

# PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO

Formação para a Carreira de Analista de Infraestrutura - AIE



**aie**  
ANALISTA DE  
INFRAESTRUTURA

2ª edição

المنارة



# PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO

**Formação para a Carreira de Analista de Infraestrutura - AIE  
2ª edição**

## **Escola Nacional de Administração Pública -Enap**

SAIS - Área 2-A | CEP: 70610-900 | Brasília - DF

Telefone: (61) 2020-3000

### **Esther Dweck**

Ministra da Gestão e Inovação em Serviços Públicos

### **Betânia Peixoto Lemos**

Presidenta da Fundação Escola Nacional de Administração Pública

### **Iara Cristina da Silva Alves**

Diretora de Educação Executiva

### **Carolina Pereira Tokarski**

Coordenadora-Geral de Formação Inicial de Carreiras

### **Paula Cristina Mortari da Costa**

Coordenadora-Geral de Aperfeiçoamento para Carreiras

### **Suzana Neiva Santos Ghazale**

Coordenadora do Curso de Formação Inicial para Analista de Infraestrutura

### **Carla Thamilis Fonseca Chaves**

Curadora do curso

### **Janaina Angelina Teixeira**

### **Liliane Campos Machado**

Curadoras Pedagógicas

Diagramação: **Ana Carla Gualberto Cardoso**

Revisão: **Ludmila Bravin**

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

P96495 Escola Nacional de Administração Pública (Enap)  
Projeto pedagógico do curso formação para a carreira de  
infraestrutura - AIE / Escola Nacional de Administração  
Pública. – 2ª ed. – Brasília: Enap, 2025.

27 f.: il.

Inclui bibliografia.

1. Obras públicas. 2. Infraestrutura. 3. Desenvolvimento  
econômico. 4. Capacitação profissional.

CDD 344.06

---

Bibliotecária: Kelly Lemos da Silva – CRB1/1880

# Sumário

<b>IDENTIFICAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1. Contexto .....	8
1.2. Justificativa .....	9
<b>2. OBJETIVOS DO CURSO</b> .....	<b>10</b>
2.1. Objetivo geral.....	10
2.2. Objetivos específicos.....	10
<b>3. MATRIZ CURRICULAR</b> .....	<b>11</b>
<b>4. COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>12</b>
4.1. Competências Transversais .....	12
4.2. Competências Específicas .....	15
<b>5. CARGA HORÁRIA</b> .....	<b>18</b>
<b>6. LABORATÓRIO DE CASO</b> .....	<b>19</b>
6.1 Metodologia: Problem Based Learning .....	19
6.2 Temas e problemas propostos .....	19
<b>7. METODOLOGIAS DE ENSINO</b> .....	<b>20</b>
<b>8. PROCESSO DE AVALIAÇÃO</b> .....	<b>21</b>
8.1 Avaliação da Aprendizagem.....	21
8.2 Avaliação Institucional do Curso .....	21
<b>9. CERTIFICADO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU</b> .....	<b>22</b>
<b>10. INFRAESTRUTURA</b> .....	<b>22</b>
<b>11. HORÁRIO DAS AULAS</b> .....	<b>22</b>
<b>12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>23</b>

# IDENTIFICAÇÃO

## Título

Curso de Formação Inicial para Analista de Infraestrutura - AIE

## Demandante

Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos - MGI

## Objetivo geral

Promover conhecimentos especializados de planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos e obras de infraestrutura de grande porte, alinhados a competências transversais para a formação de servidores públicos, orientados por valores democráticos, éticos, com visão sistêmica, princípios de direitos humanos, equidade, sustentabilidade, inclusão e foco nos resultados para o cidadão.



# 1. APRESENTAÇÃO

Este documento tem como objetivo apresentar as diretrizes formativas que irão nortear o desenvolvimento do curso de formação para a carreira de Analista de Infraestrutura – AIE.

O Projeto Pedagógico do Curso – PPC irá apresentar contexto e justificativa, objetivos, matriz curricular, competências transversais e específicas, carga horária, metodologia, caracterização das disciplinas, propostas temáticas para laboratórios de caso, indicação de docentes e avaliação.

## 1.1. Contexto

O curso de Formação Inicial tem caráter classificatório e eliminatório do Concurso Público Nacional Unificado - CPNU, regido pelo Edital nº 01/204, de 10 de janeiro de 2024. A formação é 3ª etapa do concurso ao cargo de Analista de Infraestrutura do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI, sob responsabilidade da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A Coordenação-Geral de Formação Inicial no âmbito da Diretoria de Educação Executiva da Enap é a responsável pela elaboração, execução, supervisão e avaliação dos cursos de formação inicial.

Como um desafio permanente, o Brasil busca modernizar a infraestrutura e promover o desenvolvimento socioeconômico nacional. O aumento de investimentos em infraestrutura por meio da retomada do Programa de Aceleração do Crescimento em 2023 deve gerar ganhos de produtividade e geração de bem-estar para a sociedade brasileira por meio da ampliação do acesso a bens e serviços públicos de qualidade.

Nesse sentido, a carreira de Analista de Infraestrutura, de nível superior, surge com atribuições e competências descritas na Lei nº 11.539, de 8 de novembro de 2007, e regulamentada pelo Decreto nº 8.107, de 6 de setembro de 2013:

*Art. 3º São atribuições específicas do cargo de Analista de Infraestrutura:*

*I - planejamento, implementação e execução de projetos e obras de infraestrutura de grande porte;*

*II - subsídio e apoio técnico à execução e avaliação de projetos e obras de infraestrutura de grande porte;*

*III - subsídio à formulação de políticas, planos, programas e projetos relativos à execução de projetos e obras de infraestrutura de grande porte; e*

*IV - desempenho de outras atividades de suporte finalísticas, relativas à assistência técnica para a execução de projetos e obras de grande porte. (Brasil, 2013).*

A lotação do cargo de Analista de Infraestrutura é no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI, na qualidade de Órgão Supervisor, com exercício descentralizado em órgãos da administração pública federal direta.

