municipal de Educação de SP, que pôde mostrar os resultados da implantação do Programa de Transferência de Recursos Financeiro nas escolas municipais e como esses recursos estavam sendo utilizados.

Planejamento Estratégico, que tem como meta fundamental a determinação das diretrizes de uma organização, por meio da compreensão do contexto na qual ela está inserida e da definição de seu posicionamento para que os seus objetivos sejam alcançados. Em 2017, foi realizado um projeto para a ONG Amar é Simples, de Belo Horizonte, que busca engajar os jovens para o voluntariado no Brasil. O projeto tinha o escopo de um planejamento estratégico, abordando desde a identidade, missão e visão da organização até seus objetivos a longo prazo.

Plano de Negócios Sociais, que é o principal ponto de partida para a criação de uma organização. Por meio dele, são descritos o escopo e os objetivos de uma organização e as atividades necessárias para alcançá-los. O plano abrange os quatro principais pilares necessários para uma organização existir: O Plano Operacional, o Plano de Marketing, uma Análise de Viabilidade e o Plano Financeiro. “Estou refugiado” e “Habitat for Humanity” foram projetos de Plano de Negócios Sociais, e vieram da necessidade da revisão do Plano de Negócios, com as linhas de contrato estruturadas e com projeções financeiras compatíveis. Também foi elaborado um Plano Operacional Financeiro para a Faculdade do Educar (FEDUC), levando em conta as influências do setor educacional no Brasil e as suas implicações para a FEDUC. A equipe desenvolveu um fluxograma de processos e um organograma de áreas e funções.

Pesquisa Organizacional: esse item de portfólio envolve pesquisas que podem ser feitas numa organização, como Plano de Cargos e Salários e Pesquisa de Clima. A primeira consiste em uma análise da estrutura da organização, no que diz respeito a cargos, a distribuição de funções e ao valor dos salários. Já a segunda engloba uma avaliação do ambiente, medindo sua eficiência e produtividade. Em 2004, a Fundação Gol de Letra solicitou um escopo de Pesquisa de Cargos e Salários.

Captação de Recursos é um dos itens mais recorrentes no terceiro setor. O Plano de Captação consiste em captar recursos financeiros, humanos ou de outra natureza para alguma organização. Por meio de um estudo de potenciais doadores,

elabora-se uma estratégia de captação e fidelização. Um exemplo da importância desse plano observou-se no caso da ONG Américas Amigas, que luta pela queda da mortalidade por câncer de mama no Brasil. Em 2017, ela estava com o plano de aumentar a arrecadação para mamógrafos dos hospitais que realizam doações, e para isso estruturou-se um plano de captação de recursos para a organização. Também se destaca que, em 2012, foi realizado um projeto para o Hospital Sírio Libanês, com o grande desafio de expandir e renovar o corpo de doadores do hospital. Assim, foi proposto que se buscasse uma maneira de tornar o público jovem um doador da instituição, já que a representatividade desse segmento (o qual tem potencial de colaborar financeiramente por um longo prazo) era praticamente nula no momento. Em 2013, foi realizado um projeto para a organização sem fins lucrativos Associação Brasileira de Linfoma e Leucemia (ABRALE), que visa a prestar apoio aos pacientes dos tratamentos de leucemia, linfoma, mieloma múltiplo e mielodisplasia no Brasil. Esse projeto tinha o objetivo de capacitar a área de captação de recursos e melhorar o relacionamento da entidade com os doadores jurídicos.

Plano de Comunicação consiste em alcançar um público-alvo usando canais de comunicação de Marketing, definindo os alvos, as mensagens e como elas serão transmitidas. A ABRALE foi novamente cliente da Junior Pública com um projeto de Plano de Comunicação para um congresso vinculado ao movimento "Todos Juntos Contra o Câncer" no qual, para sua realização, foi necessário montar um plano refletindo as mensagens a serem passadas para os diferentes público-alvo do canal a ser utilizado, a frequência e objetivo dessas.

Pesquisa de Marketing, refere-se às pesquisas realizadas externamente à organização, como Pesquisa de Imagem e Pesquisa de Mercado. A empresa Natura requisitou uma pesquisa de mercado com jovens e adultos moradores da região de Cajamar, com o objetivo de compreender a visão destes sobre o mercado de trabalho, assim como receios, expectativas, anseios, motivações, hábitos de uso de *internet* e redes sociais, atividades cotidianas, angústias, entre outros fatores desse público.

