



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO ESTRATÉGICA
PARA RESULTADOS**

ALINE BORGES DE CAMPOS SILVA

**COMO O ORÇAMENTO MODELA A POLÍTICA PARALÍMPICA NO BRASIL
Um estudo de caso do Comitê Paralímpico Brasileiro - CPB**

**BRASÍLIA
2017**

ALINE BORGES DE CAMPOS SILVA

COMO O ORÇAMENTO MODELA A POLÍTICA PARALÍMPICA NO BRASIL

Trabalho acadêmico apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Jacinto B. de Souza.

**BRASÍLIA
2017**

Dedico esse trabalho ao meu esposo,
André Luiz e ao meu filho, Alessandro
Borges, por toda paciência, compreensão
e carinho.

AGRADECIMENTOS

A conclusão do curso de pós-graduação é um desafio para todos os alunos, pois exige muito esforço e dedicação.

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar constantemente o meu caminho. Quero agradecer aos meus pais, marido e filho por me incentivarem a conquistar mais esta vitória.

Não posso deixar de agradecer ao Comitê Paralímpico Brasileiro - CPB, pelo incentivo financeiro, profissional e motivacional.

Nesse momento, sintetizo um agradecimento especial aos meus queridos amigos de curso: Rejane, Soraia, Carol, Fred e Gustavo, o famoso grupo MDT que fizeram parte da minha vida durante esses quase dois anos, proporcionando e ao mesmo tempo dividindo momentos de alegrias, experiências e muito aprendizado.

Enfatizo um agradecimento especial ao meu professor orientador Dr. Fábio Jacinto que demonstrou muita paciência e compreensão no auxílio da elaboração deste trabalho.

RESUMO

A partir da aplicação da análise da política de Fluxos Múltiplos (KINGDOM, 2011), este estudo pretende analisar as mudanças ocorridas na agenda do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB). Para pesquisa foram coletados dados orçamentários do CPB e informações referentes a atuação política considerando o período de 2009 a 2016. Os resultados apontam para mudanças significativas na agenda política, que resultaram no crescimento do movimento paralímpico brasileiro.

Palavras-chave: Política de Fluxos Múltiplos; agenda política; Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB).

ABSTRACT

Based on the application of Multiple Flows Policy analysis, this study intends to analyze the changes occurred in the Brazilian Paralympic Committee (CPB) agenda. For the survey, CPB budget data and information about political performance were collected considering the period from 2009 to 2016. The results showed significant changes in the political agenda, which resulted in the Brazilian Paralympic Movement growth

Keywords: Multiple Flows Policy; political agenda; Brazilian Paralympic Committee (CPB).

LISTA DE SIGLAS

CPB – Comitê Paralímpico Brasileiro

IPC – Comitê Paralímpico Internacional

NPCs – *National Paralympic Committees*

ABRADECAR – Associação Brasileira de Deficientes em Cadeiras de Rodas

ABDA – Associação Brasileira de Desporto para Amputados

ABDC – Associação Brasileira de Desporto para Cegos

ANDE – Associação Nacional de Desporto para Deficientes

ABDEM – Associação Brasileira de Desportos para Deficientes Intelectuais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon	32
Figura 2: Evolução dos recursos repassados ao CPB.	3433
Figura 3: Visão da estrutura organizacional do CPB.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Marcos do Esporte Paralímpico **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 2: Evolução do Brasil no quadro de medalhas em Paralimpíadas.34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do Brasil comparando o total de medalhas conquistadas em Paralympíadas.....	345
---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS	12
2.2 MODELOS DE FORMULAÇÃO E ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	13
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	15
2.4 GESTÃO DO ORÇAMENTO	16
3 HISTÓRIA DO COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO - CPB.....	20
3.1 MARCOS DO ESPORTE PARALÍMPICO	23
4 METODOLOGIA.....	25
4.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	25
4.2 OBJETO DE ESTUDO.....	26
4.3 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	26
4.4 PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO	28
5 FLUXOS MÚLTIPLOS.....	29
6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	33
6.1 FLUXO DAS SOLUÇÕES	33
6.2 FLUXO DOS PROBLEMAS	36
6.3 FLUXO DA POLÍTICA.....	39
6.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	42
7 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas registraram o ressurgimento da importância do campo de conhecimento denominado políticas públicas, assim como das instituições, regras e modelos que regem sua decisão, elaboração, implementação e avaliação. Esse ressurgimento deve-se, em grande parte, às restrições financeiras e políticas que estão sendo impostas aos governos, gerando demandas pela elaboração de políticas públicas eficientes e efetivas. Vários fatores contribuíram para o crescimento da importância do campo da política pública, tanto nos países industrializados como nos em desenvolvimento.

A política pública como área de conhecimento acadêmico nasce nos Estados Unidos por meio da reflexão sobre a ação do governo e não do Estado. Governo é um grupo que ganha uma eleição e fica por tempo determinado no poder. Já Estado é a estrutura, a instituição a qual o governo representa; é a nação politicamente organizada. Assim, tantas ações (o fazer) quanto inações (o não fazer) dos governos são passíveis de serem formulados cientificamente e de serem analisados por pesquisadores independentes.

Este trabalho pretende explorar as mudanças na agenda da Política Paralímpica do Brasil e, suas consequentes variações orçamentárias no período de 2009 a 2016, sob o foco do modelo teórico: Fluxos Múltiplos (KINGDOM, 2011). Para tanto, foi feito o enquadramento da política paralímpica do Brasil ao referido modelo teórico, sendo possível, até certo ponto, identificar porquê certas iniciativas são descontinuadas, mantidas ou ampliadas, pelo menos sob o contexto da alocação orçamentária do Comitê Paralímpico Brasileiro – CPB, que é de âmbito nacional.

O Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) foi fundado em 1995 passando a ser o representante do país junto ao Comitê Paralímpico Internacional (IPC). É a entidade que rege e lidera o esporte paralímpico no país, com a responsabilidade de traçar as diretrizes e o planejamento estratégico de todo o segmento. Organiza a delegação brasileira e assume a interlocução junto ao Comitê Paralímpico Internacional (IPC) para participação nos Jogos Paralímpicos que acontecem a cada 04 (quatro) anos, logo após a realização dos Jogos Olímpicos.

O referido estudo está organizado da seguinte forma: a primeira parte elenca a fundamentação teórica; na segunda parte os aspectos metodológicos; em seguida, um breve resumo sobre a História do Comitê Paralímpico Brasileiro – CPB; logo após, apresenta-se a base teórica do modelo de Fluxos Múltiplos aplicados ao estudo; por fim, os resultados da pesquisa e conclusão.

A partir deste ponto, apresenta-se e discute-se a luz do modelo de análise proposto, os resultados do estudo empírico e o enquadramento do modelo à política em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Políticas Públicas

Não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública. Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas. Para Lynn (1980), é um conjunto específico de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: "política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos". Já Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como "o que o governo escolhe fazer ou não fazer". A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell (1958), ou seja, "decisões e análises sobre política pública implicam em responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por que e, que diferença faz".

Segundo Evans, Rueschmeyer e Skocpol (1985), debates sobre políticas públicas implicam em responder à questão sobre o espaço que cabe aos governos na definição e implementação de políticas públicas. Não se defende aqui que o Estado (ou os governos que decidem e implementam políticas públicas ou outras instituições que participam do processo decisório) reflete tão-somente as pressões dos grupos de interesse, como diria a versão mais vulgar do pluralismo. Também não se defende que o Estado opta sempre por políticas definidas exclusivamente por aqueles que estão no poder, como nas versões simplificadas do elitismo, nem que servem apenas aos interesses de determinadas classes sociais, como diriam as concepções estruturalistas e funcionalistas do Estado.

Sociedades e Estados complexos como o nosso, no processo de definição de políticas públicas, estão mais próximos da perspectiva teórica daqueles que defendem que existe uma autonomia relativa do Estado, que faz com que o mesmo tenha um espaço próprio de atuação, embora permeável a influências externas e internas, de acordo com Evans, Rueschmeyer e Skocpol (1985). Essa autonomia relativa gera determinadas capacidades, as quais, por sua vez, criam as condições para a implementação de objetivos de políticas públicas. A margem dessa

autonomia e o desenvolvimento dessas capacidades Dependem, obviamente, de muitos fatores e dos diferentes momentos históricos de cada país.

Apesar do reconhecimento de que outros segmentos que não os governos se envolvem na formulação de políticas públicas, tais como os grupos de interesse e os movimentos sociais, cada qual com maior ou menor influência a depender do tipo de política formulada e das coalizões que integram o governo, e apesar de uma certa literatura argumentar que o papel dos governos tem sido encolhido por fenômenos como a globalização, a diminuição da capacidade dos governos de intervir, formular políticas públicas e de governar não está empiricamente comprovada. Visões menos ideologizadas defendem que apesar da existência de limitações e constrangimentos, esses não inibem a capacidade das instituições governamentais de governar a sociedade (PETERS, 1998, p. 409).

2.2 Modelos de formulação e análise de políticas públicas

Dentro do campo específico da política pública, alguns modelos explicativos foram desenvolvidos para se entender melhor como e por que o governo faz ou deixa de fazer alguma ação que repercutirá na vida dos cidadãos. Muitos foram os modelos desenvolvidos e o mapeamento dos principais é importante porque pode guiar os decisores públicos no momento de elaborar uma dada política pública.