A proposta do curso deve conectar teorias de Administração Pública com a prática relacionada aos processos de políticas de infraestrutura. Os conteúdos das disciplinas e o perfil do corpo docente foram pensados de maneira a aliar a metodologia de estudos de casos e conhecimentos aplicados de políticas públicas.

O curso de formação inicial será reconhecido como especialização pós-graduação lato sensu. O corpo docente deve aliar a experiência profissional em governo ao conhecimento formal e produção acadêmica. Assim, prioriza-se pessoas com experiência no setor de infraestrutura, com formação acadêmica em nível de mestrado e doutorado, além da prática de docência em cursos de formação profissional no âmbito do governo federal.



## 1.2. Justificativa

Este projeto pedagógico se insere no contexto de aprimoramento das estratégias de qualificação no serviço público e pressupõe o reconhecimento do dinamismo e da complexidade do funcionamento da sociedade, economia e, principalmente, do aparato estatal, que exigem uma burocracia profissional com capacidades de compreensão e reflexão crítica dessas circunstâncias e de suas implicações, como também de aplicabilidade de instrumentos de gestão e de políticas públicas eficazes para a criação de valor público.

Os Analistas de Infraestrutura têm como atribuição gerir projetos de grande envergadura do governo federal. Possuem atribuições voltadas às atividades especializadas de planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos e obras de grande porte na área de infraestrutura.

Como ethos público, a formação tem a preocupação em garantir de forma transversalizada a importância de princípios de ordem superior, como constitucionalismo, cidadania, interesse público, equidade social e justiça, bem como a preocupação com a conservação da integridade do Estado Democrático de Direito.

Assim, a formação de novos integrantes da carreira deve envolver o desenvolvimento de uma pluralidade de competências que serão mobilizadas ao longo de sua vida funcional. Essa formação deve estar sustentada pelos pilares estratégicos da democracia, do conhecimento especializado do setor e de habilidades de execução e monitoramento das políticas de infraestrutura.



# 2. OBJETIVOS DO CURSO

## 2.1. Objetivo geral

Desenvolver capacidades e competências profissionais de futuros servidores públicos federais que, ao final do curso de formação referente aos candidatos aos cargos de Analista de Infraestrutura do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, estarão habilitados para atuar no desenvolvimento e gestão de políticas públicas de infraestrutura no âmbito do governo federal.

A formação inicial de Analistas de Infraestrutura promoverá conhecimentos especializados em planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos e obras de infraestrutura de grande porte alinhados a competências transversais para a formação de servidores públicos, orientados por valores democráticos, éticos, visão sistêmica, princípios de direitos humanos, equidade, sustentabilidade, inclusão e foco nos resultados para o cidadão.

## 2.2. Objetivos específicos

1. Desenvolver conhecimentos orientados à análise de problemas, desenvolvimento de soluções e produção de serviços públicos.
2. Ampliar o conhecimento sobre as diferentes iniciativas de políticas públicas de infraestrutura desenvolvidas no âmbito do governo federal.
3. Desenvolver habilidades relacionadas ao uso de instrumentos para a implementação das políticas públicas de infraestrutura.
4. Reconhecer as práticas relevantes e inovadoras para formulação, implementação, controle e avaliação de políticas de infraestrutura.



# 3. MATRIZ CURRICULAR

A matriz curricular específica do curso de formação para a carreira de Analista de Infraestrutura é composta por 3 (três) eixos organizados conforme quadro a seguir:

EIXO 1	Disciplina Específicas	Carga horária
<b>Estado, democracia e cidadania</b>  <b>148h</b>	Seminário de Abertura	
	Estado Democrático	20h
	Burocracia e Ethos Público	20h
	Diversidade Populacional e Desigualdades no Brasil	20h
	Desenvolvimento Socioeconômico	12h
	Mudança Climática - Desafios para a Administração Pública	12h
	Governança e Governabilidade	20h
	Governo Digital	16h
	Comunicação Pública e os Desafios Contemporâneos	8h
	Oficina - Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação no Setor Público	8h
	Palestras	12h

EIXO 2	Disciplina Específicas	Carga horária
<b>Planejamento de Projetos e Obras de Infraestrutura</b>  <b>116h</b>	Infraestrutura e Desenvolvimento	20h
	Planejamento Governamental de Infraestrutura	20h
	Plano de Investimento em Infraestrutura	20h
	Execução Orçamentária e Financeira na Infraestrutura	20h
	Gestão de Impactos e Licenciamento Ambiental	20h
	Oficina - Design Thinking: soluções criativas aplicadas a casos de Infraestrutura	12h
	Palestras	4h

EIXO 3	Disciplina Específicas	Carga horária
<b>Implementação e Monitoramento de Projetos e Obras de Infraestrutura</b>  <b>136h</b>	Implementação da Política de Infraestrutura	20h
	Gestão de Projetos	20h
	Monitoramento e Controle da Política de Infraestrutura	20h
	Inovação na Gestão de Projetos de Infraestrutura	12h
	Infraestrutura e Sustentabilidade Socioambiental	20h
	Regulação de Serviços de Infraestrutura	32h
	Atividade Conexa - Transferências e Parcerias da União	4h
	Palestras	8h
Laboratórios de caso - PBL		40h

**Total: 440h**

# 4. COMPETÊNCIAS

## 4.1. Competências Transversais

Compreende-se por competências transversais o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais”. (Enap, 2021, p. 5).

Com base em estudos realizados em parceria com a OCDE, a Enap instituiu um conjunto com oito competências transversais para um setor público de alto desempenho a serem desenvolvidos em suas formações de servidores. A saber:

- 1. Resolução de problemas com base em dados** - Capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.
- 2. Foco nos resultados para o cidadão** - Capacidade de superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas para garantir o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.
- 3. Mentalidade digital** - Capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e

os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.

- 4. Comunicação** - Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas.
- 5. Trabalho em equipe** - Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.
- 6. Orientação por valores éticos** - Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da *res publica*.
- 7. Visão sistêmica** - Capacidade de identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional. Marcos esses que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.
- 8. Diversidade e Inclusão** - Capacidade de reconhecer e valorizar a diversidade de características, identidades,

vivências e perspectivas de pessoas e grupos, criando ambientes de trabalho nos quais todos sejam acolhidos em suas singularidades e contribuindo para a geração de serviços públicos inclusivos.