Cada um dos tipos de projetos citados acima foi separado por cliente, posto isto, foi também elencado as instituições que solicitaram o serviço de consultoria. Ou seja, quais são os clientes e suas respectivas instituições.

Quadro 7 – Clientes da Júnior Pública e tipo de instituição

Cliente	Instituição	Projeto
PoupaTempo	Governo	Redesenho de projetos
SP Obras	Governo	Redesenho de projetos
MPF	Governo	Redesenho de projetos
Pinacoteca de SP	Governo	Pesquisa de Clima Organizacional
COTP	Governo	Planejamento Estratégico
Secretaria de Políticas para as Mulheres	Governo	Plano de Comunicação
CONDECA	Governo	Plano de Comunicação
Secretaria municipal de Educação de SP	Governo	Levantamento e Análise de Dados
Amar é Simples	ONG	Planejamento Estratégico
Habitat for Humanity	ONG	Plano de Negócios Sociais
Estou Refugiado	ONG	Plano de Negócios Sociais
FEDUC	Empresa	Plano de Negócios Sociais
Gol de Letra	Fundação	Pesquisa Organizacional
Américas Amigas	ONG	Captação de Recursos
Hospital Sírio Libanês	Empresa Privada	Captação de Recursos
ABRALE	ONG	Plano de Comunicação
Natura	Empresa Privada	Pesquisa de Marketing

Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Júnior Pública (2017)

A Júnior Pública tem seus projetos divididos em duas áreas: Consultoria Área Pública e Consultoria Área Social. O conceito de consultoria é uma prestação de serviços às empresas ou às pessoas que visa a identificar soluções e ações para a necessidade do cliente. Os projetos são desenvolvidos de acordo com essas necessidades. No quadro acima, todos os projetos, até o plano de comunicação, são classificados como Área Pública e, a partir do levantamento e análise de dados, como Área Social. Assim como na João Pinheiro Jr., a Júnior Pública contratualiza majoritariamente com o governo, focando-se no primeiro setor. Porém, é importante ressaltar que diferentemente da João Pinheiro Jr., nesta as ONGs são o segundo tipo de cliente mais comum.

O quadro 8 mostra a classificação dos projetos da empresa à luz do Ciclo de Políticas Públicas.

Quadro 8 – Projetos e Ciclo de Políticas Públicas da Júnior Pública

Projeto	Ciclo de Políticas Públicas
Redesenho de Processos	Avaliação
Pesquisa de Clima Organizacional	Avaliação
Planejamento Estratégico	Formulação
Plano de Comunicação	Implementação
Levantamento e Análise de Dados	Formulação
Plano de Negócios Sociais	Formulação
Captação de Recursos	Formulação
Pesquisa de Marketing	Formulação

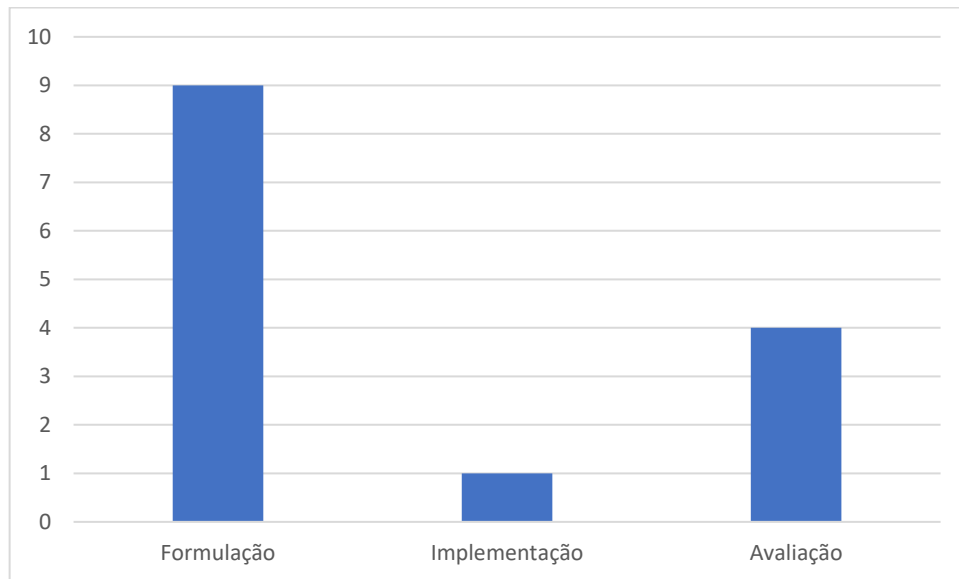
Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Júnior Pública (2017).

