



## LA POLÍTICA DE FORMAÇÃO PROFESIONAL EN EL CUERPO LEGILASTIVO FEDERAL BRASILEÑO: LA TRAYECTORIA DE LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL EN LA NARRATIVA DE MODERNIZACIÓN DEL PARLAMENTO

William Maximiliano Carvalho de Melo\*

Fernando de Souza Coelho\*\*

**Resumen:** Después de la redemocratización brasileña de 1986, las instituciones legislativas empezaron un proceso de cambio derivado de la asimilación de nuevas competencias constitucionales y la creciente presión de grupos de interés en el desarrollo de una red de políticas públicas. La necesidad de preparar una nueva burocracia legislativa para abordar una amplia gama de temas llevó a la creación de centros de capacitación que comenzaron a consolidarse en modelos más amplios de educación corporativa, como el Centro de Capacitación de la Cámara de Diputados (CEFOP) y el Instituto Legislativo Brasileño (ILB) del Senado Federal. Estos modelos iniciales influyeron en el desarrollo y la difusión de políticas de capacitación profesional a otras organizaciones legislativas a nivel subnacional. El estudio presenta un análisis de la trayectoria de la educación corporativa en el Congreso Nacional para explorar ‘¿Cómo se han desarrollado las políticas de capacitación profesional en el Poder Legislativo Federal?’ Documentos institucionales, entrevistas y discursos parlamentarios fueron las fuentes de datos utilizadas para examinar la trayectoria de las dos organizaciones. Como resultado, el documento sintetiza algunos elementos históricos de la política de formación profesional en ambas organizaciones legislativas. En resumen, el artículo contribuye a estimular una agenda de investigación en el campo transversal de la administración pública y la educación corporativa, en el contexto peculiar del Poder Legislativo.

**Palabras clave:** Educación Corporativa; Calificación Profesional; Modernización; Poder Legislativo.

### 1. Introducción

Los parlamentos son instituciones dedicadas al proceso de igualar la voluntad popular y las elecciones políticas (Bobbio, Metteucci y Pasquino, 2000). Son organizaciones que se desarrollaron en conjunto con las democracias modernas, como alternativas a los proyectos autoritarios (Carvalho, 2003). El Brasil, como muchos países latinoamericanos, adoptó, con el advenimiento de la República, el modelo presidencial estadounidense, en el que el Parlamento participa predominantemente en

---

\*Doutorando em Administração Pública pela Universidade do Minho/Portugal e Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo. ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-2803-0722>. E-mail: [wmaximiliano@gmail.com](mailto:wmaximiliano@gmail.com)

\*\*Doutor e Mestre em Administração Pública pela FGV-SP. Professor Doutor da EACH-USP. ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-2803-0722>. E-mail: [fernandocoelho@usp.br](mailto:fernandocoelho@usp.br)

actividades legislativas y de supervisión, mientras que su contraparte, el Ejecutivo, personificado en el Presidente, es responsable de las acciones del Estado y el Gobierno.

Los estudios legislativos en Brasil presentan una agenda de investigación basada en el examen de las relaciones entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, especialmente los mecanismos de negociación y control para definir las agendas utilizadas por el Gobierno para garantizar sus intereses con el Congreso (Limongi, 2010). Sin embargo, los estudios académicos prestan poca atención a la comprensión de los parlamentos no solo como contexto político, sino también como organizaciones político-administrativas con relativa autonomía para seguir sus intereses (Aranda, 2010). El Parlamento, como organización, no solo está compuesto por el cuerpo de políticos, a quienes generalmente se les presta más atención, sino que también está compuesto por funcionarios administrativos que, aunque no tengan la última palabra sobre los temas discutidos y legislados en la organización, son responsables para la elaboración de políticas y proyectos de ley, además del asesoramiento profesional sobre diversos temas que tienen efectos directos sobre la calidad de los resultados de cada parlamento (Egeberg *et al.*, 2015).

En el caso brasileño, el parlamento bicameral es el Congreso Nacional, compuesto por el Senado Federal y la Cámara de Diputados. El Senado está compuesto por 81 senadores y más de 6,000 empleados directos, incluidos funcionarios públicos y secretarios parlamentarios. La Cámara de Diputados cuenta con 513 diputados, 2.894 funcionarios públicos, 8.949 secretarios parlamentarios y 1.456 ocupantes de puestos libremente designados. Por lo tanto, el Congreso Nacional es un conjunto de dos organizaciones con autonomía administrativa. A su vez, cada una de estas organizaciones tiene un equipo de funcionarios públicos que forman la parte fija de la estructura organizativa y un conjunto de profesionales designados de acuerdo con la representación política de los parlamentarios o la competencia administrativa de cada Comité Directivo.

La pluralidad de actividades y temas en los que participa cada parlamento produce una intensa demanda de conocimiento especializado (Coghill *et al.*, 2007). Por lo tanto, cada parlamento debe encontrar soluciones en educación y capacitación para que su personal administrativo pueda responder a las diferentes demandas de la organización. Este artículo analiza el desarrollo de la política de educación corporativa en una perspectiva comparativa entre la Cámara de Diputados y el Senado Federal. Se pretende responder a la pregunta: ¿Cómo se desarrollaron las políticas de capacitación profesional en el Congreso Nacional? El artículo tiene como objetivo explorar la relación entre el concepto de modernización administrativa y la educación corporativa. Con este fin, el escenario de los movimientos de modernización que afectaron a la administración pública brasileña se contextualiza a partir de la literatura académica, así como los cambios en los conceptos de educación corporativa que responden a estos procesos.