Para desenvolver as competências transversais para um setor público de alto desempenho e desenvolver o ethos público democrático desejável para um Estado fortalecido, o **Eixo 1 - Estado, Democracia e Cidadania**, basilar para a formação inicial, será composto por sete disciplinas: Estado Democrático; Burocracia e Ethos Público; Diversidade Populacional e Desigualdades no Brasil; Desenvolvimento Inclusivo e Sustentável; Governança e Governabilidade; Governo Digital; Comunicação Pública: ética, responsabilidade, diversidade e inclusão; além de compor uma oficina sobre Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação no Setor Público e palestras de temas estratégicos.

Esse Eixo é proposto como currículo transversal a todas as carreiras de formação inicial realizadas pela Enap. As disciplinas desenvolvem competências essenciais a todos os servidores e servidoras da Administração Federal. Trata-se de competências basilares para uma atuação comprometida e consciente por futuros agentes do Estado que servirão à cidadania brasileira.



## EIXO 1 - Estado, Democracia e Cidadania

**Competência Geral:** Assistir à tomada de decisão e à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, garantindo os princípios democráticos e de direitos humanos, a sustentabilidade, a diversidade, a equidade e a inclusão.

### Estado Democrático (20h)

**Competência:** exercer a função pública observando os fundamentos do Estado democrático de direito e buscando garantir o estado de bem-estar social.

**Ementa:** democracia na contemporaneidade; formação do Estado Brasileiro; redemocratização e o Estado garantidor de direitos; crises da democracia e da cidadania social; relações entre Estado e sociedade sob a perspectiva da ampliação do bem-estar social.

### Burocracia e Ethos Público (20h)

**Competência:** servir o Estado brasileiro respeitando os preceitos de um ethos burocrático democrático.

**Ementa:** história da concepção e papel da burocracia; funções da burocracia na democracia; papéis da burocracia nas políticas públicas; relação entre políticos e burocratas; ethos burocrático democrático; ética do servir e integridade; representação burocrática; experiência internacional da burocracia, o tamanho do setor público em perspectiva comparada.

**Docentes Referências:** Gabriela Spanghero Lotta, Doutora em Ciência Política; e Alexandre de Ávila Gomide, Doutor em Administração Pública.

### Diversidade Populacional e Desigualdades no Brasil (20h)

**Competência:** reconhecer as origens históricas e as dimensões estruturais que condicionam e reproduzem as desigualdades de raça, gênero, classe e etnia no Brasil, atuando no serviço público contemplando as várias dimensões da diversidade que marcam a população, bem como mobilizando diversos mecanismos para mitigar e reverter essas situações.

**Ementa:** a desigualdade, sob perspectiva histórica; aspectos estruturais da estratificação social: educação, mobilidade social e renda; abordagem multidimensional das desigualdades: raça, gênero e suas intersecções com outros marcadores de vulnerabilidade; aspectos não econômicos da desigualdade: modo de vida e trajetórias, visões de mundo, e perspectivas de grupos sociais que sofrem discriminação e apagamento por etnia, gênero, raça, orientação sexual, identidade de gênero e deficiência.

### Desenvolvimento Socioeconômico (12h)

**Competência:** contribuir para ações do Estado que permitam o alcance do desenvolvimento como projeto nacional e como compromisso internacional assumido pelo Brasil.

**Ementa:** desenvolvimento em perspectiva histórica e modelos comparados de desenvolvimento; desenvolvimento como projeto nacional; desenvolvimento como modernidade e crescimento econômico; neoliberalismo e ajuste estrutural; desenvolvimento como liberdade e o conceito de desenvolvimento humano.

### Mudança Climática - Desafios para a Administração Pública (12h)

**Competência:** reconhecer a crise climática como uma condição prioritária de influência sobre a formulação e implementação de políticas públicas, identificar os principais fatores que levam à mudança climática observada e futura e refletir sobre o papel do Brasil na mitigação dos gases de efeito estufa e as necessidades de adaptação das atividades produtivas e da infraestrutura, em especial para populações vulnerabilizadas.

**Ementa:** fatores físicos da mudança do clima; mitigação e adaptação à mudança do clima; governança climática nacional e internacional; políticas públicas nacionais e subnacionais; exemplos de impactos e da resposta do setor público aos desastres ambientais no Brasil.

### Governança e Governabilidade (20h)

**Competência:** atuar no serviço público compreendendo a separação entre Poderes, as complexidades da divisão de competências e receitas entre entes federados e as particularidades do sistema político brasileiro.

**Ementa:** governança; separação entre Poderes; Federalismo; desafios para a atuação no Executivo Federal; Presidencialismo de coalizão; relação entre Executivo e Legislativo na construção de políticas; pactuação para o orçamento público e emendas parlamentares; o papel do Judiciário, Ministério Público, Controle Externo e Sociedade Civil.



**Governo Digital (16h)**

**Competência:** compreender a relevância de incorporar ferramentas de governo digital nas rotinas e processos de trabalho, potencializando o alcance da transformação digital nos serviços públicos.

**Ementa:** transformação digital no serviço público; infraestrutura de dados; privacidade e segurança da informação; proteção de dados; identidade digital; inclusão e exclusão digital; plataformas de serviços públicos com foco no cidadão; Inteligência Artificial; inovação no serviço público por meio de soluções digitais.