Os projetos de redesenho de processos identificam as disfunções dentro da empresa contratante. Dessa forma, é elencado como avaliação, pois nessa fase do ciclo é que se analisa quais foram os problemas dentro da política pública quanto à sua implementação. A pesquisa de clima organizacional também é classificada como avaliação, pois visa a compreender os problemas de relacionamento que estão dentro da empresa e assim identificar o nível de satisfação dos funcionários. Do mesmo modo que na avaliação do Ciclo de Políticas Públicas, que objetiva mensurar a satisfação dos usuários de uma determinada Política Pública.

Levantamento e análise de dados são projetos que têm em vista a coleta de dados para poder tomar decisões. A tomada de decisão é uma das partes analisadas dentro da formulação de Políticas Públicas, sendo classificada dentro dessa fase. Assim como o planejamento estratégico, o plano de negócios sociais, a captação de recursos e pesquisa de marketing utilizam de dados para decidir a forma mais adequada de como agir dentro da empresa em busca da obtenção de melhores dados.

Por fim, o plano de comunicação é disposto como implementação, pois essa fase do Ciclo destina-se a impactar a realidade de um determinado grupo, da mesma maneira que o tipo de projeto da EJ busca atingir um público-alvo. Por conseguinte, foi elaborado um gráfico com o total de projetos elaborados pela Júnior Pública em relação ao seu critério dentro do Ciclo de Políticas Públicas.

Figura 2 – Gráfico com as fases do Ciclo de Políticas Públicas conforme os projetos da Júnior Pública



Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Júnior Pública (2017).

Considerando o gráfico acima, pode ser constatado que a maior parte dos projetos da Júnior Pública podem ser classificados como pertencentes à primeira fase do Ciclo de Políticas Públicas (formulação). Não obstante, é nítido que os projetos de implementação são a minoria, tanto na quantidade de projetos como no seu tipo, tendo em vista que apenas um tipo de projeto foi categorizado como implementação. Já a avaliação apresenta três tipos de projeto, e quatro projetos totalizados.

4.3 VERTUNO

A Vertuno é uma iniciativa dos alunos de Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciência e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), que estão organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços para o primeiro e terceiro setor que contribuam para formar profissionais capacitados e comprometidos para atuar como gestores públicos. Tem como valores: comprometimento, pluralidade, integridade, transparência e excelência (Vertuno, 2017).

Foi fundada em 2016 e trabalha com as seguintes assessorias: planejamento estratégico, elaboração de indicadores, fortalecimento institucional, análise e estruturação organizacional, planejamento financeiro, compras públicas e licitações, assessoria em controle interno, mapeamento e redesenho de processos internos, capacitações e treinamentos em gestão e Políticas Públicas, elaboração e avaliação de projetos, análise de Políticas Públicas e projetos personalizados feito por demanda.

Quadro 9 – Projetos da Vertuno

Ano	Projeto	Cliente
2017	Capacitação e treinamento	Organização Lace
2017	Projeto personalizado	Prof. Fernando Coelho
2017	Capacitação e treinamento	Projeto Rondon
2017	Capacitação e treinamento	Sacolão das Artes

Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Vertuno (2017).

A EJ da EACH-USP realizou poucos projetos até o presente momento, sendo eles dentro dos seguintes serviços:

Capacitação e Treinamentos, encontros e palestras temáticas com ênfase na aplicação dos conhecimentos dos seguintes temas: Direito Público, Economia do Setor Público, Políticas Públicas e Administração Pública. A Associação de Amigas e Amigos do Sacolão das Artes foi o projeto piloto da EJ. Nesse projeto a equipe da Vertuno foi responsável por realizar um diagnóstico preliminar, seguido também por executar uma capacitação para melhor estruturar toda a organização e consolidar seus processos administrativos, financeiros e de pessoal. Para a Associação LACE a EJ foi incumbida de apresentar a estrutura e as especificidades das Organizações da sociedade civil, assim como dialogou sobre os modelos de convênios e as parcerias no terceiro setor, fornecendo atualizações sobre o Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. No primeiro semestre de 2017, a EJ atuou no Projeto Rondon como uma ponte para a primeira participação da EACH-USP, juntamente a outros estudantes de Gestão de Políticas Públicas (GPP). Nesse projeto, que ocorreu no município de Itapeva, foram aplicadas capacitações para os vereadores do município, auxiliando-os no desenvolvimento do Plano Diretor.