Este artículo utiliza la metodología del estudio de caso (Yin, 2015), comparando la trayectoria de las dos organizaciones que componen el Congreso Nacional. Los datos fueron recolectados durante

la preparación de una tesis de maestría en el período 2013-2015.<sup>2</sup> Se recopilaron datos documentales, como informes oficiales, normas, actos y resoluciones, para construir las trayectorias (Thelen, 1999) de la educación corporativa en estas instituciones. Además, para identificar los elementos de percepción sobre la educación corporativa en las organizaciones investigadas, se realizó un análisis de los datos de los discursos parlamentarios, según la línea propuesta por Flores (1994). Los discursos fueron elegidos de acuerdo con los datos de los sitios web de la Cámara de Diputados y el Senado Federal y seleccionados en función de sus contribuciones a la comprensión del tema estudiado. Finalmente, se compararon las trayectorias de ambas organizaciones, destacando sus diferencias e implicaciones en el proceso de definición de una política de educación corporativa en el parlamento federal brasileño.<sup>3</sup>

## **2. Modernización administrativa: de la burocracia a la gobernanza**

El comienzo de la administración pública en Brasil está marcado por un predominio de manifestaciones de patrimonialismo y clientelismo (Nunes, 1997). Los cursos legales eran la forma correcta de preparar una nueva generación de élites que ocuparían puestos prominentes en el gobierno, obtenidos a través de relaciones políticas y personales (Schwartzman, 1996). Solo con la Revolución de 1930 comenzó la búsqueda del modelo de gestión profesional, buscando mecanismos para equiparar la administración pública y privada, considerando las ideas de eficiencia y control, difundidas por autores clásicos como Frederick Taylor y Luther Gulick durante la primera mitad del siglo XX.

El modelo especializado de administración profesional compone el contexto burocrático, que, para Weber (1922), es la organización por excelencia, en la cual las tareas del gobierno se distribuyen en funciones oficiales, con pronósticos metodológicos para su desempeño y cuya ejecución solo puede ser realizada por personas calificadas y determinadas por la autoridad burocrática.

La autoridad burocrática se otorga de acuerdo con una jerarquía organizada monocrónicamente que establece reglas exhaustivas que deben ser estudiadas y seguidas. En este contexto, la administración pública es una subfunción de la tradición legalista (Kickert, 2005). Toda la gestión se basa en documentos escritos y en el carácter oficial del Estado. Los funcionarios estatales deben actuar de manera impersonal y por el bien común. Sus salarios están asociados con sus deberes y deben desarrollarse de acuerdo con los principios profesionales, en los cuales el tiempo de trabajo, asociado con las evaluaciones de los superiores jerárquicos, debe ser el factor determinante para su

---

<sup>2</sup> Para obtener más información, acceda al texto completo de esta disertación de maestría titulada "As Escolas do Legislativo no Contexto de Modernização do Parlamento Brasileiro: Um Estudo de Casos Múltiplos: EL-ALMG, CEFOR, ILB-INTERLEGIS", presentada en la Escuela de Artes, Ciencias y Humanidades de la Universidad de São Paulo (EACH-USP). Disponible en el sitio web de la Asociación Brasileña de Escuelas Legislativas a través del enlace: <https://www.portalabel.org.br/images/pdfs/as-escolas-do-legislativo-no-contexto-de-modernizacao-do-parlamento-brasileiro.pdf>.

<sup>3</sup> Una versión anterior de este artículo se presentó en la Conferencia IASIA 2019, organizada por la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración y celebrada en el Instituto Universitario de Lisboa, en Portugal. El documento de trabajo fue parte de una sesión del Grupo de Trabajo sobre Educación y Capacitación en Administración Pública.

ascenso. En este sentido, el primer movimiento de modernización surgió con la reforma administrativa del “Estado Nuevo”, con el objetivo de combatir la cultura de la personalidad característica de los orígenes de la República a través de un modelo burocrático impersonal, capaz de racionalizar las organizaciones públicas a través de sistemas normativos y prácticas de capacitación basadas en procesos y eficiencia (Farah, 2011).

En este contexto, la idea de profesionalización está vinculada a los procedimientos, de modo que la capacitación se concentra en las actividades y procesos diarios de los trabajadores, dando gran importancia, según Saraiva (2002), al cumplimiento sistemático de las normas y reglamentos.

Después de la implementación del “Estado Nuevo”, los estudios de Woodrow Wilson (1887) ganaron popularidad entre las élites políticas. Los estudios tenían dos dimensiones esenciales: la división del gobierno entre las actividades administrativas y la esfera política; y la legitimidad del mandato ejecutivo, asignado por la gente, para tomar decisiones de manera independiente. En este período, el aislamiento burocrático, el corporativismo y los procedimientos universales han ganado fuerza en las organizaciones ejecutivas con diferentes estrategias de protección contra el clientelismo y los políticos, especialmente los parlamentarios (Nunes, 1997).

La dualidad entre administración y política (Denhardt y Baker, 2007) terminó centralizando el Parlamento, alejándose del debate gubernamental en el país. Según Faria (2005, p. 373): "el proceso de modernización de los cuerpos legislativos tomó forma durante el régimen autoritario de 1964-1984, justo cuando dichos cuerpos tenían una influencia política muy reducida y prácticamente carecían de autonomía". Por lo tanto, como la modernización del modelo de administración profesional no pudo llegar al parlamento, considerando la personificación misma de la política, el “Estado Nuevo” logró aislarlo.

Durante este período de relativo agotamiento de su poder político, los parlamentos recibieron importantes inversiones para modernizar sus estructuras tecnológicas, desarrollando un sistema de información cada vez más robusto (Faria, 2005). A partir de ese período, se crea el Centro de Informática y Procesamiento de Datos del Senado Federal - PRODASEN, la primera estructura para capacitar al equipo del Senado a través de sistemas informáticos (Venturelli y Marques, 2004).

Para hacer frente a las crecientes demandas de la sociedad y para reforzar el sistema burocrático, los gobiernos han crecido en tamaño y costo, sin embargo, sin mostrar el mismo avance en productividad o efectividad (Pollitt, 1990). La tendencia de las organizaciones a aumentar su estructura de personal y su presupuesto ha llevado a una burocracia interminable, hasta el punto de que las grandes organizaciones no pueden ser coordinadas o controladas (Dixon, Kouzmin y Kakabadse, 1998).

Según Silvestre (2010), hubo críticas al modelo profesional, afirmando que era un modelo improductivo, basado en procesos de toma de decisiones débiles, sin incentivos para racionalizar los recursos, con baja responsabilidad de los funcionarios públicos, sin incentivos para nuevas formas de trabajo, un modelo irresponsable, elitista, en oposición a la democracia, entre otras críticas.

En este contexto, el gerencialismo corresponde a la entrada de un cuerpo extraño, proveniente del sector privado, en el régimen burocrático (Pollitt, 1990). Para que este nuevo concepto sea la solución del sector privado a los problemas del sector público (Dixon, Kouzmin y Kakabadse, 1998), se introdujeron herramientas como la planificación estratégica, la reingeniería, los servicios al consumidor, el aseguramiento de la calidad, la gestión del desempeño, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas a estos problemas. Según Hood (1995), para garantizar un desempeño eficiente, el sector público debe prestar las herramientas, valores y términos utilizados en el sector privado. Así, los administradores públicos se convirtieron en gerentes (Ashburner, Ferlie y Fitzgerald, 1996). En esta transición, la figura del gerente adquiere el estatus de héroe, en oposición a los villanos, que reúnen a políticos, sindicatos y burócratas (Pollitt, 1990).