**Comunicação Pública e os Desafios Contemporâneos (8h)**

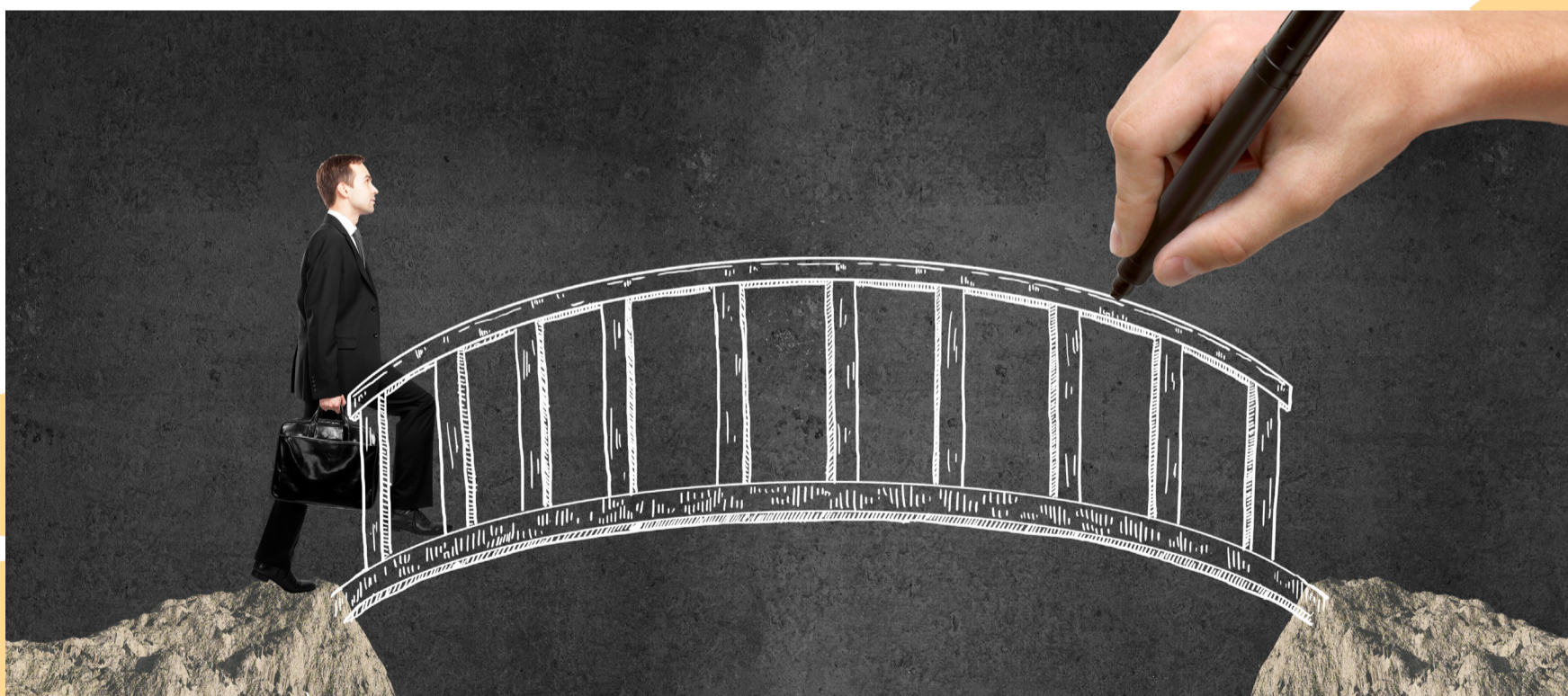
**Competência:** compreender a comunicação pública, sua construção e princípios como ferramenta de governo para um posicionamento crítico diante dos desafios contemporâneos.

**Ementa:** conceitos e histórico da comunicação de governo no Brasil; direito à informação e a comunicação pública; princípios básicos da comunicação pública; desafios contemporâneos: linguagem e meios de comunicação do governo; infodemia e desinformação; limites éticos de *clickbaits*; sensacionalismo e polecismo; a reprodução de estereótipos de gênero e raça; Análise Crítica do Discurso.

**Oficina - Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação no Setor Público (8h)**

**Competência:** atuar no serviço público de forma ética, respeitando a legislação e o programa de enfrentamento ao assédio moral, sexual e à discriminação.

**Ementa:** conceitos de assédio moral e sexual e discriminação; tipologias de violências no trabalho, considerando gênero e raça com perspectiva interseccional; matriz de gravidade de condutas violadoras; impacto das condutas de assédio e discriminação no trabalho e na integridade física e psicológica das pessoas; bases jurídicas da Programa de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação; protocolo de denúncias para vítimas e gestores públicos.



## 4.2. Competências Específicas

As competências específicas que dizem respeito às atribuições da carreira de Analista de Infraestrutura são:

1. **Planejamento** - habilidade e conhecimento para aplicar metodologias e ferramentas de planejamento governamental.
2. **Plano de investimento** - habilidade e conhecimento para selecionar projetos para as carteiras de investimentos disponíveis.
3. **Execução de projetos** - habilidade e conhecimento sobre modalidades de contratação, parcerias e instrumentos de repasse.
4. **Monitoramento** - habilidade e conhecimento para monitorar projetos, incluindo transparência e regras do controle externo e interno.
5. **Inovação** - habilidade e conhecimento para proposição de soluções inovadoras
6. **Gestão de projetos** - habilidade e conhecimento para gerir projetos complexos.
7. **Mentalidade sustentável** - habilidade e conhecimento para alinhar a política de infraestrutura a princípios de desenvolvimento sustentável.
8. **Desenvolvimento** - habilidade e conhecimento para compreender os projetos de infraestrutura como parte do processo de desenvolvimento econômico do país.

Para desenvolver as competências específicas acima, as disciplinas da

matriz curricular exclusiva da carreira de Analista de Infraestrutura são divididas em dois eixos: Planejamento de projetos e obras de infraestrutura; e Implementação e Monitoramento de projetos e obras de infraestrutura.

O Eixo 2 fornece uma base teórica e prática para a compreensão, formulação e gestão dos projetos e obras de infraestrutura no Brasil.

Composto por disciplinas que abrangem desde fundamentos econômicos e de planejamento territorial até a execução do orçamento público e as visões sobre meio ambiente, esse eixo visa sensibilizar participantes acerca das relações entre as noções de Estado e os mecanismos de planejamento da infraestrutura.

### Eixo 2 - Planejamento de Projetos e Obras de Infraestrutura

**Competência Geral:** Planejar projetos e obras, considerando as ferramentas de planejamento governamental, o custo-benefício, as carteiras de investimento disponíveis e os impactos para o meio ambiente.

#### Infraestrutura e Desenvolvimento (20h)

**Competência:** desenvolver visão sistêmica sobre o papel da infraestrutura no desenvolvimento e crescimento econômico do país.