O texto de Celina Souza (2012, p.13) apresenta nove modelos de análise de políticas públicas. São eles:

1. Modelo de Lowi – “a política pública faz a política”. Lowi nos apresenta 4 formatos de política pública: Distributivas (que não consideram limitações de recursos e acabam privilegiando grupos específicos); Regulatórias (que envolvem políticos e grupos de interesse); Redistributivas (que são as políticas sociais universais); e Constitutivas (que lidam com procedimentos);
2. Incrementalismo – Lindblom acredita que as políticas públicas não nascem do zero, mas de decisões marginais. Com isto, há uma manutenção de estruturas antigas e as decisões futuras são constrangidas e limitadas pelas decisões passadas;
3. Ciclo da Política Pública – o ciclo passa por vários estágios e constitui um processo dinâmico e de aprendizado. O foco é no primeiro estágio a definição da agenda, que pode ocorrer através do reconhecimento do problema; da construção política da necessidade de se resolver o problema; e pelos participantes (políticos, mídia, grupos de interesse). Desta forma, o ciclo é:

- definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação, avaliação.
4. Modelo *Garbage Can* (lata de lixo) – neste modelo temos vários problemas e poucas soluções, assim são as soluções que procuram os problemas e acabam sendo um método de tentativa e erro;
 5. Coalizões de Defesa – a política pública é vista aqui como um conjunto de subsistemas que se articulam com acontecimentos externos. Cada subsistema é composto por um número de coalizões de defesa que se diferenciam por seus valores, crenças e ideias;
 6. Arenas Sociais – temos neste modelo a política pública como uma iniciativa de Empreendedores Políticos, que são pessoas que mostram o problema e buscam soluções por meio de 3 mecanismos: Divulgação de indicadores; Repetição continuada do problema; Feedback que mostre falhas ou resultados ruins. Estes empreendedores políticos divulgam o problema e tentam obter apoio a sua causa pelas redes sociais, mas não só as da internet;
 7. Modelo “Equilíbrio Interrompido” – os formuladores deste modelo acreditam que as políticas públicas surgem em momentos onde a estabilidade deu lugar a instabilidade, ou seja, momentos de crise, gerando mudança na política anterior. Para tanto, a mídia tem um papel fundamental na construção da imagem sobre a decisão ou política pública (*policy image*);
 8. “Gerencialismo Político” e Ajuste Fiscal – tais modelos estão voltados a busca de eficiência, que deve ser o objetivo principal de qualquer política pública. Além da eficiência, a credibilidade também é importante, sendo possível com o estabelecimento de regras claras;
 9. Neoinstitucionalismo – enfatiza a importância das instituições e regras, as quais moldam o comportamento dos atores. A luta pelo poder e recursos é medida pelas instituições que acaba privilegiando grupos.

Vale ressaltar que não se deve escolher primeiro a teoria e depois tentar encaixar o problema nela. A teoria deve ser apenas uma lente para nos auxiliar a compreender melhor a realidade, devendo ser escolhida de acordo com o problema que se quer analisar.

Segundo a autora os principais elementos das Políticas Públicas são: A distinção entre o que o Governo pretende fazer e o que de fato faz; O envolvimento de diversos atores (formais e informais); A abrangência – não se limita a leis e regras; A ação intencional e de longo prazo; Os processos: Decisão – Proposição – Implementação – Execução – Avaliação; É diferente de política social, que estuda as consequências, os problemas sociais – a política social é um tipo de política pública e não contrário. Portanto, este campo do conhecimento busca integrar 4 elementos: a política pública (*policy*); a política (*politics*); a sociedade política (*polity*); e as instituições que as regem, e tem como foco analítico a identificação do problema que a política visa corrigir; a chegada do problema ao sistema político (*politics*) e à

sociedade política; o processo percorrido; e as instituições e regras que modelarão a decisão e a implementação da política pública.

O entendimento dos modelos e das teorias acima resumida pode permitir ao decisor público (políticos e alta burocracia) melhor situar o problema para o qual a política pública será desenhada, seus possíveis conflitos, a trajetória que ela deverá seguir e o papel dos indivíduos, grupos e instituições que serão envolvidos ou afetados pela política pública. Em outras palavras, a forma como o problema a ser resolvido pela política pública entra na agenda, seus participantes, sua arena decisória, seu desenho, a escolha de alternativas, os incentivos ou os constrangimentos formulados para que haja adesão à política pública e a influência de políticas anteriores são fatores essenciais para o desdobramento da política pública e para o seu sucesso ou fracasso.

Pelo exposto, vê-se que a formulação de políticas públicas é processo complexo, requerendo tempo, investimento e compreensão abrangente e teórica, não só do tema que será objeto da política pública, mas também dos seus processos e dos conflitos envolvidos desde o seu início.

2.3 Implementação das Políticas Públicas

A implementação se refere a como a política pública está sendo posta em prática, ou seja, à transformação da política em ação. A implementação tem se constituído na subárea ou fase da política pública que menos tem recebido atenção, tanto de trabalhos acadêmicos como dos próprios governos. A subárea é de fundamental importância porque, por ser um estágio intermediário entre a formulação e a avaliação de uma dada política pública, estudos realizados na fase de implementação podem detectar, com antecipação, problemas que podem estar ocorrendo e propor mudanças no desenho e na implementação da política (SHOFIELD, 2011).

Análises voltadas para a implementação de políticas públicas devem focalizar a) o grau de conhecimento e capacidade das organizações e dos implementadores sobre a política que está sendo implementada; b) os diversos processos que compõem a implementação, inclusive seus pontos de conflito; c) o papel dos atores

e dos agentes na implementação; e d) o grau de discricionariedade da burocracia quando implementa a política pública. Ao elaborar um projeto que incorpore os problemas de implementação, pode-se compreender melhor: A complexidade de se alcançar os objetivos almejados pela política pública; as possibilidades de "fracasso" da política originalmente desenhada; a natureza dinâmica da transformação da política em ação; o papel e a importância dos detalhes técnicos e da base de informações; o papel dos servidores de linha e sua potencialidade para mudar os rumos da política; a identificação de ambiguidades ou contradições no desenho original da política e as questões práticas do dia-a-dia que influenciam o resultado das políticas e como esses resultados são influenciados pelo trabalho cotidiano da burocracia que a implementa (SHOFIELD, 2011).

O Autor destaca que as análises realizadas ainda no processo de implementação podem, então, corrigir rumos e propor reformulações nos objetivos da política e/ou o seu redesenho, reduzindo, assim, inúmeros custos.

2.4 Gestão do Orçamento

Segundo considerações de Welsch (1989), o Orçamento Empresarial das empresas assume o papel de ser um posicionamento organizado da administração geral da organização, por meio de procedimentos administrativos, e deve ter como base o planejamento e controle de resultados, através do qual se torna presente à coordenação efetiva e posicionada do controle dinâmico das operações das empresas.

Santini (2004, p. 13) completa suas alegações destacando através do Orçamento Empresarial que as empresas podem projetar seus investimentos, saber o que, onde e como podem gastar, analisando e verificando os acontecimentos anteriores, projetando seus resultados futuros. "O Orçamento Empresarial fortalece o modelo de gestão das empresas e torna mais fácil a identificação dos recursos financeiros para a realização dos investimentos".

O orçamento empresarial pode ser definido como um plano financeiro capaz de conduzir a empresa aos seus objetivos, servindo como controle das operações a curto e longo prazo. "Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, da forma

mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano” (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 11).

Os gestores possuem um comprometimento com metas a serem atingidas, baseando-se no plano estratégico da organização. Quando esses compromissos não são seguidos, acabam estabelecidos e acompanhados na montagem do orçamento, pois facilita que possíveis desvios sejam evitados, tendo os gestores uma obrigação de expor suas atividades na empresa. Dessa forma, quando bem elaborado o plano estratégico, permite aos gestores conhecer os resultados e realizar os acompanhamentos necessários para que os mesmos sejam alcançados.

Segundo Kenski (1987, p. 9) “o Orçamento Empresarial é a expressão quantitativa de um plano de ação e um apoio à coordenação e controle”. Dentro de uma organização é de fundamental importância, pois define previamente os objetivos a serem atingidos, “sua elaboração implica no planejamento global e seu acompanhamento resulta no controle”.

Em termos financeiros o Orçamento Empresarial destaca-se como uma ferramenta de gestão clara. Esta, adotada para o controle das finanças da organização, e que ainda dentro da administração empresarial contempla duas das funções básicas propostas por Taylor (1978): o Planejamento e o Controle.

O Orçamento Empresarial, segundo Frezatti (2006, p. 44) é:

O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Frezatti (2006), afirma ainda que o Orçamento Empresarial é uma complementação ao planejamento estratégico, sendo assim uma consequência do planejamento. Do qual esse deve reunir todos os objetivos da empresa, a fim de efetivar o plano e o controle de seus resultados.

O Orçamento Empresarial não deve apenas prever os resultados e seu posterior controle, mas também, estabelecer e coordenar os objetivos para todas as

áreas da organização, de uma forma em que todos busquem alcançar os mesmos resultados.

Conceituado por Nakagawa (1995, p.66) pode-se destacar o orçamento empresarial como:

[...] um modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa como um todo e das unidades que a compõem, que deveriam resultar da execução dos planos por ela aprovados.

Neste mesmo prisma Welsch (1989, p. 21) considera o Orçamento Empresarial como:

[...] um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente envolvem a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos etc.); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para vários níveis de responsabilidade.