Projetos personalizados, que são a aplicação de técnicas e métodos de elaboração e avaliação de projetos da instituição com o objetivo de maximizar o

desempenho das organizações. Além disso, pode também realizar projetos personalizados por demanda do cliente. O GPP em Revista é projeto personalizado, sendo esse uma parceria realizada entre a Vertuno e o Prof. Dr. Fernando Coelho, docente do curso de Gestão de Políticas Públicas da USP. O intuito do projeto, que ainda está em andamento, é mapear os diversos segmentos de atuação do profissional formado no curso de Gestão de Políticas Públicas. Levantamento esse que foi feito a partir dos próprios egressos do curso, com finalidade de apresentar a gama de possibilidades que o profissional formado no curso tem.

Dessa forma, é possível resumir em quadro a classificação dos clientes e seu respectivo tipo de instituição.

Quadro 10 – Clientes da Vertuno e tipo de instituição

Cliente	Instituição
Sacolão das Artes	ONG
Lace	ONG
Projeto Rondon	Governo
Fernando Coelho	Pessoa Física

Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Vertuno (2017).

Como existem apenas quatro projetos realizados até o presente momento, não se pode dizer que a característica dessa EJ será prestar a maior parte das consultorias a ONGs, porém até o presente momento a metade dos projetos foi para esse tipo de organização. No que tange ao Ciclo de Políticas Públicas, a Vertuno e seus projetos são classificados segundo o quadro 11 à luz do Ciclo.

Quadro 11 – Projetos e Ciclo de Políticas Públicas da Vertuno

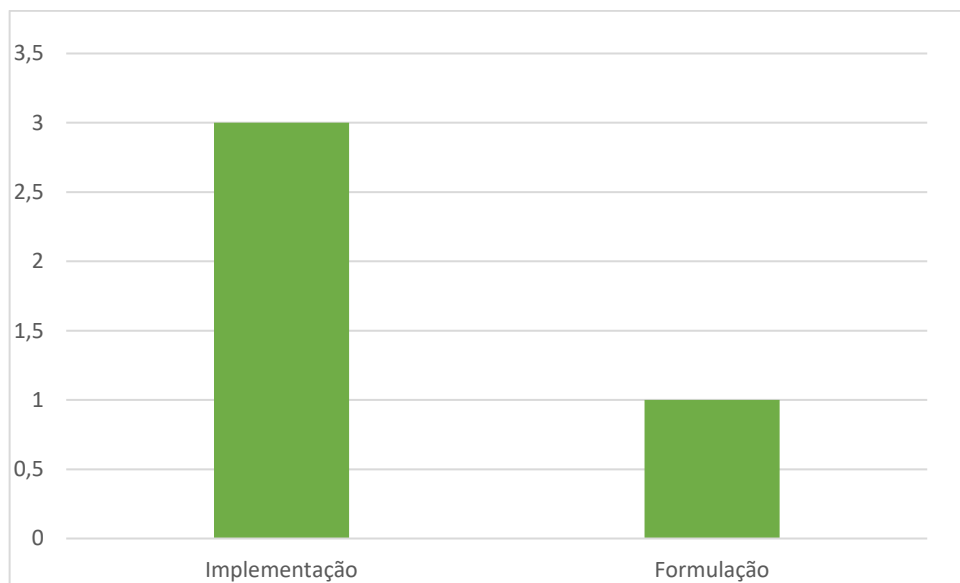
Projeto	Ciclo de Políticas Públicas
Capacitação e Treinamentos	Implementação
Projetos	Formulação

Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Vertuno (2017).

Como os projetos são uma preparação para posterior aplicação dos conhecimentos sobre determinados assuntos a fim de melhorar a gestão dentro das empresas, ONGs ou projetos contratantes, essa consultoria pode ser classificada

como de formulação, pois estará executando o previsto na Política Pública. Os projetos de capacitação e de treinamentos são consultorias elencadas como implementação pois, nessa fase do ciclo, é o momento da realização do que foi elaborado na etapa anterior, a formulação. Subsequentemente, foi desenvolvido um gráfico com o total de projetos de acordo com sua especificação no Ciclo de Políticas Públicas.

