

# **Projeto Político-Pedagógico Institucional do Instituto Legislativo Brasileiro**

**Brasília, Julho de 2017**

DIRETORIA-EXECUTIVA DO INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO

COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

COORDENAÇÃO DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

PROGRAMA INTERLEGIS

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO  
INSTITUCIONAL DO  
INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO**

**2017**

## 1. APRESENTAÇÃO

O presente projeto-político pedagógico institucional é um documento que apresenta os elementos norteadores do trabalho desenvolvido pelo Instituto Legislativo Brasileiro (ILB). O ILB é a Escola de Governo do Senado Federal, esta proposta explicita quais são as atividades desenvolvidas pela escola e quais os fundamentos conceituais e metodológicos instrumentalizados.

O projeto conecta o planejamento institucional e a perspectiva pedagógica. Além disso, deixa clara a concepção de educação utilizada, alguns conceitos fundamentais, os princípios institucionais e pedagógicos, bem como o processo de gestão educacional. Trata-se de um documento síntese, com o intuito de facilitar o diálogo institucional, a colaboração dentro das equipes e entre elas, bem como aperfeiçoar o processo educacional, com foco no desenvolvimento humano.

Diante da quantidade de informações disponíveis em nível institucional, os diferentes atores envolvidos no ensino e as diferentes perspectivas profissionais que o produzem, acredita-se que a existência do projeto terá relevância por tornar cognoscível os pressupostos da *práxis*, torná-la passível de uma revisão crítica constante, além de permitir a criação de coerência interna nos projetos desenvolvidos.

## 2. ILB: PASSADO, PRESENTE E O FUTURO QUE QUEREMOS.

*Pensar o passado, para compreender o presente e idealizar o futuro* – Heródoto.

O Instituto Legislativo Brasileiro, conhecido por sua sigla ILB, é a Escola de Governo do Senado Federal que, desde 1997, atua no treinamento, formação, aperfeiçoamento e atualização dos servidores do Senado Federal, com produtos e serviços que também atendem as necessidades educacionais de outras casas legislativas, órgãos públicos parceiros de outros poderes e sociedade em geral.

Buscando antever e apresentar soluções que respondam aos desafios de desenvolvimento humano do Senado Federal e contribuir com os esforços empreendidos pelo setor público e pela sociedade em geral, a política educacional do Instituto está alinhada com as prioridades definidas no nível estratégico da Casa, tendo como foco o fortalecimento do Poder Legislativo, a qualidade dos serviços ofertados à sociedade, o uso racional dos recursos disponíveis e a qualificação profissional permanente.

As transformações vividas pela Escola acompanham as mudanças institucionais, tecnológicas e técnicas pelas quais passaram o Poder Legislativo e o setor educacional brasileiro. Herdeiro das antigas áreas educacionais do Senado Federal criadas desde a década de 1970, o ILB possui hoje o diferencial de incorporar em seu portfólio uma ampla gama de produtos e serviços desde cursos presenciais de pós-graduação *lato sensu*, treinamentos presenciais de curta duração, eventos de extensão, cursos de EAD até a produção, gestão e transferência de tecnologia e conhecimento para as câmaras de vereadores e assembleias legislativas de todo o País.

Ao longo de sua história, o ILB desenvolveu projetos inovadores que contribuem para resultados próprios e interinstitucionais. Dentre essas iniciativas, é possível citar a criação de um programa próprio de formação gerencial, com o intuito de formar os gestores do Senado; desenvolvimento de tecnologia a partir de atuação em rede através do ambiente colaborativo COLAB que foi criado e mantido pelo Programa Interlegis; implementação de um curso de pós-graduação em Orçamento Público interinstitucional, articulando saberes e recursos das escolas de governo do Tribunal de Contas da União

(Instituto Serzedello Corrêa – ISC), da Controladoria-Geral da União (Secretaria-Executiva – SE), da Câmara Legislativa do Distrito Federal (ELEGIS), bem como da Secretaria de Orçamento Federal – SOF, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O protagonismo do Instituto não se restringe às diferentes formas de produzir, compartilhar e transformar o conhecimento, baseando-se nos princípios da ação solidária e coordenada com outros atores sociais, mas na sua abertura para a incorporação de novas técnicas e tecnologias educacionais. Um exemplo dessa transformação pode ser observado através do uso do software público Moodle desenvolvido para o ensino a distância online, a tecnologia de educação a distância desenvolvida e utilizada pelo Senado Federal. Inicialmente concebida para a oferta de cursos de EAD, internamento denominada SABERES, a plataforma está sendo usada como um importante recurso de apoio pedagógico e de relacionamento entre estudantes e professores nos cursos de pós-graduação lato sensu presenciais do ILB, contribuindo para a ampliação das formas de estudo do corpo discente e diversificando o ferramental à disposição do corpo docente.

Com forte compromisso com o Parlamento e com a sociedade a quem este serve, o ILB compartilha de uma visão sistêmica da educação e do setor público. A Escola acredita que através de parcerias diversificadas e do Programa Interlegis, a instituição atua em rede para a construção de um conceito ampliado de educação, segundo o qual os processos formativos desenvolvidos interna e externamente contribuam para um ciclo virtuoso de desenvolvimento de pessoas imbuídas de função pública e comprometidas com a melhora dos serviços prestados à sociedade brasileira.

### **3. OBJETIVO GERAL**

Definir as diretrizes, princípios e fundamentos metodológicos e conceituais da proposta pedagógica do Instituto Legislativo Brasileiro, garantindo a coerência interna das ações e alinhamento com os objetivos estratégicos do Senado Federal e com a Política Educacional brasileira.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Valorizar o desenvolvimento humano como fundamento para a prestação de serviços públicos de excelência.

Orientar a concepção, implementação, análise e avaliação das ações educacionais com base em um arcabouço que crie coerência interna, identidade institucional e um círculo virtuoso de aprendizagem permanente.

Subsidiar o processo decisório gerencial sobre as atividades de capacitação a serem desenvolvidas internamente ou contratadas no mercado.