**Ementa:** dimensão macroeconômica da política de infraestrutura: crescimento do PIB, investimento,

geração de emprego, ganhos de produtividade e competitividade; panorama internacional; retorno dos investimentos públicos e oportunidades econômicas; relação entre desenvolvimento e sustentabilidade; visão geral dos planos de desenvolvimento nacional pré e pós-redemocratização e as diferentes estratégias de investimento em infraestrutura.

#### Planejamento Governamental de Infraestrutura (20h)

**Competência:** atuar no planejamento de projetos de infraestrutura compreendendo os instrumentos de planejamento governamental, as diferenças territoriais e federativas, utilizando dados para diagnóstico e tomada de decisão.

**Ementa:** etapas do planejamento governamental; diálogo e articulação federativa; consulta e participação social; planejamento territorial: noções de desenvolvimento regional, regiões de influência das cidades; diagnóstico e decisão baseada em evidências: apresentação de bases de dados, anuários estatísticos, construção de cenários prospectivos, premissas econômicas e demográficas.

#### Plano de Investimento em Infraestrutura (20h)

**Competência:** desenvolver a capacidade de planejar projetos de infraestrutura, analisando seu custo-benefício conforme a disponibilidade de recursos, a partir da compreensão das diversas modalidades de financiamento de projetos de infraestrutura.



**Ementa:** modalidades de investimento em projetos de infraestrutura (Orçamento Geral da União (OGU), financiamentos de bancos e fundos públicos, créditos, empresas estatais, investimentos privados); fontes de financiamento (públicas, privadas, orçamento federal, taxas, tarifas, contribuições, subsídios, subvenções); meios de atração de investimentos privados (concessões, PPPs, autorizações, arrendamentos); formação de carteira de projetos, critérios e prioridades: elaboração de diretrizes, programas e projetos e definição de objetivos, indicadores e metas; noções de análises Custo-Benefício e Custo-Efetividade.

#### Execução Orçamentária e Financeira na Infraestrutura (20h)

**Competência:** desenvolver a capacidade de reconhecer os aspectos relacionados ao planejamento e à execução orçamentária e delinear o processo de acompanhamento orçamentário e fiscal das políticas públicas de infraestrutura.

**Ementa:** sistema de planejamento e orçamento: PPA, LDO, PLOA, LOA e planos nacionais, regionais e setoriais de infraestrutura; financiamento público de políticas públicas de infraestrutura; identificação das políticas públicas de infraestrutura no orçamento; inserção e execução orçamentária das políticas públicas de infraestrutura.

#### Gestão de Impactos e Licenciamento Ambiental (20h)

**Competência:** compreender os conceitos e visões sobre meio ambiente, analisando modelos de instrumentos para o Licenciamento Ambiental e para a Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) como

requisito essencial, de longo prazo, das atividades relacionadas ao desenvolvimento econômico.

**Ementa:** conceitos e visões sobre meio ambiente, modelos de desenvolvimento e meio ambiente, contextualização, tomada de decisão considerando a componente ambiental; legislação correlata ao Licenciamento Ambiental Federal; marcos regulatórios nacionais e internacionais do direito ambiental, aspectos conceituais do Licenciamento Ambiental; gestão dos riscos ambientais para o planejamento (conceitos, limites, ferramentas), valoração ambiental, viabilidade socioambiental.

#### Oficina - Design Thinking: soluções criativas aplicadas a casos de infraestrutura (12h)

**Competência:** aplicar o Design Thinking na elaboração de planos de ação para projetos de infraestrutura, contribuindo para a construção de cidades mais sustentáveis e inclusivas.

**Ementa:** metodologia do Design Thinking como ferramenta para a resolução de problemas complexos em projetos de infraestrutura pública; conceitos, princípios e etapas do Design Thinking; plano para elaboração de soluções inovadoras e centradas no público beneficiário.

O Eixo 3 fornece elementos teóricos e práticos que visam contribuir para a potencialização da implementação e o monitoramento dos projetos e obras de infraestrutura no Brasil.

As disciplinas perpassam os modelos de implementação, os métodos e técnicas de gestão de projetos e os arranjos de monitoramento e controle das políticas de infraestrutura. Desse modo, espera-se que o participante

possa aplicar as metodologias de implementação e monitoramento dos projetos e obras de infraestrutura desenvolvidos em seu planejamento, considerando as fronteiras das políticas, tanto aquelas direcionadas à inovação quanto aos paradigmas regulatórios setoriais, considerando as tendências globais que apontam para uma atuação estatal em prol da sustentabilidade, incluindo a redução de riscos e desastres.

### Eixo 3 - Implementação e Monitoramento de Projetos e Obras de Infraestrutura

**Competência Geral:** Compreender os mecanismos de implementação de políticas de infraestrutura desenvolvidos pelo governo federal, incluindo aspectos do gerenciamento, monitoramento, controle e regulação; e desenvolver mentalidade inovadora e visão sistêmica, aplicando fundamentos de desenvolvimento e sustentabilidade.

#### Implementação da Política de Infraestrutura (20h)

**Competência:** compreender os modelos de implementação, considerando as etapas, ferramentas e procedimentos usados no governo federal.

**Ementa:** modelos de implementação; execução direta e descentralizada; noções e desafios atrelados aos instrumentos de implementação (licitações, contratos administrativos, termos de referência, termos de compromisso PAC, convênios, contratos de repasse); gestão de contratos e de instrumentos de repasse; parcerias com o terceiro



setor; concessões, parcerias público-privadas, arrendamentos e autorizações; alocação de riscos; garantias; sustentabilidade operacional de empreendimentos de infraestrutura.

### Gestão de Projetos (20h)

**Competência:** realizar o gerenciamento de projetos de infraestrutura de grande porte, com base em métodos e técnicas de referência para garantir elevado padrão de eficácia nas entregas de equipamentos e serviços de infraestrutura à sociedade.

**Ementa:** noções de gerenciamento de projeto; maturidade em gestão de projetos; análise de cenários; planejamento e coordenação das atividades de projeto; gestão preditiva e gestão adaptativa; fluxo de processos; gestão de riscos. Planejamento de respostas aos riscos em projetos; comunicação na liderança de equipes de alto desempenho.