El marco fundamental del gerencialismo, que ilustra el proceso de soluciones provenientes del sector privado, es el libro "En busca de la excelencia" de Peters y Waterman (1982), en el que los autores desarrollan un estudio para identificar, entre las organizaciones estadounidenses, las características que las llevaron a la excelencia. Aucoin (1990) consideró que sería posible convertir organizaciones con "burocracias infladas" en sistemas organizacionales que usan sus recursos económicamente y mejoran su eficiencia, priorizando los objetivos y prácticas burocráticas de la organización. En la post-democratización en Brasil, las ideas gerenciales sobre la introducción de la lógica empresarial en las actividades del sector público se reflejaron en el modelo de reforma gerencial definido por Bresser-Pereira (2001) e instrumentalizado en el "Plan Maestro para la Reforma del Aparato del Estado" que entre otras predicciones, atribuye a las escuelas de administración pública del estado la responsabilidad de capacitar y calificar a los funcionarios públicos para mejorar la gestión pública, a fin de producir y proporcionar servicios públicos ágiles y eficientes (Brasil, 1995).

Para las organizaciones legislativas, el proceso de redemocratización representó un punto de inflexión. Por un lado, el Congreso Nacional tenía un sistema informático moderno. Por otro lado, se enfrentó a tres nuevos desafíos derivados del proceso de redemocratización: el primero fue la preocupación de los políticos sobre su supervivencia política, ya que la tasa promedio de renovación de los parlamentarios durante las elecciones primarias democráticas excedió el 60% (Anastasia, 1998). En segundo lugar, el proceso de creación de una nueva constitución con la participación directa de la sociedad convirtió al Congreso Nacional en el objetivo de una serie de nuevos movimientos sociales, sindicatos, coaliciones y grupos de presión que, de alguna manera, intentaron influir en el texto constitucional original, promoviendo una cultura de participación que permanecería más allá del proceso constituyente (Versiani, 2010). Finalmente, después de la aprobación de la nueva Constitución en 1988, el Congreso Nacional adquirió nuevos poderes constitucionales, para lo cual era imprescindible la composición de un órgano administrativo permanente compuesto por funcionarios.

Después de la Constitución de 1988, comenzaron a surgir nuevos ideales para la modernización. Durante este período, según Lenardão (2008), estos ideales están vinculados a reformas legales e institucionales basadas en agendas de libre mercado y tesis neoliberales. José

Sarney, después de asumir la presidencia de Brasil de 1985 a 1990, fue elegido al Senado en 1991, convirtiéndose en su presidente en 1995, e introdujo el Senado Federal en la agenda de modernización neoliberal.

El mecanismo de modernización administrativa adoptado en 1995 fue la implementación de un grupo de trabajo de tres senadores. El resultado del trabajo de este grupo fue un documento titulado "Reingeniería legislativa: la experiencia del grupo de trabajo de reforma y modernización del Senado Federal" (Calheiros, 1995), que fue remitido al Comité Directivo del Senado para su consideración en el plan de reforma administrativo.

Aunque los planes para la modernización de la reforma del aparato administrativo del estado y la reingeniería del poder legislativo se discutieron en el mismo período, algunas ideas presentadas en ambos programas de reforma se desarrollaron en direcciones opuestas. El primer plan buscaba reducir el gasto público y optimizar los servicios estatales (Abrucio, 2007), mientras que el segundo plan buscaba crear una red nacional de organizaciones legislativas para transmitir tecnologías y capacitación, buscando nuevas formas de conexión entre la organización y los ciudadanos (Calheiros, 1995).

El contexto de la reforma legislativa es similar al advenimiento de las ideas propuestas en el avance de las discusiones de la administración pública sobre el tema de la gobernanza. Este concepto surge, según Löffler (2009), al superar la separación entre política y administración y de la participación de los ciudadanos y actores institucionales en las diversas etapas de la elaboración e implementación de las leyes y políticas públicas. La reforma legislativa abrió una doble agenda de capacitación. Por un lado, debería haber capacitación sobre una variedad de temas que cubran el alcance de la acción del Parlamento a un número creciente de nuevos funcionarios. Por otro lado, el contacto con la sociedad debe abarcar un modelo de educación más abierto, capaz de servir no solo al cuerpo administrativo de las cámaras legislativas, sino también a aquellos que desean participar en diferentes contextos políticos.

### **3. El desarrollo de las Universidades Corporativas en el sector público brasileño**

La educación es un tema que siempre parece ser relevante para la agenda de las sociedades modernas. Según Éboli (2004, p. 32), "la educación se refiere a la influencia intencional y sistemática en los seres humanos, para formarlos y desarrollarlos en la sociedad, para preservar y transmitir la existencia colectiva". Así, el proceso educativo está directamente relacionado con la supervivencia de la sociedad y sus instituciones.

Sin embargo, a medida que la sociedad y sus logros se vuelven más complejos, el alcance del proceso educativo se amplía, como lo señala Schwartzman (1996, p. 4): "las actividades económicas, sociales, culturales y otras actividades humanas se han vuelto dependientes de un volumen considerable de conocimiento e información". Por lo tanto, la adquisición y gestión de conocimiento e información se han convertido en puntos críticos en el proceso educativo.

Rodríguez y Dahlman (2008), en un informe del Banco Mundial sobre competitividad en Brasil, indicaron que la educación es un elemento fundamental para la innovación como estrategia competitiva. En este sentido, la educación ya no es solo una obligación del Estado de convertirse en una herramienta estratégica, que sirve no solo para el gobierno, sino para cualquier institución que establezca la innovación como parte de su estrategia de supervivencia organizacional. Sin embargo, según Brunner (2001), la escuela, una referencia tradicional de los procesos educativos, con el desarrollo de la sociedad, deja el rígido monopolio del conocimiento y las prácticas docentes, viviendo con formas complementarias de producción y difusión de información del conocimiento.