Esse enfoque sistemático deve ter princípios formais, e que pelos quais refletiram no sucesso da organização e principalmente no sucesso do Orçamento Empresarial. Nessa linha de pensamento Mello (*apud* NAKAGAWA, 2002) considera como base nos princípios do Orçamento Empresarial os termos: Gerencia Envolvida; Adaptação Organizacional; Divisão da Contabilidade por áreas de responsabilidade; Orientação para Objetivos; Comunicação integrada; Expectativas realísticas; Oportunidade; Flexibilidade na Aplicação; Reconhecimento de Esforços; Acompanhamento do Orçamento.

Mello (2002) ainda complementa a ideia de Orçamento Empresarial destacando que todos os gestores em seus níveis funcionais dentro da organização, elaboram seus planos de ação e estes por sua vez, demonstram os lucros e os custos planejados em suas respectivas áreas, dos quais deverão ser confrontados com as realísticas empresariais, e os lucros somados e alinhados ao Orçamento Empresarial da empresa como um todo, e este por sua vez deverá corresponder às expectativas de seus acionistas e colaboradores.

O Orçamento Empresarial não deve apenas prever os resultados e seu posterior controle, mas também, estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da organização, de uma forma em que todos busquem alcançar os mesmos resultados.

O sucesso de um empreendimento é para Welsch (1989), definido pela eficácia dos processos administrativos com que o negócio é gerido. Ressalta ainda que os processos administrativos nada mais sejam, do que o posicionamento organizado da administração geral da organização por meio de procedimentos, aplicações de técnicas, tomadas de decisões e do esforço de indivíduos, almejando alcançar o objetivo em comum da organização.

3 HISTÓRIA DO COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO - CPB

A partir da fundação do Comitê Paralímpico Internacional, em 1943, surgiu uma tendência mundial para a criação de Comitês Paralímpicos Nacionais, os chamados *National Paralympic Committees* - NPCs. Com a realização dos Jogos de Barcelona 92 (1992), a formação dos NPCs já se tornava urgente: o IPC precisava ter como filiadas as entidades que possuíssem representatividade em nível nacional e agregassem modalidades para pessoas com todos os tipos de deficiência. Portanto, a partir de 1993, a ideia de se criar um Comitê Paralímpico no Brasil começou a tomar corpo.

Os representantes da ABRADecAR (Associação Brasileira de Desporto em Cadeiras de Rodas), ABDA (Associação Brasileira de Desporto para Amputados), ABDC (Associação Brasileira de Desporto para Cegos), ANDE (Associação Nacional de Desporto para Deficientes) e ABDEM (Associação Brasileira de Desportos para Deficientes Intelectuais), debateram a criação do NPC brasileiro. Em decisão conjunta, no dia 9 de fevereiro de 1995, foi fundado o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), com sede na cidade de Niterói, Rio de Janeiro. Apesar do curto período de existência, o CPB passou a colocar em prática uma de suas principais funções: a organização de eventos paralímpicos nacionais para o desenvolvimento do esporte no país. Ainda em 1995, o CPB organizou os I Jogos Brasileiros Paradesportivos, em Goiânia. A segunda edição da competição foi realizada no Rio de Janeiro, no ano seguinte.

O Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) é uma organização civil de interesse público, sem fins lucrativos, fundada em 09 de fevereiro de 1995, passando a ser o representante do país junto ao Comitê Paralímpico Internacional (IPC). É a entidade que rege e lidera o esporte paralímpico no país, com a responsabilidade de traçar as diretrizes e o planejamento estratégico de todo o segmento, convocando atletas que representarão o país em eventos nacionais e internacionais, além de assumir a interlocução junto ao Comitê Paralímpico Internacional (IPC), para participação nos Jogos Paralímpicos que acontecem a cada 04 (quatro) anos, logo após a realização dos Jogos Olímpicos.

O CPB além da função estratégica de condução do movimento paralímpico no país, também é o responsável direto pela gestão de 05 (cinco) modalidades

esportivas. Assim possui uma dupla responsabilidade no sistema esportivo nacional, visto que administra diretamente as modalidades de atletismo, natação, halterofilismo, esgrima e tiro esportivo e indiretamente as modalidades geridas pelas Associações/Confederações. São elas:

Filiadas ao Comitê Paralímpico Brasileiro:

- Associação Brasileira de Desportos para Deficientes Intelectuais - ABDEM
- Associação Brasileira de Rúgbi em Cadeira de Rodas – ABRC
- Associação Nacional de Desporto para Deficientes – ANDE
- Confederação Brasileira de Basquetebol em Cadeira de Rodas – CBBC
- Confederação Brasileira de Desportos de Deficientes Visuais - CBDV
- Confederação Brasileira de Tênis - CBT
- Confederação Brasileira de Tênis de Mesa - CBTM
- Confederação Brasileira de Vela Adaptada - CBVA
- Confederação Brasileira de Voleibol para Deficientes - CBVD

Reconhecidas:

- Confederação Brasileira de Badminton - CBBD
- Confederação Brasileira de Canoagem - CBCa
- Confederação Brasileira de Ciclismo - CBC
- Confederação Brasileira de Desportos na Neve - CBDN
- Confederação Brasileira de Hipismo - CBH
- Confederação Brasileira de Remo - CBR
- Confederação Brasileira de Tiro com Arco - CBTArcos
- Confederação Brasileira de Triathlon - CBTri

O CPB tem como visão representar e liderar o movimento paralímpico brasileiro, buscando a promoção e o desenvolvimento do esporte de alto rendimento para pessoas com deficiência.

A missão do CPB é:

- Exercer a representação legítima do desporto paralímpico brasileiro;
- Organizar a participação do Brasil em competições continentais, em mundiais e em Jogos Paralímpicos;

- Promover o desenvolvimento dos diversos esportes paralímpicos no Brasil, em articulação com as respectivas organizações nacionais;
- Promover a universalização do acesso das pessoas com deficiência à prática esportiva em seus diversos níveis.

O CPB trabalhar em regime de total parceria com as áreas técnicas das Associações e Confederações nacionais filiadas e vinculadas ao Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), valorizando a convergência de objetivos em prol do desenvolvimento de todo o segmento esportivo paralímpico brasileiro.

Historicamente, acredita-se que a origem de competições esportivas entre pessoas portadoras de deficiências tenha ocorrido nos Estados Unidos e na Inglaterra, devido ao grande número de homens que lutaram na Segunda Guerra Mundial e perderam algum membro ou sofreram algum tipo de trauma grave. Essas competições tinham como objetivo principal reabilitar os ex-combatentes, além de estimulá-los fisicamente e emocionalmente. Os primeiros jogos dessa natureza foram organizados num hospital londrino, no ano de 1948, voltado à recuperação de pessoas com lesões na medula óssea. Esse é considerado um marco do desporto adaptado. Após esse período, outros jogos foram organizados no mesmo local, porém, começava a reunir atletas de outros lugares para também participarem.

Foi apenas em 1960 que ocorreu a primeira edição dos Jogos Paralímpicos, na cidade italiana de Roma. Esse evento chegou a reunir 400 atletas, de 23 países diferentes, para disputar as competições. Desde então, o esporte adaptado vem ganhando a profissionalização: ele deixou de ser um esporte amador e de reabilitação para atingir o alto nível. O sucesso das primeiras competições proporcionou um rápido crescimento ao movimento paralímpico, que em 1976 já contava com quarenta países. Neste mesmo ano foi realizada a primeira edição dos Jogos de Inverno, levando a mais pessoas deficientes à possibilidade de praticar esportes em alto nível.

Os Jogos de Barcelona, em 1992, representam um marco para o evento, já que pela primeira vez os comitês organizadores dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos trabalharam juntos. O apoio do Comitê Olímpico Internacional após os Jogos de Seul, em 1988 proporcionou a fundação, em 1989, do Comitê Paralímpico

Internacional. Desde então os dois órgãos desenvolvem ações conjuntas visando ao desenvolvimento do esporte para deficientes.

Os recursos que o CPB recebe são oriundos da Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) que prevê a concessão das rendas líquidas das apostas da Loteria Esportiva Federal para o Comitê Paralímpico Brasileiro e para o Comitê Olímpico Brasileiro. Com as alterações feitas por meio da Lei 10.264/2001 (Lei Agnelo Piva), as entidades que trabalham com o esporte olímpico e paralímpico passaram a receber um valor que assegura a compensação financeira pela formação de atletas. Desde 2001, portanto, o equivalente a 2% da arrecadação bruta das loterias federais é repassado ao COB e ao CPB, que recebem respectivamente 85% e 15% deste montante para promoção do esporte.

Com a aprovação da Lei 13.146/2015, artigo 110, a partir de janeiro de 2016 a receita do Comitê Paralímpico Brasileiro foi acrescida de 0,3% para 1%, dessa forma, a Diretoria Executiva optou por estabelecer o valor de R\$ 130.000.000,00 (cento e trinta milhões de reais) como estimativa de receita para o ano de 2016.

3.1 Marcos do esporte paralímpico

O esporte adaptado para deficientes surgiu no começo do século XX, com atividades esportivas para jovens com deficiências auditivas. Mais tarde, em 1920, iniciaram-se atividades como natação e atletismo para deficientes visuais.

Após a Segunda Guerra Mundial, surge o esporte para portadores de deficiências físicas, para reabilitação e inserção social dos soldados que voltavam para casa mutilados. Inicialmente, a intenção era oferecer uma alternativa de tratamento aos indivíduos que sofreram traumas medulares durante o conflito. Entretanto, em 1944, por meio de um convite do Governo Britânico, o médico alemão Ludwig Guttmann, que escapara da perseguição aos judeus na Alemanha nazista, inaugurou um centro de traumas medulares dentro do Hospital de Stoke Mandeville. Depois disso o esporte paraolímpico ganharia força e incentivo que o Dr. Guttmann não imaginaria.