### Monitoramento e Controle da Política de Infraestrutura (20h)

**Competência:** monitorar e avaliar projetos e programas da política de infraestrutura, reconhecendo noções e instrumentos de transparência e controle, acordos e jurisprudência dos órgãos de controle.

**Ementa:** sistema de controle interno e controle externo; governança e gestão de riscos; linhas de defesa; ética e transparência; instrumentos e metodologias de monitoramento e avaliação; monitoramento do Novo PAC; desafios das obras e políticas de infraestrutura.

### Inovação na Gestão de Projetos de Infraestrutura (12h)

**Competência:** aplicar metodologias inovadoras na elaboração e gestão de projetos e programas de infraestrutura.

**Ementa:** Metodologia Ágil de gestão de projetos; etnografia; análise comportamental; teoria da mudança sistêmica; desafios da gestão de projetos; inspeção acreditada de projetos; outras metodologias de gestão de projetos: PRINCE2, Methodware, ZOPP, TenStep, Scrum, FEL (Front-End Loading), FMECA, COSO e Modelo 5 Dimensões; ferramentas de gestão de projetos, Project, SWOT, MIRO, Bizaggi, Building Information Modelling - BIM na gestão de projetos.

### Infraestrutura e Sustentabilidade Socioambiental (20h)

**Competência:** executar projetos e obras de infraestrutura alinhadas ao desenvolvimento sustentável, levando em consideração os preceitos de mudança climática e os acordos internacionais.

**Ementa:** desenvolvimento e sustentabilidade socioambiental; objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS; ODS relacionados à infraestrutura; Environmental, Social and Governance - ESG; acordos internacionais; mudanças climáticas: riscos físicos e riscos de transição; realidades regionais; infraestrutura de baixo carbono; transição energética; Marco de Sendai para redução de riscos e desastres; informações, previsões e alertas de desastres e planos de contingência.

### Regulação de Serviços de Infraestrutura (32h)

**Competência:** compreender a atividade regulatória estatal de forma ampla para desenvolver uma visão sistêmica do ciclo regulatório aplicada ao setor de infraestrutura.

**Ementa:** regulação (conceitos, abordagens e perspectivas disciplinares); teorias da regulação (teoria do interesse público, teoria da captura, teoria econômica da regulação); tendências (regulação responsiva e governança regulatória); ciclo regulatório e ferramentas de qualidade regulatória; análise de impacto regulatório; boas práticas internacionais; melhoria regulatória no Brasil; características da regulação setorial (infraestrutura, políticas sociais e meio ambiente); desenho da regulação de infraestrutura.

### Atividade Conexa - Transferências e Parcerias da União (4h)

**Competência:** utilizar as plataformas de operacionalização das transferências de recursos públicos de modo a impulsionar a implementação, o monitoramento e o controle das políticas de infraestrutura.

**Ementa:** apresentação das plataformas Transferegov.br e Obrasgov.br; cadastros, gestão de parcerias e transferências; painéis gerenciais; cadastro integrado de projetos de investimento.



# 5. CARGA HORÁRIA

Carreira/Cargo	Carga horária	Nº de semanas	Distribuição de carga horária por atividade	Condição de oferta
Analista de Infraestrutura	440h	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>128h</b> - Disciplinas do eixo basilar.</li> <li>• <b>224h</b> - Disciplinas específicas.</li> <li>• <b>40h</b> - Laboratório de casos em PBL (atividade interdisciplinar).</li> <li>• <b>28h</b> - Palestras e atividades conexas.</li> <li>• <b>20h</b> - Oficinas.</li> </ul>	Etapa de concurso



# 6. LABORATÓRIO DE CASO

## 6.1 Metodologia: Problem Based Learning

Neste PPC a Aprendizagem Baseada em Problemas (*Problem Based Learning - PBL*) se apresenta como uma alternativa metodológica para o desenvolvimento de aprendizagens significativas, constituindo-se como uma ferramenta importante para a superação da prevalência de aulas magistrais e do ensino centrado no corpo docente. É um método que atribui ao corpo docente não só a função de expositor do conhecimento, mas também a de facilitador da aprendizagem dos participantes, desenvolvendo ações de orientação, acompanhamento psicopedagógico e supervisão dos seus estudos.

De forma geral, o PBL é um método de ensino-aprendizagem estruturado nas seguintes características fundamentais:

- O ponto de partida para a aprendizagem é um problema.
- O contexto do problema faz referência a uma situação que os participantes poderão enfrentar como futuros profissionais.
- O conhecimento que os participantes devem adquirir durante a sua formação profissional é organizado em torno de problemas em vez de disciplinas.

- Os participantes, individual e coletivamente, assumem uma maior responsabilidade na sua própria instrução e aprendizagem.

A metodologia de laboratório de casos tomará por referência estratégias de aprendizagem que estimulem a participação e o engajamento dos candidatos e candidatas na análise de problemas e proposição de soluções (*Problem Based Learning*) relacionadas a questões relevantes da agenda das políticas públicas importantes para a atuação da carreira.

Para formação dos Analistas de Infraestrutura (AIE), os laboratórios serão orientados pelas seguintes temáticas:

## 6.2 Temas e problemas propostos

### Laboratório de Caso 1: Mobilidade Urbana

**Descrição do Escopo de Abrangência:** O objetivo deste laboratório é analisar e propor inovações no planejamento de

projetos e obras de mobilidade urbana, considerando as ferramentas de planejamento governamental, o custo-benefício, as carteiras de investimento disponíveis e os impactos para o meio ambiente.

### Laboratório de Caso 2: Saneamento básico

**Descrição do Escopo de Abrangência:** O objetivo deste laboratório é analisar e propor inovações no planejamento de projetos e obras de saneamento básico no Brasil, considerando as ferramentas de planejamento governamental, o custo-benefício, as carteiras de investimento disponíveis e os impactos para o meio ambiente.