Las organizaciones privadas han ofrecido diferentes programas de educación complementaria que llaman Educación Corporativa. Estos programas han evolucionado desde centros de capacitación centrados en actividades específicas basadas en el modelo de Taylor (Bianchi, 2008) hasta cursos de capacitación orientados a la gestión y basados en habilidades, necesarios para el desarrollo profesional en Universidades Corporativas (Castro y Éboli, 2013).

El sector público se basó en reformas gerenciales y experiencias empresariales sobre las Universidades Corporativas para desarrollar Escuelas de Gobierno como estructuras institucionales para la profesionalización de los funcionarios públicos a través de la difusión del conocimiento en la administración pública (Pacheco, 2000).

En el artículo 4 del Decreto Presidencial 5.707/2006, las Escuelas de Gobierno se definieron como "instituciones destinadas principalmente a la formación y desarrollo de funcionarios públicos, incluidas en la estructura de la administración pública federal directa, autárquica y fundacional" (Brasil, 2006). A partir de ese momento, según Fernandes (2013, p. 53): "Las Escuelas de Gobierno se convierten en una figura expresamente prevista en el texto constitucional, mantenidas en la Unión y en los estados, como un componente de la profesionalización del servicio público".

En este contexto, las Escuelas de Gobierno están restringidas a los funcionarios públicos y su objetivo es proporcionar capacitación técnica compatible con sus áreas de especialización. Pacheco (2002, p. 76) destaca: "Este es el enfoque del desempeño de las escuelas de gobierno en el contexto actual: ayudar a producir los cambios deseados en el sector público, preparando a los gerentes y funcionarios para la nueva administración". Las escuelas de gobierno tienen un impacto indirecto en la población, ya que sus resultados, como la profesionalización del sector público y la modernización de la burocracia estatal, solo se sentirán a largo plazo.

Sin embargo, como señala Farah (2011), la mayor complejidad de las actividades gubernamentales termina expandiendo el público de la administración gubernamental y, en consecuencia, expande el conjunto de personas que necesitan desarrollar este tipo de habilidad. Esta redefinición del público resalta la necesidad de una apertura de las Escuelas de Gobierno, sirviendo no solo a los funcionarios públicos, sino también ofreciendo cursos de capacitación para la ciudadanía al público. Garcia y Sales (1999) señalan la necesidad de programas de capacitación que promuevan la vigilancia y la participación en temas de administración pública. De manera complementaria, Fleury

(1999, p. 7) indica que "la demanda de escuelas de gobierno no debe pensarse solo a nivel ejecutivo o legislativo, sino que debe considerarse dentro del alcance de la sociedad misma en su dimensión de autogobierno y gobernanza en los asuntos públicos". Algunas Escuelas de Gobierno han comenzado a ofrecer programas de capacitación abiertos a la sociedad, en conjunto con sus programas internos de capacitación.

En este sentido, las escuelas del Poder Legislativo tienen un modelo tradicional para calificar las cámaras legislativas y un modelo abierto para la sociedad. Cosson (2008) afirma que:

[...] El "despertar" del Legislativo a la necesidad de tener sus escuelas de gobierno no es solo un vacío legal abierto por la Constitución. También es una respuesta a las presiones de modernización del Parlamento, entendido como parte de la mejora del servicio público en general y la profesionalidad y agilidad requeridas por los procesos contemporáneos de integración y toma de decisiones políticas (p. 71)

De esta manera, es posible entender que las Escuelas Legislativas son, en primer lugar, Escuelas de Gobierno, diseñadas para la profesionalización de los funcionarios públicos y parlamentarios que trabajan en las cámaras legislativas. Sin embargo, la naturaleza democrática del parlamento significó que la propuesta pedagógica de estas escuelas fue más allá de las dimensiones internas de los parlamentos y estableció nuevas relaciones de formación y diálogo con la sociedad. A continuación, se analizarán las trayectorias de dos de las primeras Escuelas Legislativas: el CEFOR de la Cámara de Diputados y el ILB del Senado Federal.

#### **4. La profesionalización administrativa: el caso del CEFOR**

La escuela de gobierno de la Cámara de Diputados se creó en 1971, cuando se estableció una nueva estructura interna para seleccionar y desarrollar los recursos humanos necesarios para ejercer las competencias de la organización. Esta estructura se llamó Coordinación de Selección y Capacitación (CSC) (Rocha, Martins y Prado Júnior 2005). El proceso de re-democratización ejerció presión, como lo demuestra la resolución no. 30/1990, la institucionalización de los concursos públicos como la forma correcta de formar el cuerpo administrativo, además de obligar a los nuevos empleadores a participar en programas de capacitación en la CSC que apuntan a aumentar la eficiencia y efectividad organizacional, capacitando a cada funcionario en sus áreas de especialización.

Sin embargo, la demanda de capacitación se intensificó en los primeros años después de la introducción del concurso público como un sistema para seleccionar nuevos funcionarios públicos, por lo tanto, los trabajadores administrativos propusieron a la Mesa la Indicación no. 190/1995, que pretendía crear una escuela de formación para funcionarios públicos de la legislatura (Cosson, 2008).

En 1997, bajo la presidencia de Michel Temer, se estableció el CEFOR: Acto de la Mesa no. 69/1997: Art. 1 - El Centro de Formación, Capacitación y Mejoramiento para los Funcionarios de la Cámara de Diputados, subordinado a la Dirección General, se establece con el propósito de planificar, promover, ejecutar y evaluar programas y actividades de reclutamiento, selección, actualización, mejora, especialización y desarrollo de recursos humanos.



De conformidad con los artículos 12 y 14 de la Ley, el CEFOR comienza sus actividades con la dotación específica y personal del poder legislativo. Este Acto de la Mesa regula el Artículo 58 de la Resolución 21/1992, que dice:

Resolución No. 21/1992: Art.58 - La Cámara de Diputados mantendrá, en el área de recursos humanos, el Centro de Formación, Capacitación y Mejoramiento para los funcionarios, en un formato apropiado para servir como apoyo esencial para la consolidación y el desarrollo del plan de carrera.

La formulación original del CEFOR vincula directamente el desarrollo de un plan de carrera en la Cámara de Diputados, algo nuevo traído directamente por la Constitución de 1988. El Centro fue diseñado para trabajar principalmente en el área de recursos humanos; cuando se originó, su actividad principal era la selección, por lo tanto, su estructura funcionaba más con la selección que con la capacitación.