A tabela abaixo elenca os principais acontecimentos do esporte paralímpico:

Tabela 1: Marcos do Esporte Paralímpico - período de 1888 a 2016.

MARCOS DO ESPORTE PARALÍMPICOS	
1888	Há notícia da existência de clubes esportivos para pessoas surdas em Berlim, Alemanha.
1922	Foi fundada a Organização Mundial de Esportes para Surdos (CISS). Assim, as pessoas com esta deficiência chegaram a organizar uma própria competição internacional – os Jogos Silenciosos. Hoje, os atletas surdos costumam praticar esportes junto de pessoas sem deficiência e não possuem modalidades.
1945	Com o término da Segunda Guerra Mundial, um espólio visto principalmente nos países europeus envolvidos no conflito foi o considerável número de combatentes que sofreram lesões na coluna vertebral, ficando paraplégicos ou tetraplégicos. Isto influenciou o neurocirurgião alemão Ludwig Guttmann a iniciar um trabalho de reabilitação médica e social de veteranos de guerra, por meio de práticas esportivas. Tudo começou no Centro Nacional de Lesionados Medulares de Stoke Mandeville. O próprio neurocirurgião teve a vida influenciada pela guerra, pois teve de fugir da Alemanha Nazista por ser judeu.
1948	A primeira competição para atletas com deficiência aconteceu em Stoke Mandeville, em 29 de julho de 1948 – data exata da cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos de Londres.
1952	Quatro anos depois, atletas holandeses também passaram a competir nas disputas de Stoke Mandeville. Assim, surgiu o movimento internacional, hoje chamado de Movimento Paralímpico.
1960	Os primeiros Jogos Paralímpicos ocorreram em Roma.
1988	Os Jogos Paralímpicos têm sido sempre realizados no mesmo ano dos Jogos Olímpicos. Desde os Jogos de Seul, em 1988, também têm sido sediados no mesmo local.
2008	O Brasil fica em 9º lugar nas Paralimpíadas de Pequim.
2012	O Brasil fica em 7º lugar nas Paralimpíadas de Londres.
2016	O Brasil fica em 8º lugar nas Paralimpíadas do Rio de Janeiro conquistando 72 medalhas e esteve representado em pódios de nada menos do que 13 esportes.

Fonte: Autora com base nas informações fornecidas pelo CPB (2016).

4 METODOLOGIA

4.1 Enquadramento da Pesquisa

Pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”, ou seja, é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que exige um tratamento científico e constitui-se no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (ANDER-EGG, *apud* LAKATOS; MARCONI, 2006, p.157).

A escolha do método de pesquisa é um dos pontos principais, visto que são as informações obtidas por meio dele que vão possibilitar a análise e a conclusão do que está sendo proposto. Para que os objetivos deste trabalho pudessem ser alcançados, optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória aplicada a estudo de caso do Comitê Paralímpico Brasileiro. A pesquisa qualitativa ocupa-se da investigação de eventos qualitativos, aqueles representados por dados qualitativos, com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador (PEREIRA, 1999, p.21).

“Os estudos de caso é a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, pp.20-25). Para esse autor, o estudo de caso vem sendo comumente utilizado em pesquisas relacionadas ao campo da Administração. O objetivo do presente trabalho é demonstrar como o orçamento modela a Política Paralímpica no Brasil, bem como os resultados alcançados pelo Comitê Paralímpico Brasileiro, entidade reconhecida pela Legislação Brasileira como a Entidade Matriz do Segmento Esportivo Paralímpico, no período de 2009 a 2016.

Os estudos exploratórios são investigações por meio de pesquisa empírica com o objetivo de formular questões para o desenvolvimento de hipóteses, aumento da familiaridade com o ambiente e o tema, visando esclarecer os conceitos para elaboração de pesquisas futuras mais precisas (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 190).

Assim, quanto ao propósito desta pesquisa, é necessário que seja descritiva, exploratória, qualitativa de corte longitudinal já que o conhecimento disponível sobre Políticas Públicas é insuficiente para estabelecer a relação de causa e efeito sobre a Política Paralímpica no Brasil.

A tipologia deste estudo quanto aos objetivos caracteriza-se pelo método descritivo, enfatizando os processos realizados dentro da entidade objeto de estudo. De acordo com Cervo e Bervian (1996), esta tipologia observa, pondera e registra acontecimentos sem objetivo de manipular, conhecendo distintas situações correlatas no âmbito social, político e econômico, abordando problemas que merecem ser explorados, mas que não possuem apontamento em documentos.

4.2 Objeto de Estudo

O objeto de estudo desse trabalho é o Comitê Paralímpico Brasileiro – CPB, fundado em 1995, responsável por promover o desenvolvimento dos diversos esportes paralímpicos no Brasil, em articulação com as respectivas organizações nacionais. Promover a universalização do acesso das pessoas com deficiência à prática esportiva em seus diversos níveis. Organizar a participação do Brasil em competições continentais, mundiais e jogos paralímpicos sempre na busca da excelência da performance esportiva.

Hoje, o CPB tem cerca de 160 funcionários empregados, administra diretamente mais de 100 atletas e milhares indiretamente, por meio das Confederações parceiras. O CPB representa e lidera o Movimento Paralímpico Brasileiro buscando a promoção e o desenvolvimento do esporte para pessoas com deficiência, trabalhando em regime de total parceria com as áreas técnicas das Associações e Confederações Nacionais filiadas e vinculadas ao Comitê Paralímpico Brasileiro, valorizando a convergência de objetivos em prol do desenvolvimento de todo o segmento esportivo paralímpico brasileiro.

4.3 Procedimento de Coleta

Segundo Lakatos e Marconi (2006, p.167), a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Em estudos de caso, a coleta de evidências por ser feita por meio de seis diferentes fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005, p. 109). Esse autor completa que alguns princípios devem ser observados, por ocasião da coleta de dados, visando um estudo de qualidade: Utilizar várias fontes de evidências; Montar um banco de dados com informações para o estudo de caso; Haver um encadeamento de evidências, ou seja, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Quanto aos procedimentos trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, visando uma melhor explanação do tema abordado. Segundo Brenner e Jesus (2008), a pesquisa bibliográfica é empregada na maioria dos estudos, tanto na busca por fundamentação teórica para uma melhor abordagem do tema a ser desenvolvido, quando na procura de informação para realizar determinada pesquisa.

Sendo assim Brenner e Jesus (2008) descrevem ainda que, este tipo de pesquisa mencionado transcorre por todos os momentos do trabalho acadêmico, desde a fixação do tema até a preparação do relatório final, sendo que suas principais fontes de pesquisas são as que dizem respeito a publicações realizadas em livros, revistas, enciclopédias, entre outros.

Pesquisa documental é consideravelmente similar a bibliográfica, mas com diferenças nas fontes consultadas, pois enquanto uma utiliza a opinião de diversos autores, a outra ocorre baseada em materiais que não receberam ainda nenhum tratamento analítico, podendo ser reelaborados de acordo com cada objetivo de pesquisa, em muitos casos ser distintas uma das outras (GIL, 1999 *apud* BRENNER; JESUS, 2008). Na entidade escolhida para objeto de estudo os documentos a se utilizar serão, Relatórios de Gestão Orçamentária, Gestão Desportiva, Relatórios de Planejamento Estratégicos, informações contidas no site www.cpb.org.br e no livro Esporte Paralímpico.

Ainda de acordo com Brenner e Jesus (2008) este tipo de pesquisa deve ser desempenhado com base em arquivos públicos, particulares, de empresas e fontes estatísticas.

4.4 Procedimento de Tratamento

A metodologia para a aplicação de tratamento dos dados no presente trabalho ocorrerá por meio de análise qualitativa. Onde Wolcott (1994 *apud* Creswell, 2007), elucida que este tipo de pesquisa adotada é de aspecto geral interpretativa, significando que o pesquisador deverá adotar uma explanação descritiva de pessoas ou cenários, analisando dados para identificar temas ou categorias, tendo por meio de interpretações, conclusões sobre os significados obtidos, com menção das lições aprendidas.

A interpretação dos dados coletados deve ser feita com cuidado efetivo, para evitar informações inconsistentes e sem fundamentação, evitando prejuízos ao estudo realizado que demandará tempo e empenho para sua conclusão, com eficiência impar e obtenção do resultado projetado para o presente trabalho. Sendo registradas suas conclusões de forma clara e objetiva, para funcionar como base de futuras pesquisas, obtendo credibilidade sem gerar dúvida em relação a sua legitimidade.

5 FLUXOS MÚLTIPLOS

O modelo de fluxos múltiplos adveio de Kingdom (2011) e foi adaptado do modelo lata de lixo de Cohen et. al. (1972), descrito anteriormente. Este modelo parte do princípio que os problemas são repetidos e ambíguos, e as soluções aparecem de todos os lugares. Segundo esse modelo, os problemas e soluções fazem um conexão em determinado momento no tempo e sob condição de racionalidade limitada dos agentes, as decisões são tomadas (COHEN, et. al. 1972). Assim, para o modelo de Kingdom, a mudança da agenda é o resultado da convergência entre três fluxos: problemas (*problems*), soluções ou alternativas (*policies*) e política (*politics*).

No primeiro fluxo, o modelo busca analisar de que forma as questões são reconhecidas como problemas e por que determinados problemas passam a ocupar a agenda governamental. Considerando que as pessoas não podem prestar atenção a todos os problemas durante todo o tempo, Kingdom (2011) parte do pressuposto de que esses indivíduos concentrarão sua atenção em alguns deles, ignorando outros.