Figura 3 – Gráfico das fases do Ciclo de Políticas Públicas conforme os projetos da Vertuno



Fonte: Elaboração da autora segundo dados no site da Vertuno (2017).

Contanto que a Vertuno foi criada em 2016 e começou suas atividades em 2017, ela ainda possui um pequeno número de projetos já realizados até o presente momento. Posto isso, certifica-se que existem mais ocorrências na fase de implementação. A implementação é a fase na qual se produz os resultados que foram pensados na formulação: o planejado é colocado em ação. Não obstante, existe um tipo de projeto na fase de formulação, assim como apenas uma ocorrência de consultoria neste modelo.

4.4 ANÁLISE DO CAMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES

Será examinado o panorama geral das três EJs e a sua classificação dentro do Ciclo de Políticas Públicas. Abaixo, destaca-se um quadro geral de todos os projetos realizados dentro da sua catalogação no ciclo.

Tabela 1 – Ciclo de Políticas Públicas e Projetos das EJs

Fase do Ciclo	Quantidade de projetos
Formulação	18
Implementação	9
Avaliação	6

Fonte: Elaboração da autora segundo dados deste presente trabalho (2017).

Cada EJ tem suas particularidades quanto à prestação de consultorias, sendo observado que os projetos ofertados e prestados são diferentes. Foi possível analisar que existem dois tipos de consultoria que estão igualmente presentes em duas EJs, na João Pinheiro Jr. e na Júnior Pública. O planejamento estratégico é ofertado pelas duas e igualmente classificado dentro da formulação, que é a fase em que se pensa nas alternativas a serem aplicadas para a solução de problemas públicos (SECCHI, 2013).

Apesar do fato de que cada uma das empresas prestou consultoria de redesenho, não se pode categorizar esse tipo de serviço igualmente dentro do Ciclo de Políticas Públicas. Na João Pinheiro Jr., foi classificada como implementação, pois nessa EJ esse é um processo que identifica o problema e as suas soluções para posteriormente colocar em ação uma proposta de melhoria para o cliente. Na Júnior Pública, essa consultoria tem como objetivo otimizar recursos e tempo, conceito visto dentro da fase de avaliação. Sendo assim, podemos constatar que, mesmo com nomenclatura idêntica, há diversificações na prestação dos serviços.

Embora essas EJs estejam dentro do Campo de Públicas e ofertem serviços para primeiro e terceiro setor, elas apresentam diferentes estruturas de organização e de prestação de serviços, sendo essa última parte notória na análise deste trabalho, tendo em vista que cada uma das empresas teve a descrição de dados de distintos

tipos de projetos expostos. Ainda assim, há semelhança entre as três EJs: essas apresentam todas as fases do Ciclo de Políticas Públicas, contudo cada uma tem uma amostragem diferente em relação ao total de projetos classificados em cada etapa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a analisar as EJs especificamente do Campo de Públicas. Tendo em vista que a densidade de EJs nesse Campo é muito pequena, foram encontradas dificuldades quanto à obtenção de dados. Não obstante, após escolhidas as três EJs com maior quantidade de dados, buscou-se analisar suas atividades à luz do Ciclo de Políticas Públicas.

O MEJ está cada vez maior dentro do Brasil, com o crescimento e fortalecimento das EJs. A partir de 2016, é constatado um crescente número delas dentro do Campo de Públicas, ou seja, a criação de EJs originárias de cursos classificados como parte do Campo. Conseqüentemente, aumenta-se a necessidade de pesquisas dessas empresas, a fim de entender como suas atividades poderiam ser classificadas dentro do Ciclo de Políticas Públicas, sabendo que essas são diferentes das consultorias juniores “tradicionais”, tendo em vista que seus principais clientes são o primeiro e o terceiro setor.

Foi possível analisar cada uma das três empresas escolhidas no que tange a sua forma de funcionamento quanto consultoria, assim como seus projetos. Esses foram analisados conforme tipo de projeto, quantidade de projetos em cada classificação, ano realizado, e clientes. Posteriormente, verificou-se como cada tipo de projeto pode ser classificado dentro do Ciclo de Políticas Públicas.