Contribuir para a implementação da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do Senado Federal.

Convergir as ações educacionais promovidas pelo ILB para o cumprimento das diretrizes estratégicas do Senado Federal.

Conceber atividades educacionais que respeitem e promovam a Carta de Compromissos do Senado Federal.

## 5. DIMENSÃO ESTRATÉGICA

O Instituto Legislativo Brasileiro baseia seus projetos e atividades educacionais nos referenciais estratégicos definidos pela própria escola e pelo Senado Federal.

O planejamento estratégico institucional está sustentado por uma perspectiva de governança corporativa, que compreende a capacidade organizacional em coordenar as ações dos atores institucionais e mobilizar os recursos disponíveis para o alcance dos direcionamentos estratégicos, a partir do estabelecimento de princípios, regras e instrumentos de gestão.

A Governança do Senado Federal está estruturada no *Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica* que, no âmbito do Instituto Legislativo Brasileiro, está desdobrado em um *Escritório Setorial de Gestão* e na *Coordenação de Planejamento e Relações Interinstitucionais*.

Essas áreas formam uma rede de assessoramento de gestão, propondo políticas de gestão, criando padrões, métodos, ferramentas e modelos, bem como monitorando e analisando o alinhamento estratégico.

O planejamento estratégico do Instituto Legislativo Brasileiro está traduzido em um mapa estratégico, no qual está contida a síntese dos elementos estratégicos norteadores, como a visão, a missão, os objetivos estratégicos, as perspectivas e temas estratégicos.

O planejamento estratégico do Senado Federal, o qual estava representado pelo Mapa Estratégico Institucional, abrangendo o período de 2013-2023, foi substituído em 2015 pelo Ato da Comissão Diretora nº 05/2015, instituindo menos objetivos estratégicos e suprimindo as dimensões estratégicas, anteriormente utilizadas na esquematização do mapa. Em 2017, por meio do Ato da Comissão Diretora nº 02/2017 foram criadas diretrizes estratégicas para o Senado Federal, pelo período 2017/2019.

### Visão

Por visão, compreende-se a situação futura projetada da organização, a partir da sua evolução como resultado de esforços internos e influência de fatores contextuais.

### Visão do Senado Federal

Ser referência de instituição legislativa reconhecida por sua excelência no exercício de suas funções constitucionais com a participação da sociedade, caracterizando-se como alicerce da democracia, da federação e do desenvolvimento sustentável, e reconhecida por sua excelência no exercício da governança e gestão pública.

### Visão do Instituto Legislativo Brasileiro

Ser uma escola de governo de referência nacional na produção, difusão e articulação de saberes, técnicas e tecnologias para o Poder Legislativo nas três esferas de Governo.

### Missão

A missão representa a essência da organização, “a razão de ser”, o propósito institucional.

### Missão do Senado Federal

Exercer a representação das Unidades da Federação e as funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo, incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, com justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro.

## Missão do Instituto Legislativo Brasileiro

Produzir, integrar e disseminar o conhecimento para aprimorar o Legislativo em benefício da sociedade.

## Objetivos Estratégicos

Correspondem aos propósitos fundamentais para a concretização da missão e visão organizacional. Os objetivos estratégicos detalham, em termos de ação, os fins esperados com o desenvolvimento dos projetos estratégicos.

## Objetivos Estratégicos do Senado Federal

Os objetivos estratégicos do Senado Federal são:

- Aumentar a eficiência e a racionalidade no uso dos recursos públicos;
- Valorizar as pessoas;
- Fortalecer a transparência e a comunicação;
- Readequar a estrutura física;
- Preservar a memória do Senado;
- Priorizar as atividades fim do Senado.

## Objetivos Estratégicos do ILB.

Os objetivos estratégicos do ILB estão explicitados no mapa estratégico abaixo:



## Metas organizacionais

Metas organizacionais são os compromissos da organização em termos de resultados claros e concisos. Traduzem o nível de alcance quantificável de determinado indicador dentro de um prazo definido.

## Perspectivas e Temas Estratégicos

As *Perspectivas e Temas Estratégicos* são os eixos organizadores dos objetivos do mapa estratégico do ILB e que, combinados, formam uma matriz.

As Perspectivas Estratégicas são os olhares essenciais sobre qualquer negócio, os quais auxiliam a gestão a reduzir o excesso de informações e concentrar esforços que promovam sustentabilidade financeira, organização interna, foco no cliente e continuar inovando e desenvolvendo pessoas (Kaplan e Norton, 1992).

O mapa do Instituto Legislativo Brasileiro utiliza as mesmas perspectivas concebidas por Kaplan e Norton (1992) no modelo do *Balanced Scorecard*. Entretanto, o Instituto posicionou a perspectiva financeira na base do mapa estratégico, e não no topo, haja vista que o foco central do Instituto Legislativo Brasileiro é o cumprimento de sua função precípua enquanto Escola de Governo. Em outros termos, as perspectivas estratégicas estão ordenadas do seguinte modo: a) *Clientes*, b) *Processos Internos*, c) *Integração, Aprendizado e Crescimento* e d) *Financeiro*.

Os Temas Estratégicos são as linhas de atuação da instituição e representam as grandes áreas transversais sobre as quais o ILB concentra hoje seus esforços institucionais. Estas áreas definem o escopo do trabalho do ILB para o alcance dos objetivos estratégicos, os quais estão distribuídos e equilibrados nos temas *Capacitação do Legislativo* (dimensão educacional); *Inovação e Modernização Legislativa* (dimensão de inovação e desenvolvimento tecnológico) e *Sinergia com instituições e sociedade* (dimensão democrática).

## Valores

Os valores são balizas morais que orientam a conduta individual e coletiva no âmbito da instituição e promovem uma cultura organizacional positiva.