O essencial para entendimento do modelo é compreender que problemas são construções sociais, envolvendo interpretação: “Problemas não são meramente as questões ou eventos externos: há também um elemento interpretativo que envolve percepção” (KINGDOM, 2003, p. 25). Portanto, as questões podem ser destacar entre os formuladores de políticas, transformando-se em problemas, para posteriormente alcançar a agenda governamental.

Do ponto de vista da estratégia política, a definição do problema é fundamental. A forma como um problema é definido, articulado, concentrando a atenção dos formuladores de política, pode determinar o sucesso de uma questão no processo altamente competitivo de *agenda-setting*.

No segundo fluxo – *policy stream* – temos um conjunto de alternativas e soluções (*policy alternatives*) disponíveis para os problemas. Kindgom (2003) considera que as ideias geradas nesse fluxo não estão necessariamente relacionadas à percepção de problemas específicos. Como afirma o autor: “As pessoas não necessariamente resolvem problemas. (...) Em vez disso, elas

geralmente criam soluções e, então, procuram problemas para os quais possam apresentar suas soluções” (KINGDOM, 2003, p. 32). Assim, as questões presentes na agenda governamental (que atrai a atenção das pessoas dentro e fora do governo) não são geradas aos pares, com problemas e soluções.

Segundo Kingdom (2003, p. 33) a geração de alternativas e soluções é explicada pelo modelo de *multiple streams* em analogia ao processo biológico de seleção natural. Da mesma forma como moléculas flutuam no que os biólogos chamam de “caldo primitivo”, o autor entende que as ideias a respeito de soluções são geradas em comunidades (*policy communities*) e flutuam em um “caldo primitivo de políticas”. Neste “caldo”, algumas ideias que se mostram viáveis do ponto de vista técnico e as que têm custos toleráveis geralmente sobrevivem, assim como aquelas que representam valores compartilhados contam com a aceitação do público em geral e com a receptividade dos formuladores de políticas. Como um resultado final, partindo de um grande número de ideias possíveis, um pequeno conjunto de propostas é levado ao topo do “caldo primitivo de políticas”, alternativas que emergem para a efetiva consideração dos participantes do processo decisório.

Finalmente, o terceiro fluxo é composto pela dimensão da política “propriamente dita” (*politics stream*). Independentemente do reconhecimento de um problema ou das alternativas disponíveis, o fluxo político segue sua própria dinâmica e regras. Diferentemente do fluxo de alternativas (*policy stream*), em que o consenso é construído com base na persuasão e difusão das ideias, no fluxo político (*politics stream*) as coalizões são construídas em um processo de barganha e negociação política.

Nesse fluxo, três elementos exercem influência sobre a agenda governamental. O primeiro é chamado por Kingdom (2003) de “clima” ou “humor” nacional. A percepção, pelos participantes do processo decisório, de um humor favorável cria incentivos para a promoção de algumas questões e, em contrapartida, pode também desestimular outras ideias. O segundo elemento é composto pelas forças políticas organizadas, exercidas principalmente pelos grupos de pressão. O apoio ou a oposição dessas forças a uma determinada questão sinaliza consenso ou conflito em uma arena política, permitindo aos formuladores de políticas avaliarem se o ambiente é propício ou não a uma proposta. A percepção de que uma proposta não consta com apoio de alguns setores não implica necessariamente o abandono

de sua defesa, mas indica que haverá custos durante o processo. Finalmente, o terceiro fator a afetar a agenda são as mudanças dentro do próprio governo: mudança de pessoas em posições estratégicas no interior da estrutura governamental (*turnover*): mudanças de gestão: mudanças na composição do Congresso; mudanças na chefia de órgãos e de empresas públicas. Esses acontecimentos podem exercer grande influência sobre a agenda governamental ao desencadear mudanças que potencializam a introdução de novos itens na agenda, ao mesmo tempo que podem também bloquear a entrada ou restringir a permanência de outras questões. O início de um novo governo é, segundo Kingdom (2003), o momento mais propício para mudanças na agenda.

Em determinada circunstância, estes três fluxos - problemas, soluções e dinâmica política - são reunidos, gerando uma oportunidade de mudança na agenda. Nesse momento, um problema é reconhecido, uma solução está disponível e as condições políticas tornam o momento propício para a mudança, permitindo a convergência entre os três fluxos e possibilitando que questões ascendam à agenda.

Mudanças na agenda acontecem, portanto, quando os três fluxos são unidos, processo denominado por Kingdom (2003, p. 172) como *coupling*. O *coupling*, ou a junção dos fluxos, por sua vez, ocorre em momentos em que as *policy windows* se encontram abertas. Vê-se que essas janelas se abrem, sobretudo, a partir dos fluxos de problemas e políticas. No seu interior, alguns eventos acontecem de forma periódica e previsível, como em situações de mudanças no governo (transição administrativa, mudanças no Congresso, mudanças na presidência de estatais) e em algumas fases do ciclo orçamentário (momentos de inclusão de propostas, por exemplo). Outros eventos – ou janelas – se desenvolvem de maneira imprevisível. Assim, a oportunidade de mudanças na agenda pode ser dar tanto de forma programada como de maneira não-previsível.

A junção dos fluxos ocorre em momentos em que as janelas se encontram abertas. Há ainda um outro componente fundamental, sem o qual esses momentos não promovem mudanças na agenda: a atuação dos *policy entrepreneurs*. Kingdom (2003, p. 179) destaca a importância de indivíduos (empreendedores de políticas) que, tal como empreendedores de negócios, “estão dispostos a investir seus recursos - tempo, energia, reputação, dinheiro – para promover uma posição em

troca da antecipação de ganhos futuros na forma de benefícios materiais, orientados para suas metas ou solidários”.

Portanto, Kingdon (2003), seguindo Cohen, March e Olsen (1972), propõe que o processo de tomada de decisão nas políticas públicas poderia ser representado pela confluência de três grandes correntes dinâmicas: a corrente dos problemas (*problems*), a das propostas ou alternativas (*policies*) e a da política (*politics*). Assim, a agenda governamental segue um processo não intencional que se caracteriza por: 1) surgimento ou reconhecimento de um problema pela sociedade em geral; 2) existência de ideias e alternativas para conceituá-los – originadas de especialistas, investigadores, políticos e atores sociais, dentre outros; 3) contexto político, administrativo e legislativo favorável ao desenvolvimento da ação (Figura 2) (KINGDON, 2003; BONAFONT, 2004; FERRAREZI, 2007; ZAHARIADIS, 2007; CAPELLA, 2007).

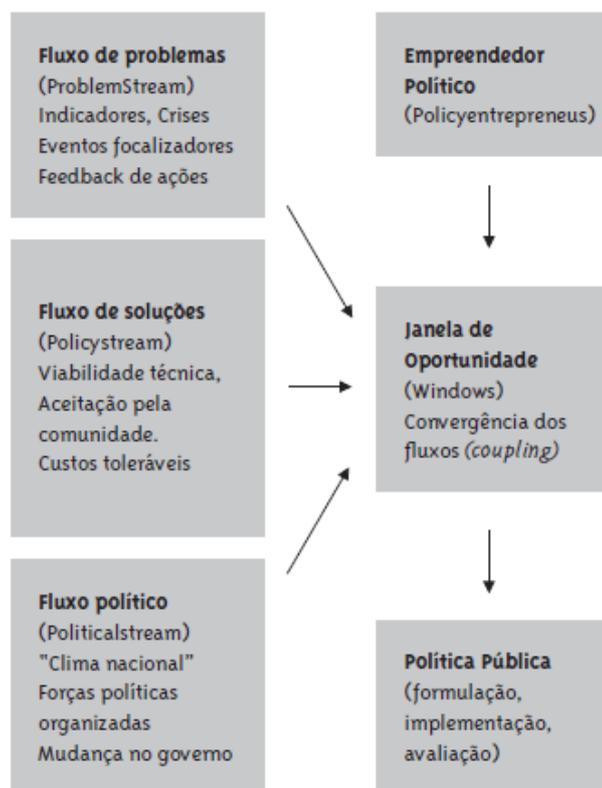


Figura 1: O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon
 Fonte: Adaptado de Capella (2007, p. 98) e Zahariadis (2007, p. 71).

6 RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Fluxo das Soluções

Segundo Kingdon (2003), o fluxo das soluções inclui o conjunto de ideias e propostas em disputa para ganhar aceitação na rede de políticas. Nesse processo nem todas as ideias recebem o mesmo tratamento – algumas permanecem intocadas, outras são combinadas a novas propostas e/ou desaparecem. Entre as alternativas que originam as políticas públicas é possível identificar alguns padrões, tais como: a confiabilidade técnica; a aceitabilidade e compatibilidade entre os valores vigentes na sociedade; e a capacidade de antecipar contingenciamentos futuros, como os orçamentários.

Devido a aceitabilidade e compatibilidade entre os valores vigentes na sociedade, em 2001 foi publicada a Lei 10.264/2001 (Lei Agnelo Piva), que destinou recursos as entidades que trabalham com o esporte olímpico e paralímpico para formação de atletas. Assim, o Comitê Paralímpico Brasileiro passou a contribuir, progressivamente, para o fomento do esporte de alto rendimento para pessoas com deficiência. As iniciativas foram desde a divulgação e organização de competições até o envio de atletas para eventos no exterior. Com a aprovação da Lei Agnelo-Piva o CPB obteve uma fonte permanente de recursos financeiros, o que garantiu uma melhor experiência esportiva para os atletas brasileiros.