Por conseguinte, pode-se dizer que todas as EJs escolhidas como objetos de estudo deste trabalho têm seus projetos ao alcance do Ciclo de Políticas Públicas. A João Pinheiro Jr., por exemplo, tem em seu portfólio serviços consultorias exclusivamente sobre Políticas Públicas, sendo elas: diagnóstico de Políticas Públicas, avaliação de resultado, e avaliação de implementação. Ainda assim, a empresa não presta esse tipo de serviço há alguns anos, o que impossibilitou uma melhor análise sobre os projetos exclusivamente sobre o Ciclo.

No que diz respeito ao Ciclo de Políticas Públicas, evidencia-se também a frequência que cada fase desse aparece dentro das consultorias, sendo visível uma maior parcela de projetos dentro da etapa de formulação com um total de dezoito projetos. Em seguida, aparece a implementação com nove ocorrências e a avaliação com seis projetos. Cada EJ tem sua especificidade quanto aos tipos de projetos que são oferecidos, assim como a quantidade de projetos já elaborados e disponíveis para análise. Conseqüentemente, cada empresa totaliza diferentes números quanto ao

Ciclo de Políticas Públicas, fazendo com que cada uma tenha uma densidade em cada fase diferente das outras empresas. Assim, pode-se dizer que o trabalho foi capaz de analisar as EJs à luz do Ciclo de Políticas Públicas, tendo em vista que todos os projetos disponibilizados para análise puderam ser colocados dentro das diferentes fases do ciclo.

No decurso deste trabalho, explorou-se também os clientes dessas empresas, o que apresentou, também, variação em números entre as empresas analisadas, que embora tenham em comum a prestação de serviços para primeiro e terceiro setor, cada uma tem um tipo de cliente mais constante. Contudo, é percebido que existem clientes fora do primeiro e terceiro setor, gerando assim mais consultorias no montante às EJs. O cliente mais comum nas três empresas é governo, sendo esse um solicitante de serviços para todas.

O Ciclo de Políticas Públicas é um embasamento teórico muito importante para os graduandos do Campo de Públicas. Esse é usado para entender como as Políticas Públicas são pensadas e geridas. Conseqüentemente, ter o Ciclo presente dentro do funcionamento dessas empresas respalda sua importância para o profissional do Campo.

O presente estudo é uma pesquisa exploratória e com poucos dados disponíveis no Brasil. Esse é um tema relevante para o Campo de Públicas, uma vez que permeia a rotina de seus graduandos e de seus futuros profissionais. Em vista disso, este trabalho pôde contribuir para pesquisas nessa área.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS. **Estatuto ANEPCP**. Brasil: ANEPCP, 2015. Disponível em: <<https://campodepublicas.files.wordpress.com/2015/04/000estatuto-anepcp-versc3a3o-final-aprovada-no-xv-fc3b3rum-ufrn.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

BAPTISTA, T.W.F.; REZENDE, M. A ideia de ciclo na análise de políticas públicas. In MATTOS, R.A.; BAPTISTA, T.W.F. (Org). **Caminhos para análise das políticas de saúde**, 1. ed. Porto Alegre: Rede UNIDA, 2015. p .221-272. Disponível em: <<http://site.ims.uerj.br/pesquisa/ccaps/?p=432>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2. ed. Brasil: Vozes, 2000. Disponível em: <<http://www.pet.eco.ufrj.br/images/PDF/bauer-gaskell.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

CAPELLA, Ana Cláudia. Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas. **Boletim Informativo Bibliográfico**, São Paulo, n. 61, 2006, p. 25-52.

FENEAP. **FENEAP**: Quem somos. Brasil: Feneap, 2016. Disponível em: <<http://www.feneap.com/a-feneap>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

FENEAP; JÚNIOR, Brasil. **EJs de Públicas**: Apoio e Incentivo ao Movimento Empresa Júnior. Brasil: Federação Nacional dos Estudantes do Campo de Públicas, 2016. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B7C81Yj8rEPBZTBGMGliMjdoTUk/view>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FREY, Klaus. Políticas Públicas: Um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de Políticas Públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**. N. 21. Jun. 2000. p. 211-259. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M; PERL, Anthony. **Política Pública**: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

JADE; JÚNIOR, Brasil. **Junior-Enterprises World Wide**. Nasa, 2017. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1j5zuaimutg2ta5yp94oy7ll7qqe&ll=17.85488305269503%2c-47.83211764999999&z=2>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

JENKINS, William. **Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective**. London: Martin Robertson, 1978.