## Valores do Senado Federal e do Instituto Legislativo Brasileiro

De acordo com a *Carta de Compromissos do Senado Federal*, que substituiu os valores anteriormente apresentados no Mapa Estratégico do Senado Federal 2013-2023, o Instituto Legislativo Brasileiro, assim como toda a Casa Legislativa, assumiu os compromissos com:

- o parlamento;
- a excelência na prestação de serviços públicos;
- a qualidade de vida dos colaboradores;
- a igualdade;
- a livre disseminação de ideias;
- a transparência;
- a responsabilidade na utilização dos recursos públicos;
- a sustentabilidade;
- a acessibilidade;
- a memória do Senado;
- a comunidade.

## Diretrizes Estratégicas

As Diretrizes Estratégicas do Senado Federal para o período 2017/2019 são:

- I - Avaliação de políticas públicas quanto ao impacto legislativo;
- II - Alinhamento da capacitação com a estratégia;
- III - Definir e usar modelos de governança e planejamento estratégico;
- IV - E-Cidadania como funcionalidade para parlamentares;
- V - Flexibilidade da jornada de trabalho;
- VI - Gestão do plano de saúde;
- VII - Gestão do conhecimento;
- VIII - Emprego de informações gerenciais;
- IX - Manutenção, segurança e conservação da estrutura física do Senado sem expansão;
- X - Melhoria e automação de processos;
- XI - Modernização da comunicação institucional com foco em mídias sociais;
- XII - Oferta ativa de informação legislativa;
- XIII - Ratificação da continuidade dos planos de logística sustentável, acessibilidade e equidade;
- XIV - Portais;
- XV - Programa de modernização dos sistemas legislativos e parlamentares;
- XVI - Racionalizar uso de mão de obra terceirizada;
- XVII - Readequação do quadro de pessoal;
- XVIII - Promoção da saúde no trabalho e do trabalhador;
- XIX - Teletrabalho;
- XX - Transparência;
- XXI - Unificação do modelo de atendimento - públicos interno e externo;
- XXII - Conversão da comunicação e relacionamento do Senado para plataformas móveis.

## Projetos Estratégicos

Projetos estratégicos são os projetos prioritários da organização, considerados essenciais para o cumprimento da estratégia. Cada projeto estratégico possui um gerente-responsável, o qual lidera equipes, mobiliza recursos e presta informações relacionados à condução do projeto.

## Projetos Estratégicos do Senado Federal

Com base nas diretrizes estratégicas do Senado Federal, período 2017-2019, foram classificados como estratégicos para a Casa Legislativa os seguintes projetos:

- Remodelagem e automação dos processos de recursos humanos;
- Estruturação da gestão da estratégia corporativa;
- Aprimoramento da capacitação gerencial;
- Ampliação das funcionalidades do E-Cidadania;
- Modernização dos plenários do Senado Federal;
- Modernização dos sistemas legislativos;
- Aprimoramento do processo de avaliação de impacto legislativo e de desempenho das políticas públicas;
- Centralização do atendimento das demandas de mudança nos ambientes de trabalho;



- Reestruturação da estratégia de canais de comunicação social;
- Aceleração da conversão digital da TV Senado;
- Integração da informação legislativa entre Câmara e Senado;
- Modernização e humanização do acesso de pessoas e veículos ao Senado Federal;
- Reestruturação das políticas da gestão de pessoal;
- Gestão do Conhecimento;
- Implementação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI);
- Revisão do processo de tratamento da documentação histórica e administrativa;
- Reavaliação da estrutura financeira e atuarial do SIS.

## Política de Capacitação do Senado Federal

O Instituto Legislativo Brasileiro coordena tecnicamente a implantação da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do Senado Federal, a qual “(...) tem como objetivo principal o aprimoramento de conhecimentos individuais em favor do cumprimento das missões institucionais”.

São princípios dessa política:

I – busca de excelência no desempenho do Senado Federal e sua consolidação como instituição de referência;

II – vinculação às diretrizes e estratégias fixadas pela Alta Administração da Casa;

III – vinculação aos objetivos das unidades administrativas;

IV – promoção de capacitação continuada, com equidade de oportunidades e adequação aos perfis de atuação operacional, técnica e gerencial dos servidores, visando à manutenção de quadros técnico-profissionais de alto nível;

V – fomento à produção de conhecimentos e competências mediante desenvolvimento de pesquisas sobre temas relacionados à missão institucional do Senado;

VI – estímulo à gestão do conhecimento, mediante adoção de mecanismos de organização e disseminação interna de conhecimentos e competências;

VII – avaliação das ações de capacitação, buscando aferir a efetividade do aprendizado individual e coletivo, e os impactos dessas ações nos resultados do Senado Federal;

VIII – busca de economicidade e eficiência na gestão das ações de capacitação;

IX – integração de projetos e ações de capacitação com outros órgãos da Administração Pública.

## DIMENSÃO PEDAGÓGICA

### Concepção de educação

O Instituto Legislativo Brasileiro fundamenta seu trabalho na compreensão da educação enquanto estratégia organizacional e social para a transformação progressiva de indivíduos e da coletividade. A educação é entendida como um processo social formativo crítico, dialético, em constante revisão de práticas, conhecimentos e tecnologias. Além disso, é considerada um processo de desenvolvimento baseado na criatividade, horizontalidade e na autonomia do sujeito.

O ILB compreende que ele contribui para o exercício de apreender a ser aprendiz de cada pessoa que, de algum modo, acessa os espaços físicos ou virtuais do Instituto. Nesse sentido, entende que ensinar-apreender é um exercício indissociável,

transdisciplinar, sem um lócus restrito ou hierarquia entre sujeitos. Embora possuindo objetivos de aprendizado em cada projeto desenvolvido internamente, a Escola acredita que seus esforços visam atingir além da dimensão instrumental do trabalho, permeando a reflexão substantiva sobre a práxis.

O conceito de educação adotado pelo ILB é coerente com a perspectiva legal elaborada e aprovada pelo Parlamento. A educação é um direito de todos, possuindo como uma de suas finalidades a qualificação para o trabalho. A educação deve seguir os princípios de tratamento igualitário, liberdade de aprendizagem e pensamento, gratuidade, garantia de padrão de qualidade e gestão democrática.