A seguir é apresentada a descrição da evolução dos investimentos recebidos pelo Comitê Paralímpico Brasileiro entre os anos de 2009 a 2016:



Figura 2: Evolução dos recursos repassados ao CPB no período de 2009 a 2016.
 Fonte: Autora com base nas informações fornecidas pelo CPB (2016).

Com a aprovação da Lei 13.146/2015, artigo 110, a partir de janeiro de 2016 a receita do Comitê Paralímpico Brasileiro foi acrescida de 0,3% para 1%, dessa forma, a Diretoria Executiva esperar receber o montante de R\$ 130.000.000,00 (cento e trinta milhões de reais) em 2016.

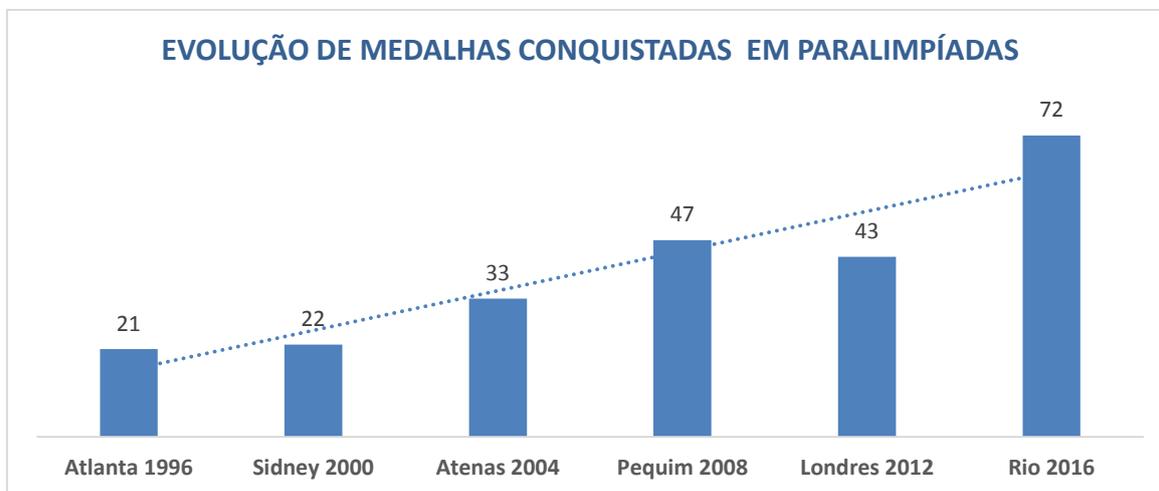
Com os aportes recebidos ao longo dos anos, as ações do CPB começaram a surtir o efeito esperado durante a Paralimpíadas de Sydney, 2000, na qual o Brasil ficou em 24º lugar no quadro geral de medalhas, após a conquista de seis ouros, dez pratas e seis bronzes. Quatro anos depois pulou para o 14º lugar e nas Paralimpíadas de Pequim, realizadas em 2008, o país conquistou o 9º lugar, até então sua melhor participação na história dos jogos. No total foram 47 medalhas, sendo 16 de ouro, 14 de prata e 17 de bronze. Em apenas oito anos, o número de atletas da delegação cresceu 300%, saltando de 63 participantes em Sydney para 188 em Pequim. Nas Paralimpíadas de Londres, o Brasil alcançou o inédito sétimo lugar no quadro de medalhas ao conquistar 43 medalhas, sendo 21 de ouro, 14 de prata e oito de bronze. Nos Jogos Paralímpicos do Rio de Janeiro a delegação brasileira superou marcas relevantes e quebrou recordes históricos, o destaque ficou por conta do total de medalhas conquistadas nas arenas cariocas: 72, conforme tabela a seguir:

Tabela 2: Evolução do Brasil no quadro de medalhas em Paralimpíadas - período de 1996 a 2016.

Paralimpíadas	Colocação Geral	Ouro	Prata	Bronze	Total Medalhas
Atlanta 1996	37º	2	6	13	21
Sidney 2000	24	6	10	6	22
Atenas 2004	14º	14	12	7	33
Pequim 2008	09º	16	14	17	47
Londres 2012	07º	21	14	8	43
Rio 2016	08º	14	29	29	72

Fonte: Autora com base nas informações fornecidas pelo CPB (2016).

Gráfico 1: Evolução do Brasil comparando o total geral de medalhas conquistadas em Paralimpíadas - período de 1996 a 2016.



Fonte: Autora com base nas informações fornecidas pelo CPB (2016).

Visando atingir uma boa colocação nos Jogos Paralímpicos Rio 2016 o Comitê fez um planejamento a longo prazo, utilizou o aumento dos recursos em benefício do paradesporto paralímpico, em 2012 o montante recebido foi de aproximadamente R\$ 60 milhões, passaram para R\$ 90 milhões em 2015 e, a previsão orçamentária do ano vigente e de aproximadamente R\$ 172 milhões, representando um aumento de 125% comparando o ano de 2012 ao ano de 2016, comparação entre o ciclo paralímpico de Londres-2012 e o do Rio-2016.

Ter quase o triplo do orçamento influenciou na evolução do paradesporto brasileiro. Com um planejamento sendo executado desde 2009, o CPB deu início à coleção de bons resultados, alcançando, além da liderança no Parapan de Toronto, com mais ouros que Estados Unidos e Canadá, um inédito sétimo lugar no quadro de medalhas de Londres-2012. Não à toa, os carros-chefes brasileiros - atletismo e natação paralímpicos - são regidos pelo próprio comitê, além destes o CPB também administra as modalidades de esgrima, halterofilismo e tiro esportivo.

A edição mais recente dos Jogos Paralímpicos foi no Rio de Janeiro, entre os dias 07 e 18 de setembro de 2016, a delegação brasileira superou marcas relevantes e quebrou recordes históricos. O destaque ficou por conta do total de

medalhas conquistadas nas arenas cariocas: 72, o maior número de pódios do país em todas as edições, superando, em muito, a marca anterior de 47, que havia sido estabelecida em Pequim (2008). Já em comparação com os Jogos de Londres (2012), o crescimento no número total de medalhas é ainda mais expressivo: 67%.

Outro ponto que deve ser valorizado é que ao mesmo tempo em que o atletismo realizou sua melhor campanha em todos os tempos e a natação igualou a melhor marca anterior no quesito número de pódios, as vitórias brasileiras não se limitaram a estas modalidades. Pelo contrário, o Brasil esteve representado em pódios de nada menos do que 13 esportes, quatro deles de forma inédita – canoagem, ciclismo, halterofilismo e vôlei sentado. Em Londres haviam sido sete modalidades apenas.

Considerando os dois períodos (2009-2012 e 2013-2016), foi possível observar que ocorreu um aumento considerável do orçamento disponível, principalmente no ano vigente, tal mudança foi devido a aprovação da Lei 13.146/2015, entretanto não houve mudanças significativas na alocação orçamentária. Logo, os resultados demonstram que a agenda política após a eleição do Presidente Andrew Parsons prosperou, o Movimento Paralímpico cresceu e ganhou visibilidade. Em 2017 o CPB terá um novo Presidente, segundo Kingdon “o início de um novo governo é o momento mais propício para mudanças na agenda”.

6.2 Fluxo dos Problemas

Segundo Kingdon, a mudança da agenda é o resultado da convergência entre três fluxos: problemas (*problems*); soluções ou alternativas (*policies*); e política. (*politics*). No primeiro fluxo, o modelo busca analisar de que forma as questões são reconhecidas como problemas e por que determinados problemas passam a ocupar a agenda governamental. Considerando que as pessoas não podem prestar atenção a todos os problemas durante todo tempo, Kingdon parte do pressuposto de que esses indivíduos concentrarão sua atenção em alguns deles ignorando outros.

Para entender o processo de seleção, Kingdon estabelece uma importante diferenciação entre problemas e questões (*conditions*). Uma questão, para o autor, é uma situação social percebida, mas que não desperta necessariamente uma ação

em contrapartida. Esse tipo de questão configura-se como problema apenas quando os formuladores de políticas acreditam que devem fazer algo a respeito. Dado o grande volume de decisões e a incapacidade de lidar com todas as questões ao mesmo tempo, a atenção dos formuladores de políticas depende da forma como eles as percebem e as interpretam e, mais importante, da forma como elas são definidas como problemas.

As questões transformam-se em problemas ao chamar a atenção dos participantes de um processo decisório, despertando a necessidade de ação por meio de três mecanismos básicos: indicadores; eventos, crises e símbolos; e *feedback* das ações governamentais. Quando indicadores – custos de um programa, taxas de atletas praticando esporte adaptado de alto rendimento, variações na folha de pagamento de colaboradores, evolução orçamentária do Comitê Paralímpico Brasileiro, evolução das medalhas conquistadas nas Paralimpíadas, por exemplo – são reunidos e apontam para a existência de uma questão, esta pode ser percebida como problemática pelos formuladores de políticas.

Indicadores, no entanto, não determinam *per se* a existência concreta de um problema, antes são interpretações que auxiliam a demonstrar a existência de uma questão. Assim, contribuem para a transformação de questões em problemas, principalmente quando revelam dados quantitativos, capazes de demonstrar a existência de uma situação que precisa de atenção. O segundo grupo de mecanismos compreende eventos (*focusing events*), crises e símbolos. Muitas vezes, um problema não chama a atenção apenas por meio de indicadores, mas por causa de eventos de grande magnitude, como crises, desastres ou símbolos que concentram a atenção num determinado assunto. Esses eventos, no entanto, raramente são capazes de elevar um assunto à agenda, e geralmente atuam no sentido de reforçar a percepção preexistente de um problema.