### Laboratório de Caso 3: Energia Elétrica

**Descrição do Escopo de Abrangência:** O objetivo deste laboratório é analisar e propor inovações na política pública de energia elétrica, nos segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização, com foco na modicidade tarifária e nos seus reflexos na melhoria das condições de vida da população brasileira e na competitividade industrial.



# 7. METODOLOGIAS DE ENSINO

As estratégias de ensino, adotadas no âmbito das disciplinas, deverão ser centradas nos candidatos e nas candidatas. Para isso, os docentes deverão considerar práticas que possibilitem a participação e o protagonismo dos participantes. Além disso, é importante conectar a teoria à prática. Assim, listam-se a seguir algumas estratégias possíveis:

- **Aulas dialogadas:** recurso didático em que se manifesta pela exposição de conteúdo articulada ao envolvimento e protagonismo dos participantes de modo continuado e efetivo, cabendo ao corpo docente um papel de coordenador da condução das discussões, reflexões e questionamentos referente ao conteúdo da disciplina.
- **Estudos de caso:** estratégia que pode narrar um problema ou uma situação e possibilitar aos participantes a melhoria de práticas e processos. Exercita a tomada de decisão e o pensamento analítico, bem como possibilita a troca de experiências. Os casos podem ser elaborados pelos docentes ou pesquisados em sites e canais com informações relacionadas à temática do curso/tema central da aula.
- **Trabalhos em grupo:** o trabalho em grupo possui um papel essencial na cocriação e no

desenvolvimento de competência de trabalho em equipe, bem como na solução de questões e problemas. Porém, para que seja, de fato, efetivo e construtivo, o trabalho em grupo deve seguir métodos e processos pedagógicos que permitam a participação de todos e a centralidade do corpo discente:

- **Roda de conversa:** É considerado o método mais “básico”, mas muito eficiente. Por meio da organização do grupo em uma roda, de maneira que todos os participantes possam se enxergar, um mediador responsável propõe ser relator dos assuntos discutidos no grupo.
- **Open Space:** bastante utilizado quando se precisa mediar e discutir questões com grupos grandes e diversos. Por meio da criação de um “espaço aberto” (open space), os próprios participantes propõem e se responsabilizam pelos temas a serem abordados. Por seu caráter mais “livre” e focado na auto-organização dos participantes, o open space só tem uma regra clara, a chamada “lei dos dois pés”, que diz: “se você está em um lugar onde não esteja nem contribuindo, nem aprendendo, use os seus dois pés e vá para outro lugar.

- **World Cafe:** é um modelo de conversação que promove diálogos construtivos, através do acesso à inteligência coletiva, criação e troca de conhecimentos. Para realizá-lo, é necessário organizar mesas redondas em um espaço, com 4 a 5 cadeiras cada uma. Em cada mesa são colocadas canetas coloridas. O grupo, então, é dividido em subgrupos, que se sentam nas mesas e discutem sobre um tema/pergunta definida por um mediador. As ideias e conclusões são anotadas e, após 20-30 minutos, os participantes da mesa, exceto um, mudam para diferentes mesas. A pessoa que permaneceu na mesa tem a tarefa de apresentar as conclusões anotadas aos novos participantes e buscar saber o que foi compartilhado nas demais mesas. As novas discussões geradas são também anotadas, gerando uma ampla troca de conhecimentos. Passado o tempo, uma nova rodada é iniciada. Esse método é excelente para criar sinergia e comprometimento em todo o grupo.
- **Seminário/palestra:** estratégia que permite a exposição de um tema, utilizando, se necessário, de recursos audiovisuais, seguida de diálogo sobre a temática exposta.



# 8. PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A avaliação está estruturada em duas perspectivas: a avaliação de aprendizagem e a avaliação institucional, de acordo com os elementos apresentados a seguir.

## 8.1 Avaliação da Aprendizagem

A avaliação de aprendizagem será aplicada ao final de cada eixo, com questões transversais considerando os conteúdos e competências desenvolvidas ao longo de todas as disciplinas do eixo, por meio de uma prova escrita dissertativa interdisciplinar, individual. As condições da avaliação e critérios de correção estão definidas no regulamento do curso.

## 8.2 Avaliação Institucional do Curso

A avaliação institucional do curso será conduzida pelos seguintes instrumentos:

- **Avaliação de reação** - trata-se de um instrumento que tem por objetivo avaliar as formações oferecidas pela Enap. Permitindo, assim, que o participante possa mensurar a formação em seus diferentes aspectos, além de poder verificar os resultados alcançados, bem como as demandas para as próximas ações da Escola. Será aplicada por disciplina para avaliar o nível de satisfação com relação à

disciplina específica, bem como ao final do curso com um instrumento mais abrangente com fatores mais gerais com relação ao curso.

- **Avaliação de resultado** - trata-se de um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. Por meio da avaliação de resultados é possível identificar se a formação oferecida pela organização está alinhada às competências específicas do curso.

A avaliação no contexto de aprendizagem deve estar vinculada aos objetivos de aprendizagem do curso e a avaliação da ação formativa deve estar vinculada à garantia da eficiência e eficácia do sistema de avaliação, buscando como resultado final a excelência do processo ensino-aprendizagem.



# 9. CERTIFICADO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

O curso de formação inicial será reconhecido como pós-graduação lato sensu, conferindo o título de Especialista em **Infraestrutura**.

- Nome do curso: Especialização em Infraestrutura.
- Certificação conferida: Especialista em Infraestrutura.
- Modalidade: Presencial.
- Duração: 3 meses.
- Área de conhecimento: Engenharias.
- Período letivo de início de funcionamento do curso: 21 de janeiro a 05 de maio de 2026.

Para obtenção da certificação de conclusão do curso e obtenção do título de especialista (pós-graduação *lato sensu*), o(a) candidato(a) deve obter os seguintes requisitos mínimos, conforme Regulamento da Formação Inicial:

- I. Obtenção de nota média final de no mínimo 70% do número máximo de pontos do Curso;
- II. Obtenção de no mínimo 60% do número máximo de pontos nas provas de cada Eixo Programático; e
- III. Frequência integral, com exceção do limite de 25% de faltas justificadas.