Inicialmente, el Centro era asignado a la Dirección General, responsable de aprobar las actividades que se llevarían a cabo. El desarrollo de la escuela en ese período fue paralelo al funcionamiento del ámbito político de la Cámara. En ese momento, el CEFOR se constituyó como un centro de capacitación, pero aún tenía una gran participación en actividades de reclutamiento y selección.

En 2000, hubo un gran avance en el desarrollo institucional del CEFOR, cuando la agencia amplió su autonomía de acción mediante la aprobación de sus reglamentos internos, a través del Acto de la Mesa no. 41/2000, que le otorgó la función educativa de capacitación en las áreas de habilidades técnicas, gerenciales y de comportamiento.

En 2003, a través del Acto no. 27, el CEFOR pasó a formar parte del Departamento de Recursos Humanos creado en la Cámara Legislativa. En este sentido, todas las decisiones de política de capacitación se han condicionado al sector de recursos humanos de la organización y comienzan a distanciarse del Comité Directivo.

Con un cuerpo docente de la propia organización, el CEFOR comenzó a ofrecer cursos de especialización al equipo legislativo. Esto podría hacerse debido a una oportunidad prevista para el CEFOR, con la apertura del Ministerio de Educación, para la acreditación especial de las Escuelas de Gobierno para ofrecer cursos de postgrado *lato sensu*. A partir de esta certificación, surgen los primeros cursos de postgrado de *lato sensu*.

En 2013, el CEFOR amplió su modelo de institución educativa, creando su primer programa de maestría en el Poder Legislativo, desarrollado íntegramente por funcionarios legislativos, con clases impartidas por los funcionarios de la organización. Este es el único programa académico en Brasil totalmente dirigido al Poder Legislativo en el área de Ciencias Políticas.

Según el informe del Comité de Evaluación Institucional del CEFOR, en 2017, el Centro tenía tres clases del programa de maestría ya concluidas, con 42 graduados y tres programas en curso. Además, el Centro realizó programas de postgrado en ocho cursos especializados en áreas como derecho, políticas públicas y proceso legislativo, además de programas desarrollados en asociación,

como el curso de Especialización en Justicia Social, promovido en colaboración con otras organizaciones en esta área de estudio.

Hasta diciembre de 2017, el Centro ofrecía 33 cursos de especialización o maestrías para un grupo de 852 estudiantes, el 80% de las plazas ocupadas por estudiantes de la Cámara de Diputados y el 20% de las plazas ocupadas por estudiantes de fuera de la organización. Entre las plazas ocupadas por miembros de la organización, el 76% estaba ocupado por funcionarios públicos, el 14% por secretarios parlamentarios y el 10% por ocupantes de puestos libremente designados.

Los cursos están interconectados con grupos de investigación para el desarrollo de investigaciones. Los cursos están interconectados con grupos de investigación para el desarrollo de investigaciones. El programa de maestría tiene una revista electrónica llamada E-Legis, en el área de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Para completar el triángulo enseñanza-investigación-extensión, se ofrecen talleres y otros eventos para presentar lo que está sucediendo en la Cámara de Diputados a diferentes segmentos de la sociedad, con énfasis en programas que acercan a los jóvenes al parlamento.

A partir de un análisis de los discursos parlamentarios<sup>1</sup> sobre el CEFOR se crearon siete categorías que retratan las diferentes percepciones abordadas en la tribuna de la Cámara de Diputados sobre el tema.

La primera de estas categorías es "Interacción con la sociedad", que incluye el desempeño y la expansión del CEFOR que permite a la sociedad participar en sus actividades, con apertura para la participación de grupos fuera de la estructura profesional de la Legislatura, con cursos de especialización y ofertas de cursos más básicos, como Alfabetización. Es este contexto de interacción el que promovió los procesos de apertura y acogida de la sociedad en los planes del CEFOR, acercándolo a un modelo más abierto y con una mayor gobernanza pública.

Dos categorías que deben observarse juntas son "Participación parlamentaria" y "Composición de funcionarios". Las referencias en los discursos de ambas categorías llevan a la pregunta: ¿Para quién es el CEFOR? Por un lado, se puede seguir el pensamiento de Pozer (2012) y considerar la formación de equipos que mantienen la memoria institucional de las Cámaras Legislativas como un objetivo esencial, pero, por otro lado, es esencial asumir la profesionalidad como una narrativa fuerte, como lo señaló Manning (2011). En este sentido, el CEFOR tiene una misión que es más amplia que la formación de servicios de asesoramiento parlamentario, también le corresponde capacitar a parlamentarios y funcionarios públicos para la identidad de la función legislativa y sus conocimientos.

Las cuatro categorías restantes están profundamente interrelacionadas. La categoría de "Profesionalización" se concibe como un proyecto institucional de la Cámara de Diputados, vinculado a una política de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, "Formación" presenta la diferencia de ofrecer cursos de postgrado de especialización, tanto para los funcionarios de la Cámara como para la sociedad en general. Así, la idea de profesionalización trasciende la estructura lógica, basada únicamente en el proceso diario del funcionario, y alcanza un nivel de búsqueda de excelencia de los

profesionales de la cámara, idea que sigue el modelo de gestión. Esto se refleja en los "Objetivos", en los que, además de la preocupación por las actividades legislativas, se percibe que el CEFOR es responsable de difundir el conocimiento del congreso. El producto de este modelo de profesionalización se presenta como "Resultado", un sistema de reflexión, sistematización y difusión de conocimientos en el Parlamento, sobre el Parlamento y para el Parlamento.

## **5. Establecimiento de la agenda de modernización: el caso del ILB**

En la década de 1970, el Senado Federal creó el PRODASEN con la función de servir como instrumento para la modernización del Poder Legislativo (Simões, 2005). Según Buarque (2010), un aspecto del resultado de una inversión sustancial en tecnología a lo largo del tiempo es que, desde un punto de vista tecnológico, el Congreso es excepcionalmente moderno y sirve de referencia para otros parlamentos de todo el mundo. Según Venturelli y Marques (2004), para asimilar las nuevas tecnologías, se creó el primer Sector de Capacitación y Desarrollo del Senado Federal dentro del PRODASEN, con el objetivo de enseñar cómo usar los nuevos sistemas.

El mecanismo de modernización administrativa adoptado en 1995 fue la implementación de un grupo de trabajo de tres senadores. El resultado del trabajo de este grupo fue un documento titulado "Reingeniería legislativa: la experiencia del grupo de trabajo de reforma y modernización del Senado Federal" (Calheiros, 1995), que fue remitido al Comité Directivo del Senado para su consideración en el plan de reforma administrativo.