Ao ofertar ações educacionais por meio de sua Escola de Governo, o Senado Federal promove a eficiência e a eficácia organizacional e contribui para a estratégia brasileira de desenvolvimento humano em prol de uma sociedade democrática, plural e igualitária.

## Conceitos fundamentais

### Andragogia

De acordo com Martins (2013, p. 145), a andragogia é “(...) a ciência que estuda as melhores práticas para orientar adultos a aprender. É preciso considerar que a experiência é a fonte mais rica para a aprendizagem de adultos”.

São princípios da andragogia (Karoleczak, 2009., p. 83):

- cada indivíduo é responsável pela própria aprendizagem;
- os adultos tem capacidade de escolher melhor o que aprender e possuem discernimento para identificar as lacunas de sua ignorância;
- a motivação individual, que corresponde a fatores internos como autoestima e vontade, é determinante no processo de aprendizagem;
- as vivências dos adultos e o seu reconhecimento como fonte de aprendizagem são fundamentais para a aprendizagem;
- a orientação é prática para o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, além de que é maior a retenção da competência quando o adulto observa a conexão entre o que foi apreendido e sua própria vida.

### Aprendizagem de Adultos

De acordo com a Declaração de Hamburgo (1997 apud UNESCO, 2009, p. 13), “a aprendizagem de adulto abrange a educação formal, a educação continuada, a aprendizagem não-formal e o espectro de informal e aprendizagem incidental avaliável em uma sociedade multicultural, onde teoria e abordagem baseada em prática são reconhecidas”.

Em consonância com esse prisma, o local de trabalho é considerado um espaço de aprendizagem significativo, haja vista o papel que aquele representa na fase adulta em termos de contexto e processos de desenvolvimento humano.

A aprendizagem de adultos deve estar orientada para a emancipação do sujeito e de produção das condições materiais de subsistência.

### Educação de adultos

De acordo com a Recomendação de Nairobi sobre o Desenvolvimento da Educação de Adultos (UNESCO, 2015), a educação de adultos “envolve todo o corpo de processos educacionais organizados, independente de conteúdo, nível ou método, se formal ou

outro, se ele prolonga ou substitui a educação inicial nas escolas, *colleges* ou universidades tanto quanto em aprendizagens, pelos quais pessoas consideradas adultas pela sociedade a qual elas pertencem desenvolvem suas habilidades, enriquecem seus conhecimentos, melhoram suas qualificações técnicas e profissionais ou levam elas a uma nova direção e trazem mudanças em suas atitudes ou comportamentos em dupla perspectiva de desenvolvimento pessoal pleno e participação em um desenvolvimento balanceado e independente no âmbito social, econômico e cultural”.

A educação de adultos deve levar em conta as condições desta fase da vida no estabelecimento das ações, recursos e abordagem mais adequados, que gerem o interesse e levem a plena realização dos objetivos educacionais.

## Educação Permanente

A educação permanente ou educação ao longo da vida são expressões segundo as quais o desenvolvimento humano inicia na infância e não se encerra na fase adulta, ganhando novos contornos ao longo da vida. De acordo com a Unesco (2009, p. 13), representa os esforços de reestruturação do sistema educacional formal e as outras possibilidades de aprendizado fora desse sistema que promove um esquema em que “(...) homens e mulheres são agentes de sua própria educação”, em um processo de fortalecimento da autonomia e valorização de todas as formas de aprendizado.

Com base nesse conceito, a educação é vista como um processo individual e social variado em constante movimento e transformação, ao longo da trajetória de cada sujeito e dos grupos que este faz parte. Da mesma forma, a integração do espaço de trabalho e do ambiente escolar é um fator de sucesso no desenvolvimento de novas competências.

## Educação formal

A educação formal é a instrução oferecida ao indivíduo a partir de métodos estruturados dentro de alguma organização formal de educação e nível de ensino. Por meio da educação formal, o aluno adquire saberes que são mensurados e reconhecidos socialmente por meio de certificação (UNESCO, 2009).

## Saber Crítico

De acordo com essa concepção, o saber está conectado com a materialidade e historicidade do mundo, originando-se da experiência humana em sociedade e em interação com a natureza. Portanto, é um saber que está enraizado e possui serventia na realidade das pessoas, como produto da razão, a qual está condicionada ao seu tempo. Além disso, trata-se de um saber que é a base para a sua própria superação, transformando-se em novas ideias e conhecimentos para o futuro, a partir de um processo de geração de novas sínteses (PINTO, 1985, p. 65-67).

## PRINCÍPIOS DO PROCESSO PEDAGÓGICO DO ILB

### Aprendizagem significativa

A aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes ocorre a partir da motivação e descoberta individuais sobre o próprio potencial de desenvolvimento. A aprendizagem ocorre com base em métodos e conteúdos valorizados pelos adultos e úteis em suas vidas.

### Fortalecimento da autonomia

Cada ator no processo pedagógico, seja ele educando ou educador, deve ser enxergado como um sujeito autônomo, capaz de tomar decisões e detentor de saberes relevantes. O fortalecimento dessa autonomia é resultado da centralidade do discente, a partir do estabelecimento de uma relação horizontal, não autoritária e não paternalista no ensino.

## Conhecimentos inacabados

O conhecimento está em um constante transformação. A partir do processo dialético, novas sínteses são formadas pela confrontação dos conhecimentos existentes em um determinado tempo histórico.

## Interdisciplinariedade

Os conhecimentos não estão restritos em campos dogmatizados, sem a possibilidade de interconexões e novas possibilidades criativas. Tornar o mundo cognoscível é parte de um exercício metodológico e conceitual rigoroso, porém não sobreposto por nenhuma ciência ou teoria.

## Aprender a ser

A aprendizagem é um exercício contínuo da construção do próprio sujeito. Nesse sentido, a Escola participa do processo de desenvolvimento humano e busca estimular para que cada indivíduo, que possui conhecimentos próprios, formas particulares de interagir com o mundo e torna-lo cognoscível, continue sua caminhada de aprendizagem, crescimento e realização de forma autônoma, responsável e independente.