JÚNIOR, Brasil. **DNA Júnior: Conhecendo o MEJ - Livro I**. Brasil: Brasil Júnior, 2015. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/317943798/Livro-I-Conhecendo-o-MEJ>>. Acesso em: 26 dez. 2017.

_____. **Portal Brasil Júnior: Quem somos**. Brasil: Brasil Junior Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2016. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

_____. **Portal Brasil Júnior: MEJ**. Brasil: Brasil Junior Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2016. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

JÚNIOR, Fundação João Pinheiro. **João Pinheiro Jr.: Serviços**. Belo Horizonte, MG: JP Jr, 2017. Disponível em: <<Http://jppjunior.com.br/>>. Acesso em: 4 maio. 2017.

JÚNIOR, João Pinheiro. **João Pinheiro Jr.: A empresa**. Belo Horizonte, MG: JP Jr, 2017. Disponível em: <<Http://jppjunior.com.br/>>. Acesso em: 4 maio. 2017.

KINGDON, John. **Agendas, alternatives, and public policies**. 3. ed. Nova York, NY: Harper Collins, 2003.

LEAL, Caio. **Campo de Públicas: O Papel do Movimento Estudantil em sua Criação e Fortalecimento**. 2016. 120 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/16191/1/2016_CaioLealDeAraujo_tcc.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MINAYO, Maria Cecília; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

MOSER, João Luiz Merini. **Consultoria: o que é e para que serve?**. Brasil: O portal da administração, c2003-2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/consultoria-o-que-e-e-para-que-serve/40610/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

O MEU MOVIMENTO. **Movimento Empresa Júnior: a história.** Belo Horizonte, MG: Blogspot, 2010. Disponível em: <<http://omeumovimento.blogspot.com.br/2009/07/movimento-empresa-junior-historia.html>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

PAMPLONA, Patricia. **Empresários juniores de 17 países discutem ideias para mudar o mundo.** Florianópolis, SC: Folha de São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/07/1793947-empresarios-juniores-de-17-paises-discutem-ideias-para-mudar-o-mundo.shtml>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

PERIARD, Gustavo. **Empresa Júnior: o que é e como funciona.** Brasil: Sobre Administração, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 22 abr. 2017.

PIRES, Valdemir et al. Dossiê – Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 3, jul./set. 2014, p. 110-126.

PORTAL MACKENZIE. **Empresa Júnior de Biologia: histórico.** São Paulo, SP: Instituto Presbiteriano Mackenzie, c2012. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/ejb_historico.html>. Acesso em: 20 abr. 2017.

PRÓ PÚBLICA BRASIL. **Página “Sobre” do Facebook.** Brasil: PRÓ PÚBLICA, 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/propublicabrasil/about/?ref=page_internal>. Acesso em: 20 jul. 2017.

PÚBLICA, Júnior. **Júnior Pública Fundação Getúlio Vargas: Quem somos.** São Paulo, SP: Júnior Pública, 2017. Disponível em: <<https://www.jpfgv.com.br/>>. Acesso em: 4 maio. 2017.

_____. **Júnior Pública Fundação Getúlio Vargas: Portfólio.** São Paulo, SP: Júnior Pública, 2017. Disponível em: <<https://www.jpfgv.com.br/>>. Acesso em: 4 maio. 2017.

RAMOS, Marília; SCHABBACH, Letícia. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 46, n. 5, set./out. 2012, p. 1271-294.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SABATIER, Paul A. Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. **Journal of Public Policy**, v 6, n. 1, jan./mar. 1986, p. 21-48.

VERTUNO. **Vertuno Empresa Júnior de Gestão de Políticas Públicas: Projetos**. São Paulo, SP: Vertuno, 2017. <<https://vertunojr.wordpress.com/>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

_____. **Vertuno Empresa Júnior de Gestão de Políticas Públicas: Serviços**. São Paulo, SP: Vertuno, 2017. <<https://vertunojr.wordpress.com/>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

_____. **Vertuno Empresa Júnior de Gestão de Políticas Públicas: Vertuno**. São Paulo, SP: Vertuno, 2017. <<https://vertunojr.wordpress.com/>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

WIKIPEDIA. **Empresas Juniores**. Brasil: Wikipedia, 2016. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_j%C3%BAnior>. Acesso em: 22 abr. 2017.