Este documento aborda la educación legislativa desde diferentes enfoques y en una perspectiva más amplia que los límites de la organización, porque propuso la creación de una escuela corporativa para desarrollar y difundir, a otros parlamentos, el nuevo conocimiento derivado de la tecnología y la gerencia. Desde esta concepción, se establecieron las estructuras de Educación Legislativa, dos en 1997 y una en 2000.

El Instituto Legislativo Brasileño (ILB) fue creado a partir de la manifestación de la Mesa no. 09/1997. Esta resolución aclara el papel del ILB en la política de capacitación y calificación del Senado y mantiene la posibilidad de establecer un acuerdo con otros parlamentos. Sin embargo, incluso en 1997, según Simões (2005), los técnicos del PRODASEN presentaron una propuesta, con apoyo financiero internacional, para interconectar los parlamentos y los Tribunales de Cuentas del país, creando el programa Interlegis. Este programa tuvo como uno de sus pilares, según Venturelli y Marques (2004), llegar a la sociedad, fortalecer las estructuras de los Ayuntamientos mediante la capacitación presencial y, posteriormente, mediante la educación a distancia ofrecida a los equipos técnicos y administrativos de la legislatura en los municipios.

Por lo tanto, el ILB fue la primera estructura que se creó y sus habilidades abarcaron el desempeño de las antiguas áreas de capacitación de la organización. Por lo tanto, sus desafíos educativos se basaron en las demandas específicas presentadas por el lugar de trabajo. Sin embargo, tres solicitudes fueron esenciales para su desarrollo: Primero, la universalización de los conocimientos

específicos a aproximadamente 9 mil personas, lo que condujo al uso de modelos de enseñanza en línea para conocimientos esenciales, como el proceso legislativo y la escritura. En segundo lugar, la necesidad de capacitar a los administradores para puestos de liderazgo llevó a la organización a adoptar programas de capacitación en el campo gerencial, con el fin de capacitar a los ocupantes de los puestos administrativos superiores de la organización. Tercero, el ILB comenzó a usar su plataforma en línea, con y sin tutoría, para enseñar a la población sobre asuntos relacionados con el Poder Legislativo utilizando el conocimiento de los funcionarios de adentro hacia afuera.

Mientras se desarrollaba el ILB, recursos también se destinaron a la implementación del Programa Interlegis, también creado en 1997, en cumplimiento de una de las premisas de la Agenda de Modernización propuesta por el Senado para llevar un programa de modernización a otros parlamentos. En este sentido, el Programa se implementó con financiamiento internacional para compartir, en primera instancia, el conocimiento tecnológico acumulado por el Senado, principalmente a través del PRODASEN, a otros parlamentos. Como resultado, se creó la primera red para compartir tecnología entre los parlamentos, esta red hizo posible, en primer lugar, que los ayuntamientos en ubicaciones remotas recibieran equipos informáticos y, en segundo lugar, ofreció conocimientos técnicos al Poder Legislativo, creando la primera red de conocimiento entre parlamentos.

En 2000, el Senado Federal tenía dos estructuras de capacitación y desarrollo de capacidades: el ILB, con cursos diseñados para capacitar a funcionarios de la Cámara, y el programa Interlegis, que además de proporcionar soluciones de tecnología y comunicación a otras Cámaras Legislativas, también ofrecía cursos presenciales y a distancia para los miembros de estas Cámaras. Además, se agregaría una nueva estructura, dirigida a funcionarios especializados en el Senado Federal, a este contexto: la Universidad del Legislativo Brasileño - Unilegis, cuya creación fue aprobada por la Resolución no. 77/2000.

La UNILEGIS buscó llenar un vacío en el campo de la educación académica: la falta de cursos de postgrado dirigidos al Poder Legislativo. Gran parte de la estructura administrativa de la organización se derivó de experiencias y capacitación en el sector privado o, cuando públicas, predominaban las experiencias del Ejecutivo. En este sentido, el Parlamento no pudo capacitar a sus especialistas con las especificaciones y peculiaridades del Legislativo. Al principio, la UNILEGIS gestionó programas de postgrado adquiridos de otras instituciones académicas. Fue solo en 2013 que la organización obtuvo la autorización legal del Ministerio de Educación y comenzó a ofrecer sus cursos de postgrado sin la necesidad de entidades externas, con profesores de la propia organización.

En 2013, por decisión de la Dirección Ejecutiva, para reducir costos y evitar la duplicación de actividades, las tres estructuras se transformaron en una sola que recibió el nombre de ILB/Interlegis. Esta estructura unificada tiene cuatro ejes principales para su funcionamiento. Dos ejes se derivan de la experiencia previa del ILB y consisten en cursos abiertos, con y sin tutoría, conducidos a través de la plataforma en línea del Senado llamada "Portal del Conocimiento", en la que se ofrecen más de 30 cursos. El otro eje está dirigido a programas de capacitación técnica y gerencial que tienen como

objetivo ayudar a los funcionarios del propio Senado, ya sea en las operaciones diarias o en la preparación de sus carreras para puestos gerenciales.

Con la experiencia de UNILEGIS, hay cuatro cursos de especialización impartidos exclusivamente por el ILB/Interlegis con su propia certificación, además de una plataforma en la que las monografías producidas en las clases se registran y se ponen a disposición. Finalmente, la red del Programa Interlegis permanece activa en el cuarto eje, no solo como proveedora de tecnología y conocimiento para otras Cámaras Legislativas, sino también como un centro de datos e información para las Cámaras Legislativas, sus parlamentarios y sus actividades.

De acuerdo con el Informe de Autoevaluación Institucional de la Coordinación de Educación Superior del ILB de 2017, el ILB tenía 66 maestros que formaban parte del equipo técnico administrativo de la organización y había atendido a 118 estudiantes en cuatro cursos de especialización ofrecidos en las áreas de derecho y constitucionalidad, políticas públicas, gestión de proyectos y presupuesto público. Un punto relevante es el uso del modelo de *e-learning* para ofrecer más de 30 cursos gratuitos, con y sin tutoría, a las organizaciones asociadas y a la sociedad en general, lo que permite estudiar temas en las áreas de derecho, gestión presupuestaria y políticas públicas.