## Pluralidade

O Instituto não promove o seguimento de nenhuma doutrina ou a discriminação de nenhuma forma de saber. Os docentes e discentes possuem formas de compreender o mundo e expressar suas opiniões que são respeitadas no processo de construção do conhecimento.

## Formação profissional crítica

A educação promovida está fortemente comprometida com o aprimoramento dos profissionais que atuam no Poder Legislativo. Entretanto, trata-se de uma aprendizagem que estimula uma postura crítica perante a realidade como base para a criação de soluções demandadas pela Casa Legislativa e pela sociedade.

## Comprometimento com o serviço público

O processo de aprendizagem visa estimular uma postura ética de comprometimento dos servidores públicos com a Instituição e com a qualidade do trabalho desenvolvido no âmbito do Parlamento para a sociedade.

## PROCESSO EDUCACIONAL

A visão processual das ações educacionais permeia todos os projetos desenvolvidos pelo Instituto. O processo educacional segue a lógica do ciclo PDCA precedido de uma

fase diagnóstica sobre as necessidades institucionais. O esquema sobre o processo educacional do ILB pode ser observado abaixo:



## Diagnóstico de Necessidades de Desenvolvimento de Pessoas

O diagnóstico das necessidades de desenvolvimento de pessoas segue, basicamente, quatro caminhos no Instituto Legislativo Brasileiro.

Demandas voluntaristas que são apresentadas por meio de um sistema de Levantamento de Necessidades de Treinamento. O ILB possui um sistema próprio, denominado *Capacita*, o qual está acessível a todas as diretorias do Senado.

Demandas apresentadas como prioridades pelo nível executivo do Senado Federal, consideradas estratégicas para a instituição com base no planejamento estratégico.

Projetos internos sugeridos como soluções alternativas para demandas anteriormente apresentadas pelos públicos.

Cursos realizados em regime de parceria ou com turmas específicas fechadas para outras instituições.

Todas essas demandas servem de subsídio para a formulação do Plano de Capacitação do Senado Federal, produzido anualmente, como um documento síntese do planejamento do ILB.

## Planejamento

O planejamento das ações de capacitação é realizado anualmente, geralmente no final ou início de cada ano, considerando as demandas que foram identificadas na fase diagnóstica.

Cada uma das atividades educacionais, sejam elas ações de treinamento presenciais, cursos de educação a distância, cursos de pós-graduação, ou até mesmo eventos de extensão, seguem um rito próprio de formulação de projetos.

Nos casos dos cursos de pós-graduação, o planejamento é realizado por meio da construção de um projeto pedagógico que origina todo o processo de criação. Embora tendo um ou mais técnicos responsáveis pela consolidação do projeto pedagógico, o curso é avaliado e aprovado pela área responsável, pelo Comitê Científico-Pedagógico e pela Diretoria-Geral.

## Desenvolvimento

O desenvolvimento das atividades educacionais ocorre a partir da implementação dos projetos pedagógicos de cada curso.

Cada atividade educacional conta, ao menos, com um coordenador técnico responsável por geri-lo.

Os cursos de pós-graduação contam com dois coordenadores, sendo um pedagógico e outro geral. Esses coordenadores gerenciam a implementação do projeto pedagógico, respondendo por ele técnica e pedagogicamente.

## Controle

O acompanhamento dos cursos ofertados pelo ILB é realizado pelos respectivos coordenadores, pelo Comitê-Científico Pedagógico e pela Comissão Permanente de Avaliação. Cabe ao comitê também servir de mecanismo recursal ou decisório no âmbito da pós-graduação para casos como reprovação de alunos, substituição de professores e casos omissos nas regras de funcionamento do curso. O Comitê também tem sido responsável por propor e aprovar mudanças nas propostas educacionais.

O mecanismo que tem sido realizado pelo controle é o calendário de atividades, as pautas, os planos de ensino, bem como as manifestações do corpo docente e discente.

## Avaliação

As avaliações das atividades educacionais podem ser categorizadas em conformidade com os conceitos apresentados por Borges (2006, p. 344-345), os quais foram baseados em Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978):

<b>Objeto avaliado</b>	<b>Níveis de avaliação</b>	<b>Definição</b>
Resultados imediatos	Reação	Percepção das pessoas sobre as características da atividade. É realizada logo após a conclusão do evento.
	Aprendizagem	É o resultado em termos dos objetivos de aprendizagem. Pode ser logo no final ou ao longo do processo de ensino.
Efeitos em longo prazo	Comportamento no cargo	“utilização no trabalho, pelos participantes, dessas competências”.
	Organização	Impacto da ação educacional na transformação organizacional.
	Valor final	O quanto o treinamento impactou na geração de valor para o resultado organizacional ou social.

Além desses níveis de avaliação, Borges (2006) baseado em Scriven (1967) adiciona as categorias “formativa” e “somativa”. A primeira, ocorre ao longo do processo formativo para aprimorar a atividade educacional em execução. A segunda, refere-se à avaliação dos resultados obtidos após a conclusão do projeto.

Os processos avaliativos do Instituto Legislativo Brasileiro estão centrados essencialmente nos níveis de “reação” e “aprendizagem”, embora já estejam sendo realizadas algumas experiências sobre os efeitos de longo prazo de avaliação de nível de “valor final”.

As avaliações de nível de “aprendizagem” são realizadas durante e logo após a conclusão da atividade educacional. As avaliações de nível de “reação”, por sua vez, são aplicadas imediatamente depois da realização do projeto.

Além da aplicação de questionários, os projetos de atividades educacionais são avaliados em reuniões pré e pós-execução, com o objetivo de melhorar as iniciativas em edições futuras.

Um grupo de trabalho no âmbito do ILB, em colaboração com a Comissão Permanente de Avaliação, concluiu, em 2016, um ciclo de revisão dos instrumentos de avaliação das atividades educacionais do Instituto.