Finalmente, o terceiro grupo consiste no *feedback* sobre programas em desenvolvimento no governo. O monitoramento dos gastos, o acompanhamento das atividades de implementação, o cumprimento (ou não) de metas, possíveis reclamações de servidores ou dos cidadãos e o surgimento de consequências não-antecipadas são mecanismos que podem trazer os problemas para o centro das atenções dos formuladores de políticas. Mesmo que indicadores, eventos, símbolos ou *feedbacks* sinalizem questões específicas, esses elementos não transformam as

questões automaticamente em problemas. Essencial para o entendimento do modelo é compreender que problemas são construções sociais, envolvendo interpretação: “Problemas não são meramente as questões ou os eventos externos: há também um elemento interpretativo que envolve percepção” (Kingdon, 2003, p. 109-110).

Portanto, as questões podem se destacar entre os formuladores de políticas, transformando-se em problemas, para posteriormente alcançar a agenda governamental. Do ponto de vista da estratégia política, a definição do problema é fundamental. A forma como um problema é definido, articulado, concentrando a atenção dos formuladores de política pode determinar o sucesso de uma questão no processo altamente competitivo de *agenda-setting*.

De acordo com Capella (2007), a resposta dos formuladores, por sua vez, depende da forma como estes percebem e interpretam a realidade. Ressalta-se a relevância dos indicadores sociais, expressivos no setor desportivo, como importantes para desvelar a magnitude dos problemas e influenciar a formação da agenda pública do setor.

A dependência do Comitê Paralímpico do poder público é alta. Desde 2013, o órgão trabalha quase que exclusivamente com dinheiro público. O poder público, nas instâncias Federal e Municipal, passou a repassar recursos diretamente ao esporte paralímpico por meio das Leis Pelé e Agnelo/Piva, de aportes do Ministério do Esporte, da Caixa Econômica Federal, do Time São Paulo (Estado) e do Time Rio (Município). A Infraero é a única representante da iniciativa privada no período de 2009 a 2016.

O aporte de recursos é um dos maiores limitadores do CPB, pois sendo uma entidade sem fins lucrativos, as quais têm como objetivo em sua criação suprir necessidades da sociedade que o poder público e o setor privado deixam de amparar. Dentre as dificuldades principais podem-se citar os valores incorridos com manutenção e investimento nas instalações, encargos com folha, capacitação de profissionais tanto na área administrativa como na área desportiva, promoção, organização e participação em eventos desportivos paralímpicos nacionais e internacionais e outros visando o bom desempenho do Movimento Paralímpico Brasileiro.

Outro grande desafio do CPB é o fato de vivermos no 75º país de índice de desenvolvimento humano no Mundo, neste sentido, dá-se o primeiro passo, visando minimizar os efeitos da realidade social frente ao esporte de rendimento. Este processo engloba a busca, por parte do CPB, em possibilitar o acesso da pessoa com deficiência à informação ou à prática do esporte, seja através de competições ou de programas de incentivo ao desenvolvimento do esporte, mesmo sabendo que isso não é algo simples em um País com as dimensões do Brasil.

Cabe salientar que, mesmo objetivando-se a excelência no esporte de alta performance e a conquista de medalhas em Jogos Paralímpicos futuros, que essencialmente são direcionados para pouquíssimas pessoas, o CPB se compromete em promover ambiciosas metas no âmbito da inclusão social, ampliação das oportunidades voltadas para crianças e jovens com deficiência, melhoria da qualificação profissional e na consolidação de um legado de respeito e valorização das diferenças.

6.3 Fluxo da Política

No fluxo político do modelo dos múltiplos fluxos três elementos são considerados: o clima nacional (*national mood*), as forças políticas organizadas e as mudanças no governo (KINGDON, 2003; ZAHARIADIS, 2007). O clima nacional se caracteriza pelo compartilhamento das questões relevantes na sociedade, configurando um ambiente favorável para a formação da agenda política. As forças políticas organizadas referem-se às pressões exercidas por grupos, levando a consensos ou conflitos na arena política. Por fim, as mudanças no governo influenciam a agenda tanto de pessoas em posições estratégicas como na composição do legislativo. Chama-se especial atenção para o início de governos, considerado o momento mais propício à entrada de demandas que permaneceram por um longo tempo sem resposta (KINGDON, 2003).

O Comitê Paralímpico Brasileiro – CPB – foi fundado em 1995 na cidade de Niterói no Rio de Janeiro. Seu primeiro presidente foi João Batista Carvalho e Silva. Os Presidentes das Associações e Confederações filiadas ao CPB são quem

elegem por votação o Presidente e a Diretoria Executiva do Comitê composta pelo Presidente, 1º Vice-Presidente e o 2º Vice-Presidente, bem como os membros do Conselho Deliberativo e Fiscal. Em 2001 foi eleito Vital Severino Neto como Presidente do CPB que em 2002, por meio da compra de uma sede própria, mudou o Comitê para Brasília. Vital fica como Presidente durante 08 anos com foco na consolidação do Movimento Paralímpico. Durante sua gestão o Brasil se transforma numa das grandes potências mundiais no esporte paralímpico.

Em 2009 o Presidente passou a ser Andrew Parsons juntamente com o 1º Vice-Presidente Administrativo Luiz Claudio Pereira e o Vice-Presidente de Finanças e Secretário Geral Mizael Conrado. Essa Diretoria permaneceu no período de 2009 a 2012, sendo que, em 2013 Andrew Parsons é reeleito Presidente juntamente com 1º Vice-Presidente Ivaldo Brandão Vieira e o 2º Vice-Presidente Mizael Conrado, conforme organograma a seguir:

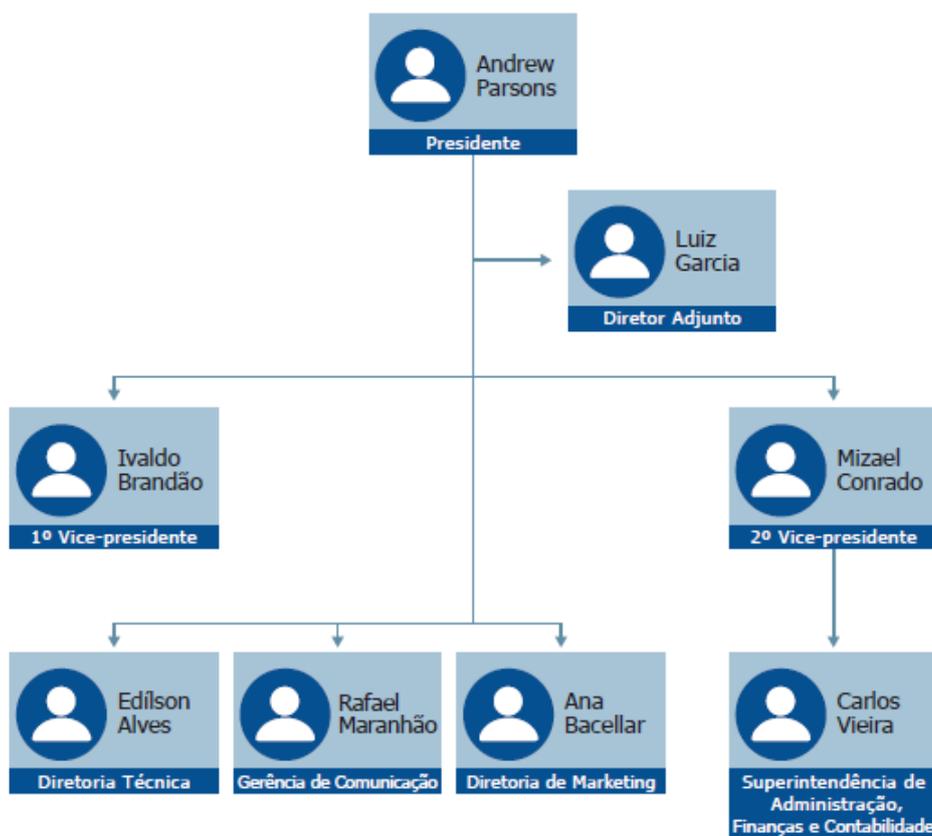


Figura 3: Visão da estrutura organizacional do CPB.
Fonte: Site do Comitê Paralímpico Brasileiro (2016).

Em 2009, após a eleição do novo Presidente foi criado o Conselho de Atletas (CA) que tem como objetivo a representação dos atletas dentro do CPB. Os membros do Conselho devem ter diálogo aberto com a diretoria executiva do CPB, levantando questões, desenvolvendo projetos e fomentando discussões, sempre em prol dos atletas e do Movimento Paralímpico. Maio deste mesmo ano foi marcado pelo I Seminário de Planejamento Estratégico que resultou num novo momento para o Movimento Paralímpico. Lideranças técnicas das Associações e Confederações reuniram-se para organizar e realizar a análise técnica da estrutura do esporte para pessoas com deficiência no Brasil. A partir desse encontro estabeleceu-se o planejamento estratégico dos ciclos de 2010-2012 e 2013-2016. No início de 2010, o CPB lançou a Academia Paralímpica Brasileira (APB), que tem como finalidade fomentar e produzir o conhecimento científico do desporto paralímpico.