La categoría que proviene de los discursos de los senadores<sup>1</sup> sobre el tema ILB es "Modernización". El ILB se entiende no solo como una estructura educativa destinada a aumentar el nivel de educación en el área técnico-administrativa del Senado, sino también como una herramienta para las relaciones políticas con otras organizaciones parlamentarias y, en algunos casos, incluso con organizaciones del Poder Ejecutivo. El ILB es mencionado principalmente por miembros de la Dirección Ejecutiva, quienes utilizan los cursos y eventos organizados por el instituto como una forma de acercarse a otras organizaciones. En este sentido, el ILB no solo constituye una Escuela de Gobierno en términos conceptuales, sino que también es una herramienta en la implementación de una narrativa de modernización que se originó en la década de 1970 y aún se está desarrollando en la organización.

## **6. Consideraciones finales**

El Parlamento brasileño se encuentra en un proceso de modernización administrativa iniciado en la década de 1970 con el desarrollo de tecnologías y sistemas para apoyar el proceso parlamentario. Con la Constitución de 1988, nuevos desafíos como dar la bienvenida y responder a una sociedad más exigente fueron traídos de la sociedad a la esfera parlamentaria. Además, es necesario responder a las nuevas configuraciones y atribuciones que la Constitución otorga a la organización parlamentaria.

Este contexto requiere nuevos conocimientos, habilidades y competencias que deben asimilarse y difundirse rápidamente, mientras que la organización legislativa se vuelve cada vez más compleja. Este escenario cambiante coincide con el contexto de modernización expresado por Giddens (1991) y Huntington (1998). Sin embargo, dentro de las organizaciones legislativas, el concepto de modernización no siempre está vinculado a una idea de cambio positivo en la organización.

A menudo, la narrativa de modernización se considera una reforma suave. Según el pensamiento de Wahrlich (1974), la modernización es un proceso que ocurre a través de la adopción de los elementos que se sabe que se están modernizando. Sin embargo, a lo largo de la historia reciente del Congreso Nacional del Brasil, no siempre ha habido una convergencia sobre cuáles deberían ser estos elementos. Estas reformas fueron adoptadas por el Comité Directivo de ambas Cámaras, de modo que el equipo administrativo fue conducido por voluntad política. Considerando la incompatibilidad entre el punto de vista de la administración y el punto de vista político, y cuán raros son los tiempos en que ocurre esta unión, la idea de modernización se ha convertido, en muchos casos, en sinónimo de conflicto entre los intereses del área administrativa y el área política.

Cada cámara legislativa resolvió este conflicto de modernización de manera diferente. En el CEFOR, existe una estrategia de aislamiento burocrático. Esto se debe a que el CEFOR está fuera de foco para la mayoría de los parlamentarios, y muchos parlamentarios desconocen su existencia. Según Nunes (1997, p. 34): "El aislamiento burocrático significa reducir el alcance de la arena en la que los intereses y las demandas populares pueden desempeñar un papel". El aislamiento del CEFOR implica muy poca participación del área política en su funcionamiento y en sus decisiones, de modo que su equipo técnico y administrativo asume la conducción y el desarrollo de actividades en su propio interés.

En el ILB, la proximidad de la Escuela al ámbito político es mayor que en el caso del CEFOR. Al mismo tiempo, es necesario destacar un elemento de diferenciación entre el Senado Federal y otras Cámaras Legislativas: es el único Parlamento en el que el mandato de sus miembros dura ocho años, mientras que en otras Cámaras, es solo de cuatro años. Sin embargo, la estructura del Senado siempre se renueva en uno o dos tercios. Al comienzo de la concepción del Senado Federal en el Imperio brasileño, los mandatos eran permanentes. Esto retrata una organización legislativa que está más institucionalizada que las demás. Posiblemente, este alto grado de institucionalización le permite al Parlamento tener más tiempo y atención en asuntos de organización legislativa. Como está más institucionalizado, el Senado Federal concibió la idea de una modernización de la legislatura que excediera los límites institucionales de la organización. Al mismo tiempo, sin embargo, mucho estuvo relacionado con el desarrollo de las estructuras que hoy convergen para el ILB en las decisiones políticas de los Comités Directivos.

La modernización administrativa de estas dos organizaciones está relacionada con las reformas burocráticas desarrolladas por el Poder Ejecutivo del "Estado Nuevo". Sin embargo, solo se manifestaron en el Parlamento después de la re-democratización y la Constitución de 1988, cuando el Parlamento tenía un órgano administrativo permanente. A partir de 1995, el Poder Ejecutivo comenzó a adoptar nuevas concepciones en el campo de la gestión, como la Nueva Gestión Pública, que dio como resultado la Reforma Gerencial del Estado. Con la apertura de concursos en las Cámaras Legislativas y las interlocuciones con los otros poderes y la sociedad, la cultura de gestión se acercó al cuerpo administrativo de los Parlamentos, lo que condujo a un nuevo concepto de modernización

como la adopción de algunos elementos de gestión y el desarrollo de programas de capacitación en esta área.

Las Escuelas Legislativas nacieron bajo una concepción de modernización administrativa del Parlamento, para fortalecer sus actividades y aumentar la profesionalización del Legislativo. Sin embargo, con el avance de las ideas gerenciales y su asimilación en las Cámaras Legislativas, las Escuelas se han convertido en centros para legitimar y difundir conceptos, técnicas y herramientas, especialmente la gestión, un proceso que a veces coloca intereses administrativos y políticos en lados opuestos.

Este estudio tiene limitaciones inherentes a su modelo de investigación exploratoria, así como al número limitado de casos analizados. La intención aquí no es agotar el análisis de la relación entre las propuestas de modernización del Parlamento y el proceso de creación de escuelas legislativas. Por otro lado, este estudio pretende estimular una agenda de investigación en el campo de la Administración Pública para que se puedan investigar otras experiencias legislativas a diferentes niveles, desde estados y municipios, permitiendo una mejor comprensión de las direcciones que las narrativas de modernización y profesionalización han adoptado en varias organizaciones del Poder Legislativo en Brasil.