O quadro sinóptico a seguir apresenta as formas de avaliação desenvolvidas no âmbito dos programas educacionais do ILB:

Programa	Níveis de avaliação	Instrumentos	Respondentes	Aspectos avaliados
Programa de Pós-Graduação	Reação	Questionário	Alunos Professores Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho (auto avaliação)</li> <li>• Resultados</li> <li>• Metodologia de ensino</li> <li>• Material didático</li> <li>• Programa</li> <li>• Professores</li> <li>• Coordenadores</li> <li>• Infraestrutura</li> <li>• Biblioteca</li> <li>• Serviços de suporte</li> </ul>
	Aprendizagem	Questionário, provas e trabalhos	Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo</li> </ul>
	Valor final	Questionário	Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos profissionais, acadêmicos e pessoais</li> </ul>
Programa de Formação Gerencial	Reação	Questionário	Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia</li> <li>• Conteúdo</li> <li>• Professores</li> </ul>
Programa de Formação Continuada	Reação	Questionário	Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia</li> <li>• Conteúdo</li> <li>• Professores</li> </ul>
Programa de Educação a Distância	Reação	Questionário	Tutor Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho desenvolvido</li> </ul>
	Aprendizagem	Questionário	Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo</li> </ul>
Programa Interlegis	Reação	Questionário	Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didático</li> <li>• Conteúdo</li> <li>• Professores</li> </ul>

## PROGRAMAS EDUCACIONAIS DO ILB

O Instituto Legislativo Brasileiro possui um conjunto de programas institucionais que abrangem:

- Programa de Pós-Graduação;
- Programa de Formação Gerencial;
- Programa de Educação Continuada;
- Programa de Educação a Distância;
- Programa Interlegis.

### Programa de Pós-Graduação do ILB

O Instituto Legislativo Brasileiro obteve o credenciamento junto ao MEC para a oferta de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* em fevereiro de 2013, por meio da Portaria do Ministério da Educação Nº 96 de 07 de fevereiro de 2013 publicado no DOU de 08 de fevereiro de 2013.

A partir desse ato autorizativo, o Instituto passou a certificar quatro cursos próprios de especialização, os quais já eram ofertados pela Escola de Governo, por meio de contratação de Instituição de Educação Superior credenciada: Administração Legislativa, Comunicação Legislativa, Direito Legislativo e Ciência Política. Além desses quatro cursos, o ILB assumiu a certificação e coordenação pedagógica da iniciativa interinstitucional intitulada “Curso de Pós-Graduação em Orçamento Público”. Em 2016, foram criados três novos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Análise de Constitucionalidade, Avaliação de Políticas Públicas e MBA em Gestão Integrada de Projetos.

Além dos cursos de especialização, 2016 foram implementados 4 grupos de estudos concentrados nas seguintes áreas e temáticas:

- Tecnologia da Informação Voltada ao Legislativo (tema – Legitimática: Extração de Informação pela Análise Estruturada de Textos Legislativos e Jurídicos);
- Orçamento Público (tema Orçamento e Democracia: Conexão Orçamentária, Responsividade Democrática e Qualidade da Democracia);
- Ciência Política (tema – Avaliação do Impacto Legislativo);
- Comunicação Legislativa (tema – O Papel da Comunicação do Poder Legislativo no Panorama Comunicacional da Sociedade).

Complementando a formação de pós-graduação, em 2017 estão sendo implementados 4 cursos de extensão nas seguintes áreas: Comunicação Pública; Gestão de Processos; Legislação e Processo Político e Mídias Sociais e Poder Públicos.

Os cursos de pós-graduação do ILB possuem como público prioritário os servidores do Senado Federal.

### Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração Legislativa

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração Legislativa é uma especialização, com carga horária total de 360 horas/aula, divididas em 11 disciplinas, oferecidas a servidores do Senado Federal, com reserva de vagas para funcionários do TCU e Câmara dos Deputados.

O objetivo geral do curso é “a formação de servidores capazes de incorporar novas técnicas e tecnologias aos processos administrativos desenvolvidos no âmbito do Poder Legislativo, agregando a seus quadros funcionais novas habilidades e competências, essenciais ao melhor cumprimento de seu papel institucional” (BRASIL, 2015d).



## Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Comunicação Legislativa

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Comunicação Legislativa é uma especialização, com carga horária total de 360 horas/aula, divididas em 10 disciplinas, oferecidas a servidores do Senado Federal, com reserva de vagas para funcionários do TCU e Câmara dos Deputados.

O curso tem por objetivo “a formação de servidores capazes de incorporar novas técnicas e tecnologias aos processos comunicativos desenvolvidos no âmbito do Poder Legislativo, agregando a seus quadros funcionais novas habilidades e competências, essenciais ao melhor cumprimento de seu papel institucional, aprimorando tanto seu lado técnico-profissional quanto o ético-comportamental, de modo que possam apresentar contribuições efetivas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades de comunicação desenvolvidas pelas Casas Legislativas brasileiras, voltadas para o fortalecimento da democracia e para o pleno exercício da cidadania” (BRASIL, 2015e).

## Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Direito Legislativo

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Direito Legislativo é uma especialização, com carga horária total de 360 horas/aula, divididas em 13 disciplinas, oferecidas a servidores do Senado Federal, com reserva de vagas para funcionários do TCU e Câmara dos Deputados.

O Curso de Direito Legislativo tem como objetivo “suprir as necessidades dos profissionais que atuam diretamente na área jurídica ou no assessoramento à elaboração das leis, de modo a propiciar reflexões críticas das atuais temáticas do Direito Legislativo e a permitir uma visão globalizada e profunda das novas tendências e questões relacionadas ao tema, assim como agregar novas habilidades e competências, essenciais tanto ao aprimoramento técnico-profissional quanto ético-comportamental, de modo a contribuir efetivamente para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das funções desenvolvidas pelo Poder Legislativo, voltadas ao fortalecimento da democracia e ao pleno exercício da cidadania” (BRASIL, 2015f).

## Curso de Pós Graduação *Lato Sensu* em Ciência Política

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Ciência Política é uma especialização, com carga horária total de 360 horas/aula, divididas em 13 disciplinas, oferecidas a servidores do Senado Federal, com reserva de vagas para funcionários do TCU e Câmara dos Deputados.