Em 2014, o CPB criou o Programa Transição de Carreira, com o objetivo de possibilitar aos seus atletas paralímpicos a oportunidade de formação e capacitação durante e após sua vida esportiva, o Programa apoia o atleta proporcionando desde o processo de análise vocacional, para que a capacitação seja ofertada de acordo com seu perfil, até o acompanhamento de mentores. O atleta poderá participar de um processo de mentoria, aconselhamento e planejamento de carreira, com profissionais voluntários das conceituadas empresas parceiras do Programa. Para viabilizar estas ações, o CPB conta com a parceria de várias empresas e órgãos não governamentais, que possibilitarão cursos de graduação, inglês, cursos profissionalizantes, dentre outros. E em 2015, o CPB e o COB conseguiram o aumento da receita oriunda da arrecadação bruta das loterias federais com a aprovação da Lei 13.146/2015, artigo 110, o CPB obteve um acréscimo de arrecadação de 0,3% para 1%, a partir de janeiro de 2016.

Cabe lembrar, aqui, a afirmação de Kingdon (1995) de que “o início de um novo governo é o momento mais propício para mudanças na agenda”. Sendo assim, no início do ano de 2009 o cenário era composto por um Presidente recém eleito que buscava a promoção, o desenvolvimento do esporte e a visibilidade do Movimento Paralímpico Brasileiro.

No dia 31 de março de 2017, foi eleito o novo Presidente do CPB, o Sr. Mizael Conrado, o referido presidente deslumbrou a transferência da sede do Comitê de Brasília para São Paulo, visando utilizar as instalações do Centro Paralímpico

Brasileiro, que fica na Rodovia dos Imigrantes, na Região do Jabaquara, a mudança ocorreu no mês de setembro de 2017. Um ano depois do fim dos Jogos Paralímpicos, o Centro de Treinamento de São Paulo ficou como legado para atletas, técnicos e dirigentes esportivos. A unidade oferece estrutura de ponta para a prática de 15 modalidades e preparação de atletas de alto rendimento.

6.4 Consolidação dos resultados

Kingdon (2003), seguindo Cohen, March e Olsen (1972), propõe que o processo de tomada de decisão nas políticas públicas poderia ser representado pela confluência de três grandes correntes dinâmicas: a corrente dos problemas (*problems*), a das propostas ou alternativas (*policies*) e a da política (*politics*). Assim, a agenda governamental segue um processo não intencional que se caracteriza por: 1) surgimento ou reconhecimento de um problema pela sociedade em geral; 2) existência de ideias e alternativas para conceituá-los – originadas de especialistas, investigadores, políticos e atores sociais, dentre outros; 3) contexto político, administrativo e legislativo favorável ao desenvolvimento da ação (Figura 2) (KINGDON, 2003; BONAFONT, 2004; FERRAREZI, 2007; ZAHARIADIS, 2007; CAPELLA, 2007).

Em alguns momentos críticos, esses três fluxos se encontram, abrindo uma janela para decisões. Essas janelas podem ser previsíveis, como discussões orçamentárias anuais, ou imprevisíveis, como catástrofes naturais, mas sempre são de curta duração (ZAHARIADIS, 2007). Os empreendedores políticos devem perceber esse momento e agir imediatamente para aproveitar a oportunidade.

Para entender como esses fluxos são acoplados, é necessário analisar como a atenção é racionalizada, como a busca por soluções é feita e como a seleção pode ser manipulada. Atenção é um ativo escasso. A estrutura organizacional funciona como filtro, selecionando o que chega aos decisores (ZAHARIADIS, 2007). Para isso, o sistema inteiro é dividido em setores. Problemas e soluções são primeiramente tratados dentro de cada setor antes de serem levados aos políticos. Mesmo após esse primeiro filtro, ainda existe uma grande quantidade de problemas e soluções a serem tratados.

É nesse momento que entram em ação os empreendedores de política pública, para garantir atenção dos políticos às suas propostas. A busca por soluções depende do nível de estruturação das redes de políticas públicas. Quanto maior a organização e mais integrada for a estrutura dessas redes, maior será a tendência de que suas propostas sejam adotadas. A seleção de propostas também depende das estratégias de manipulação e da habilidade usada pelos empreendedores. Nem todos os empreendedores têm sucesso todas às vezes. São maiores as chances daqueles que tem mais acesso aos tomadores de decisão e aqueles que possuem mais recursos, na forma de tempo, dinheiro e energia, para viabilizar suas propostas (ZAHARIADIS, 2007).

7 CONCLUSÃO

O quadro de análise de múltiplos fluxos ajuda a entender melhor cenários complexos, contribuindo para a compreensão dos problemas que impulsionam a ação pública, o mapeamento das soluções para atacar os problemas e a identificação dos empreendedores à frente dessas iniciativas, com suas estratégias para aproveitar a chamada “janela de oportunidade política” para inserir um tema na agenda decisória.

O presente estudo se propôs a identificar mudanças na condução da política paralímpica no Brasil, no período estudado foi demonstrado que houveram mudanças significativas na agenda. Os agentes políticos do CPB demonstraram que ao longo dos anos conseguiram corrigir algumas lacunas, priorizaram gastos e planejaram o futuro com segurança, por isso atingiram as metas propostas.

Contudo, o anúncio da proposta orçamentária do Ministério do Esporte para 2017 preocupa. Divulgada pelo Governo Federal no último dia 12 de setembro, a proposta traz redução de 55% das verbas para o esporte de rendimento e 49% para os programas de esporte comunitário. Não seremos uma nação ativa e verdadeiramente desportiva sem investir recursos e esforços no desenvolvimento do esporte educacional, bem como garantindo o acesso a prática esportiva para nossa população. Para isso, as políticas públicas de esporte que foram iniciadas na última década devem ser continuadas e ampliadas.

Faz-se necessário unir o setor esportivo e defender o esporte, pois a valorização do esporte é ferramenta fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade. É necessário democratizar e universalizar o direito à educação física, ao esporte e ao lazer incluindo a participação e integração de minorias comumente marginalizadas como os idosos e os deficientes. Coordenar os esforços públicos e privados na elaboração e realização de projetos, programas e eventos procurando maximizar o retorno social e econômico. Estabelecer e gerenciar verbas a serem alocadas nos orçamentos federais, estaduais e municipais. Criar o hábito da população de frequentar os espetáculos esportivos e atrair novo público aos ginásios e estádios do país. Apoiar o esporte em todos os níveis, da base ao alto rendimento, incluindo escolar, comunitário, profissional, etc.

A importância do esporte para a sociedade pode ser demonstrada de diversas formas. Na verdade, a prática do esporte tem reflexos significativos principalmente na educação e saúde da população, podendo contribuir para a superação de problemas sociais apresentados pelo país. Além disso, é uma atividade que vem ganhando relevância econômica, haja vista o volume de recursos aplicados e o número crescente de empresas envolvidas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.** Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Brasília, 1998.

_____. **Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001.** Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Brasília, 2001.

_____. **Lei nº 23.204, de 14 de dezembro de 2015.** Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. Brasília, 2015.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos:** projeto de pesquisa, monografia e artigo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAPELLA, Ana Cláudia. Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. In: ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo, HOCHMAN, Gilberto; (orgs). **Políticas Públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: FioCruz, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4ed. São Paulo. Makron Books, 1996.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN. A. *Garbage Can Model of Organizational Choice.* **Administrative Science Quarterly**, v.17 (1), 1972.

COMITE BRASILEIRO PARAOLIMPICO. Disponível em <http://www.cpb.org.br>. Acessado entre os dias 02 a 26 de setembro de 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DYE, Thomas D. **Understanding Public Policy.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

EVANS, Peter; RUESCHEMEYER, D.; SKOCPOL, Theda. **Bringing the State Back.** Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial:** Planejamento e controle gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. 3. Ed. New York: Harper Collins, 2003.

KENSKI, A. C. C. **Manual de Orçamento na Empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Convenio CNI-SESI/DN-SENAI/DN, 1987.

KINGDON, J. W. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. Updated 2nd Edition. USA: Pearson, 2011.

LASWELL, H.D. (1936/1958) **Politics: Who Gets What, When, How**. Cleveland, Meridian Books.

LOWI, Theodor (1972) *Four Systems of Policy, Politics, and Choice*. **Public Administration Review**, n. 32, pp. 298-310.

LYNN, L. E. (1980) **Designing Public Policy: A Casebook on the Role of Policy Analysis**. Santa Monica, Calif.: Goodyear.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Fundamento de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEAD, L. M. (1995) *Public Policy: Vision, Potential, Limits, Policy Currents* Fevereiro: pp. 1-4.

MELLO, T., M.; WINCKLER, C. **Esporte Paralímpico**. São Paulo. Atheneu, 2012.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARSLOE; WRIGHT Eric., Raymond. **O orçamento**. São Paulo. Nobel. 2001

PEREIRA, J.C.R., **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para ciências da saúde, humanas e sociais**, 2 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PETERS, B. G. (1986) **American Public Policy**. Chatham, N.J.: Chatham House.

PETERS, B. G. (1998) Review: **Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability** by R. W. Rhodes", **Public Administration**. n. 76, pp. 408-509.

SANTINI, M. F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul**. Florianópolis: UFSC, 2005. Originalmente apresentada como Monografia de Graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

Texto Souza, Celina. **Estado da Arte da Pesquisa em Políticas Públicas**, 2012.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4^o edição. São Paulo: Atlas, 1989.

ZAHARIADIS, Nikolaos. *The Multiple Streams Framework: Structure, Limitations and Prospects*. In: **Theories of the Policy Process**. Edited by Paul Sabatier. Boulder: Westview Press, 2007.