## Referencias

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 67-86, edição especial, 2007.
- ANASTASIA, F. Mudanças Institucionais e Renovação na Assembleia. **Revista do Legislativo**, v.7, n. 24, p. 29-34, 1998.
- ARANDA, J. T. La Administración parlamentaria en la encrucijada de la renovación. **Corts: Anuario de Derecho Parlamentario**, v. 23, p. 157-191, 2010.
- ASHBURNER, L., FERLIE, E., FITZGERALD, L. Organizational transformation and top- down change: the case of the NHS. **British Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 1-16, 1996.
- BIANCHI, E. M. P. G. Didática e educação corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. **Revista Gerenciais**, v. 7, n. 1, p. 73-82, 2008.
- BOBBIO, N; METTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. 5ª ed., vol. 2. Brasília: Ed. UnB: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2000.
- BRASIL, Presidência da República. Leis. **Decreto n. 5.707**. Diário Oficial da União, Seção 1, Brasília, 24 fev., p. 3, 2006.
- BRASIL, Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. (mimeo).
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO; W.; SACHS, I.; WILHEIM, J. (orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.
- BRUNNER, J. J. (2001) Globalización y el futuro de la educación: precisiones, desafíos, estrategias. In: UNESCO/OREALC. **Análisis de perspectivas de la educación en América Latina y el Caribe**. Santiago: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.

- BUARQUE, C. A Modernização do Senado Federal. In: VELLOSO, J. P. R. (coord.). **Construindo Sociedade Ativa e Moderna e Consolidando o Crescimento com Inclusão Social**. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 2010.
- CALHEIROS, R. (coord.). **Reengenharia do Legislativo: A experiência do Grupo de Trabalho de Reforma e Modernização do Senado Federal**. Brasília, Senado Federal, 1995.
- CARVALHO, M. A. A influência de Hobbes, Locke e Rousseau na formação do Parlamento moderno. **Revista de Informação Legislativa**, v. 40, n. 160, p. 261-268, 2003.
- CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: Gênese e Questões Críticas Rumo à Maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 408-414, 2019.
- COGHILL, K.; HOLLAND, P.; DONOHUE, R.; ROZZOLI, K.; GRANT, G. Professional development programmes for members of parliament. **Parliamentary Affairs**, v. 61, n. 1, p. 73-98, 2007.
- COSSON, R. J. Entre dois modelos: o Cefor como escola de governo. **E-legis**, n. 1, p. 44-51, 2008.
- DENHARDT, R. B.; BAKER, D. L. Five Great Issues in Organization Theory. In: RABIN, J. et al (orgs.). **Handbook of Public Administration**. 3ª ed. New York: Taylor & Francis Group, 2007.
- DIXON, J.; KOUZMIN, A.; KORAC-KAKABADSE, N. Managerialism-something old, something borrowed, little new: Economic prescription versus effective organizational change in public agencies. **International Journal of Public Sector Management**, v. 11, n. 2, p. 164-187, 1998.
- EGERBERG, M.; GORNITZKA, Å.; TRONDAL, J.; JOHANNESSEN, M. The European Parliament Administration: Organizational Structure and Behavioral Implications. In: BAUER, M. W.; TRONDAL, J. (eds.) **The Palgrave Handbook of the European Administrative System**. London: Palgrave Macmillan, 2015.
- FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.
- FARIA, M. A. **Diálogo com o tempo: 170 anos do Legislativo Mineiro**. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2005.
- FERNANDES, C. C. O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa. **Res Pública - Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 12, n. 2, p. 45-56, 2013.
- FLEURY, S. [Apresentação em Seminário]. In: **Estado e Sociedade: Novas Relações**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco/Escola de Governo e Políticas Públicas, 1998.
- FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Tesis de Doctorado, Universidad de Sevilla, Sevilla-España.
- GARCIA, M. V.; SALES, R. O papel da escola de governo na construção de uma nova relação entre Estado e terceiro setor: da desconfiança à parceria. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 96, p. 77-89, 1999.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.
- HOOD, C. The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 2, p. 93-109, 1995.
- HUNTINGTON, S. P. **El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial**. Cuadernos de estrategia, v. 99, p. 239-248, 1998.
- LENARDÃO, E. A relação entre “modernização” neoliberal e práticas políticas “atrasadas” no Brasil dos anos 1990. **Revista de sociologia e política**, v. 16, n. 31, p. 197-214, 2008.
- LIMONGI, F. Estudos Legislativos. In: LESSA, R.; MARTINS, C. B. (orgs.). **Horizontes das Ciências Sociais no Brasil: Ciência Política**. São Paulo: ANPOCS, 2010.
- LÖFFLER, E. **Why co-production is an important topic for local government**. London: LARCI, 2009. (document).



- MANNING, P. A Model Parliament for Canada. **Canadian Parliamentary Review**, v. 34, n. 4, p. 10-16, 2011.
- NUNES, E. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar; Brasília: ENAP, 1997.
- PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.
- PACHECO, R. S. Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 35-53, 2000.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., JONES, I. **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- POLLITT, C. **Managerialism and the public services: The Anglo-American experience**. Oxford: Basil Blackwell, 1990.
- POZER, V. **An Innovation in Parliamentary Staff Training**. **Canadian Parliamentary Review**, v. 35, n. 4, p. 32-35, 2012.
- ROCHA, H. S. N.; MARTINS, M.; PRADO JÚNIOR, T. X. **Projeto político-pedagógico para o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- RODRIGUEZ, A. C.; DAHLMAN, J. S. **Knowledge and Innovation for Competitiveness in Brazil**. Washington, DC: The World Bank, 2008.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.
- SCHWARTZMAN, S. **América Latina: universidades en transición**. Washington, DC: Organización de los Estados Americanos, 1996.
- SILVESTRE, H. C. **Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público**. Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- SIMÕES, M. Prodasen - 33 anos de história. **Senatus**, v. 4, n. 1, p. 70-76, 2005.
- THELEN, K. Historical institutionalism in comparative politics. **Annual Review of Political Science**, v. 2, n. 1, p. 369-404, 1999.
- VENTURELLI, T. A.; MARQUES, J. R. Da evolução da educação na Sociedade para a educação no Legislativo. **Senatus**, v. 3, n. 1, p. 48-52, 2004.
- VERSIANI, M. H. Uma República na Constituinte (1985-1988). **Revista Brasileira de História**, v. 30, n. 60, p. 233-252, 2010.
- WAHRLICH, B. M. S. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**, v. 8, n. 2, p. 27-75, 1974.
- WEBER, M. **Wirtschaft und Gesellschaft**. Abteilung III of Grundriss der Sozialökonomik (S. Altmann, Ed.). Tuebingen: J. C. B. Mohr, 1922.
- WOODROW, W. The study of administration. **Political Science Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 197-222, 1887.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 5º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.