# 10. INFRAESTRUTURA

As aulas serão realizadas na modalidade presencial na Enap, campus Asa Sul, localizado no SPO - Asa Sul - Brasília, DF.

Para apoiar as atividades de ensino, melhorar o engajamento e otimizar as atividades, serão utilizadas ferramentas colaborativas digitais.

# 11. HORÁRIO DAS AULAS

O início das aulas está previsto para o dia 21/01/2026 e seu término para o dia 05/05/2026. As aulas acontecerão entre 08h00 e 18h00. Haverá intervalo de 2h de almoço. Para cada dia de aula está assegurado 2h diárias destinada para estudo e preparação para as aulas e provas..



# 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Decreto nº 12.300/2024**. Altera o Decreto nº 10.369/2020. Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.369/2020. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 12.102, de 8 de julho de 2024**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança, e altera o Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023. Casa Civil, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. **Decreto nº 12.155, de 28 de agosto de 2024**. Altera o Decreto nº 8.107, de 6 de setembro de 2013, que regulamenta a Lei nº 11.539, de 8 de novembro de 2007, que dispõe sobre a Carreira de Analista de Infraestrutura e o cargo isolado de provimento efetivo de Especialista em Infraestrutura Sênior. Casa Civil, Brasília, DF, 2024. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/D12155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12155.htm).

BRASIL. **Decreto nº 8.107, de 6 de setembro de 2013**. Regulamenta a Lei nº 11.539, de 8 de novembro de 2007, que dispõe sobre a Carreira de Analista de Infraestrutura e o cargo isolado de provimento efetivo de Especialista em Infraestrutura Sênior. Casa Civil, Brasília, DF, 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8107.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8107.htm).

BRASIL. **Lei nº 11.539, de 8 de novembro de 2007**. Dispõe sobre a Carreira de Analista de Infra-Estrutura e sobre o cargo isolado de provimento efetivo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior. Casa Civil, Brasília, DF, 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11539.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11539.htm).

BRASIL. **Lei nº 6.871/1980**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - Funcep. Casa Civil, Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.140/1990**. Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP. Casa Civil, Brasília, DF, 1990.

BRASIL. Ministério da Economia/Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Portaria Enap nº 8, de 30 de junho de 2022. Aprova o Regimento Interno e a denominação dos Cargos Comissionados Executivos e Funções Comissionadas Executivas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap. **Diário Oficial da União**. Edição: 123. Seção: 1, p. 191. 01 jul. 2022

BRASIL. Ministério Da Educação Conselho Nacional de Educação. **Despacho do Ministro da Educação de 22 de maio de 2017**. Homologa o Parecer nº 561/2016, da Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, favorável ao credenciamento da Enap, para ministrar cursos de especialização em nível de pós-graduação lato sensu, na modalidade presencial e a distância, ficando também convalidados os atos institucionais praticados até a publicação da portaria. Processo nº: 23001.000063/2006-55. Brasília (DF), 7 de julho de 2006.

BRASIL. Portaria MEC nº 660/2017. A Enap fica credenciada como Escola de Governo para oferta de cursos de especialização lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, ficando convalidados os atos relativos à oferta de cursos de especialização lato sensu pela Escola até a publicação da presente Portaria. **Diário Oficial da União**. ISSN 1677-7042, nº 97, terça-feira, 23 de maio de 2017.



CAMPANI, A.; SILVA, R. M. G. da; PARENTE, P. M, M. Inovação pedagógica na Universidade. **Revista Educação e Fronteiras On-Line**. Dourados/MS. v.8. n.22. p.18-34, jan./abr. 2018;

CARBONEL, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar**: a mudança na escola. Trad.: Fátima Murad. - Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

CUNHA, Maria Isabel. **Inovações pedagógicas**: o desafio da reconfiguração de saberes na docência universitária. São Paulo, SP, Cadernos Pedagogia Universitária -USP, 2008.

DELORS, Jacques et al. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. **Educação um tesouro a descobrir**, v. 6, 1996.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024)**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, DF, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6481>.

EUROPEIA, Comissão. Memorando sobre aprendizagem ao longo da vida. **Luxemburgo**: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2000.

HUBERMAN, A. M. **Como se realizam as mudanças em educação**: subsídios para o estudo da inovação. São Paulo: Editora Cultrix, 1973.

LUCKESI, C.C. **Avaliação da aprendizagem na escola**: reelaborando conceitos e recriando a prática. Salvador: Malabares Comunicação e Eventos, 2003.

MASSETO, Marcos T. *et.al.* Inovação curricular no Ensino Superior: entrevista com Marcos Tarciso Masetto. **Rev. Docência Ens. Sup.**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 203-210, jan./jun. 2017.

PERRENOUD, P. L' Approche par compétences durant la scolarité obligatoire: effet de mode ou réponse décisive à l'échec scolaire? *In*: PERRENOUD, P. **Construire des compétences dès l'école Paris**, ESF, 1997. p.93-110. Disponível em: [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/textes.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/textes.html). Acesso em: 11 abr. 2003.

RODRIGUES, M. M. A noção de Educação ao longo da vida como eixo orientador das políticas de educação para jovens e adultos. **Cadernos ANPAE**, v. 8, p. 1-18, 2009. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2009/242.pdf>. Acesso em: nov. 2023.

RODRIGUES, Marilda Merência. Matrizes e repercussões da educação ao longo da vida como política educacional. *In*: EVANGELISTA, Olinda. (org.). **O que revelam os slogans na política educacional**. 1. ed. Araraquara: Junqueira e Marin, 2014. v. 1, p. 203-243.

SILVA, Marco. **Que é interatividade?** Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, v. 24, nº 2, mai./ago., 1998.

TAVARES, Rosilene Horta. **Didática Geral**. Belo Horizonte: Editora, UFMG, 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos Cedes**, v. 23, p. 267-281, 2003.. Doi: 10.1590/S0101-32622003006100002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/CH67BM9yWB8tPfxjVz6cKSH/abstract/?lang=pt>. Acesso em :30 out. 2021.



VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria G. de (orgs.). **Escola**: Espaço do Projeto Político Pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos, Projeto Político da Escola: uma construção coletiva. Ilma P. A. Veiga (org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.





MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