O curso é “uma formação especializada com o intuito de capacitar teórica e pragmaticamente indivíduos para intervirem positivamente na dinâmica das instituições. A concepção do Programa busca a melhoria da formação do servidor público que atua no Poder Legislativo, ao possibilitar-lhe a aquisição de novas competências, habilidades e mesmo atitudes. Sua atuação deverá guiar-se pela necessidade de cumprir de modo mais eficiente seu papel, de forma a contribuir para o fortalecimento do Legislativo e da democracia brasileiros” (BRASIL, 2015g).

## Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Orçamento Público

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Orçamento Público é uma formação interinstitucional e interdisciplinar com o objetivo de formar especialistas em orçamento

público, com uma visão global do processo orçamentário no âmbito dos Poderes Legislativo e Executivo.

O Curso está na sua 5ª edição e foi sendo construído e revisado desde 2006, quando foi lançado sob a liderança do Tribunal de Contas da União. A partir de 2007, o Senado Federal, por meio da Unilegis, integrou a 2ª, 3ª e 4ª edições do curso.

A 5ª edição da iniciativa passou a ser liderado pelo ILB, tendo como parceiros o Tribunal de Contas da União, a Controladoria-Geral da União, a Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Câmara Legislativa do Distrito Federal. A proposta está inspirada no curso *lato sensu* desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, realizado, desde 2006, em quatro edições. A incorporação do Poder Legislativo Distrital é uma das novidades no projeto.

O curso foi estruturado em 10 disciplinas, perfazendo um total de 360 horas/aula.

## Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Avaliação de Políticas Públicas

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Avaliação de Políticas Públicas é uma especialização voltada para fiscalização e avaliação de políticas públicas. Iniciada em novembro de 2016, a formação está subdividida em 11 disciplinas, perfazendo 420h/aula. O corpo discente é formado por servidores do Senado Federal (público preferencial), Câmara Legislativa do Distrito Federal e Câmara dos Deputados.

## Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Análise de Constitucionalidade

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Análise de Constitucionalidade é uma formação dirigida a bacharéis de Direito com o intuito de aprofundar a formação em controle de constitucionalidade. Iniciada em novembro de 2016, a formação está subdividida em 12 disciplinas, perfazendo 402h/aula. O corpo discente é formado por servidores do Senado Federal (público preferencial), Câmara Legislativa do Distrito Federal, Câmara dos Deputados e Tribunal de Contas da União.

## Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA em Gestão Integrada de Projetos

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA em Gestão Integrada de Projetos é uma especialização que possui o objetivo de formar gestores de projetos, capacitando-os para conceber, realizar e integrar iniciativas dessa natureza. Iniciada em novembro de 2016, a formação está subdividida em 12 disciplinas, perfazendo 376h/aula. O corpo discente é formado por servidores do Senado Federal (público preferencial) e um servidor da Câmara dos Deputados.

## Programa de Formação Gerencial

O Programa de Formação Gerencial é uma iniciativa da Secretaria de Gestão de Pessoas, Diretoria-Geral e do Instituto Legislativo Brasileiro, o qual possui o objetivo de desenvolver líderes nos diferentes níveis gerenciais do Senado Federal. Na sua 1ª edição,

para cada nível gerencial foram ofertados cursos específicos nas modalidades presenciais e a distância, além de workshops e palestras.

O programa iniciou o primeiro ciclo de atividades educacionais em 2015, atendendo em etapas o nível operacional (detentores de função comissionada FC2), tático (FC3) e estratégico (FC4). Enquanto os níveis tático e operacional recebem treinamentos ministrados no Instituto, essencialmente, por instrutores contratados interna ou externamente pelo Senado Federal, os detentores de nível estratégico receberão uma formação diferenciada por uma organização externa, especializada em formação de liderança de alto nível executivo.

Visando formar novos quadros gerenciais, o ILB iniciará, no 2º semestre de 2017, uma nova versão do programa, que prevê a realização de turmas integradas com conteúdos planejados articuladamente. Ao todo, serão ofertadas 88 horas/aula para detentores das funções comissionadas FC2 e FC3, abrangendo atividades presenciais e a distância, sobre temas como visão sistêmica do Senado, planejamento, organização e liderança.

## Programa de Formação Continuada

Os cursos de formação continuada do ILB são atividades educacionais, com até 60 horas de duração, com o intuito de capacitar e atualizar servidores em diferentes áreas de saber, abrangendo gestão, tecnologia da informação e processo legislativo, por exemplo.

O público alvo desses cursos é majoritariamente servidores do Senado Federal e são ofertados nas dependências do Instituto.

Esses cursos não possuem regularidade de oferta e dependem do resultado do levantamento de necessidades de treinamento realizado em parceria com as áreas internas demandantes.

## Programa de Educação a Distância

Os cursos de educação a distância do ILB, sem tutoria, são ações educacionais que utilizam o *Portal Saberes*. O *Portal Saberes* é a tecnologia de EAD desenvolvida pelo Instituto utilizando-se o software livre *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Moodle).

Essas atividades possuem carga horária de até 60 horas. Além de ser um programa educacional, em língua portuguesa, com abrangência global pela rede mundial de computadores, seguindo parte da mesma proposta dos MOOC (sigla em inglês para curso aberto, on-line e em massa), é um serviço educacional público que gera certificação gratuita para os concluintes com aproveitamento das atividades realizadas. Até 2013, foram computadas mais de 500.000 matrículas em todos os cursos ofertados.

Os cursos de educação a distância do ILB com tutoria são ações educacionais que também utilizam o Portal Saberes, entretanto com foco na formação mediada do corpo funcional do Senado Federal. Algumas turmas excepcionais desses cursos também são ofertadas sob demanda a órgãos parceiros. Os cursos com tutoria se diferenciam dos demais cursos EAD abertos, em virtude da presença de um facilitador na intermediação dos conteúdos e exercícios de cada projeto, bem como na restrição do número de vagas, que são limitadas em virtude da necessidade da existência do tutor.

## Programa Interlegis

O Interlegis é o “programa de modernização e integração do Poder Legislativo Brasileiro nos níveis Municipal, Estadual e Federal, com atuação nas áreas de

Capacitação, Comunicação, Informação e Tecnologia, onde desenvolve softwares livres e os distribui para as Casas Legislativas Brasileiras (...)” (BRASIL, 2015c).

*A capacitação é ofertada por meio de consultoria e também por meio de oficinas-treinamentos sobre as tecnologias ofertadas pelo próprio programa, jornalismo legislativo e revisão de marcos jurídicos.*

*No âmbito da comunicação, o programa também organiza fóruns de discussão, media e articula comunidades e grupos de trabalho com toda a rede Interlegis. O programa também suporta atividades por videoconferência com todo o Brasil, bem como sedia e transmite eventos por meio da internet.*

*Os produtos tecnológicos do ILB abrangem um portal modelo, sistemas de apoio às casas legislativas, tecnologia para videoconferência, por exemplo.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Pensar a educação como fator transformacional das instituições e da sociedade é o que inspira esse projeto político-pedagógico. Este documento busca embasar o compromisso do Instituto Legislativo Brasileiro de ensinar pessoas, no âmbito do Poder Legislativo, sobre a perspectiva da educação permanente. Assim como os programas internos da escola estão em constante revisão, a proposta pedagógica institucional também está aberta à produção de novos referenciais que o supere.*

*Acredita-se que a criação de um projeto político-pedagógico seja um passo importante de estabelecimento de bases conceituais, porém não suficiente para o aprimoramento das práticas pedagógicas e de gestão educacional. É necessário que essas bases sejam incorporadas, debatidas, revisadas e superadas no cotidiano da Escola. Além disso, é importante que discentes, docentes, técnicos administrativos e demais públicos da instituição sejam envolvidos nessa tarefa, dentro de uma perspectiva democrática.*

*Diante das características da Escola, como a contratação pontual de facilitadores de aprendizado, espaço físico dividido, rotatividade de pessoal, a documentação da gestão estratégica e educacional torna-se fundamental para o avanço institucional e a criação de um ambiente promissor e profícuo de geração de projetos bem-sucedidos.*

*Considerando que recursos no âmbito educacional são escassos e preciosos, o presente projeto servirá de baliza, não exclusiva, no processo decisório, possibilitando a criação de uma compreensão mais clara sobre o negócio institucional, facilitando o diálogo interno sobre as diretrizes estratégicas alinhadas com a perspectiva pedagógica.*

*Em suma, o Projeto Pedagógico do Instituto Legislativo Brasileiro busca contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional coerente, pautada por um esforço contínuo de inovação e apresentação de respostas educacionais efetivas.*

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Projeto Político Pedagógico**. Escola de Administração Fazendária. Brasília: Esaf, Diretoria de Educação, 2013. 31p.

BRASIL. **Regulamento Administrativo do Senado Federal**. Resolução do Senado Federal nº 40 de 2014.

BRASIL. **Ato da Comissão Diretora do Senado Federal nº 5/2015**. Brasília: Boletim Administrativo de Senado Federal nº 5745 – Seção II – 05 mai 2015. Disponível em <http://www12.senado.gov.br/transparencia/gestgov/planejamento-estrategico-1/PDF/ATC5.pdf> . Acesso em 08 dez 2015.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm) . Acesso em 09 dez 2015b.

BRASIL. **Programa Interlegis**. Disponível em <http://www.interlegis.leg.br/> . Acesso em 15 dez 2015c.

BRASIL. **Projeto Pedagógico do Curso Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Legislativa**. Disponível em <http://www12.senado.gov.br/institucional/educacao/pdf/adm-2013-pp-2>. Acesso em 15 dez 2015d.

BRASIL. **Projeto Pedagógico do Curso Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação Legislativa**. Disponível em <http://www12.senado.gov.br/institucional/educacao/pdf/com-2013-processo-seletivo-site>. Acesso em 15 dez 2015e.

BRASIL. **Projeto Pedagógico do Curso Pós-Graduação Lato Sensu em Direito Legislativo**. Disponível em <http://www12.senado.gov.br/institucional/educacao/pdf/com-2013-processo-seletivo-site>. Acesso em 15 dez 2015f.

BRASIL. **Projeto Pedagógico do Curso Pós-Graduação Lato Sensu em Ciência Política**. Disponível em <http://www12.senado.gov.br/institucional/educacao/pdf/cp-2014-pp>. Acesso em 15 dez 2015g.

BRASIL. **Lei 9394/1996**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm) . Acesso em 10 dez 2015h.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard** - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. January-February, 1992, p. 71-79.

KAROLCZAK, Maria Eloisa; KAROLCZAK, Márcio Martins. **Andragogia – Liderança, Administração e Educação: uma nova teoria**. Curitiba: Juruá, 2009.

MARTINS, Rose Mary Kern. **Pedagogia e andragogia na construção da educação de jovens e adultos**. Rev. Ed. Popular, Uberlândia, v. 12, n. 1, p. 143-153, jan./jun. 2013. Disponível em <http://www.seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/viewFile/20331/12520> . Acesso em 11 dez 2015.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. **Governança no setor público – origem, teorias, modalidades e aplicações**. Brasília: Revista do TCU, ano 43, nº 1222, set/dez 2011.

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. Introdução e entrevista de Demerval Saviani e Betty Antunes de Oliveira. São Paulo: Autores Associados, Cortez, 1985.

ROCHA, Enilton Ferreira. **Os dez pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto: um olhar diferenciado na educação do adulto**. Disponível em [http://www.abed.org.br/arquivos/os\\_10\\_pressupostos\\_andragogicos\\_ENILTON.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragogicos_ENILTON.pdf) . Acesso em 11 dez 2015.

ROSSO, Vagner Fantinel de. **A Redução Gerencial e a Transposição do Planejamento Estratégico no Banco Central do Brasil**. Dissertação apresentada como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

UNESCO. **Global report on adult learning and education**. Hamburgo (Alemanha): UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2009.

UNESCO. **Recommendation on the Development of Adult Education**. Disponível em [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=13096&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13096&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) . Acesso em 04 jan 2016.