

IA



Estratégia de Inteligência Artificial
do Ministério da Gestão e da
Inovação em Serviços Públicos

E-IA/MGI

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS





Histórico de Versões

Data	Versão	Descrição	Autor
06/10/2025	1.0	Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	Equipe de Elaboração

Abreviaturas e Siglas

AN	Arquivo Nacional
CGDSI	Comitê de Governança Digital e Segurança da Informação
DGE	Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados
DPO	Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Serviços Compartilhados
EFGD	Estratégia Federal de Governo Digital
GT-IA	Grupo de Trabalho da Estratégia de Inteligência Artificial
GT	Grupo de Trabalho
IA	Inteligência Artificial
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
OUV	Ouvidoria do MGISE - Secretaria Executiva do MGI
SETE	Secretaria Extraordinária para a Transformação do Estado
SEGES	Secretaria de Gestão e Inovação
SGD	Secretaria de Governo Digital
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SRT	Secretaria de Relações de Trabalho
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SPU	Secretaria do Patrimônio da União
SSC	Secretaria de Serviços Compartilhados
TI	Tecnologia da Informação

Participantes

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRA DA GESTÃO E DA
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS
PÚBLICOS

Esther Dweck

Secretária-Executiva

Cristina Kiomi Mori

Membros titulares do Comitê de
Governança Digital e Segurança da
Informação (CGDSI)

Cristina Kiomi Mori (SE)

Miriam Barbuda Fernandes Chaves (GM)

Francisco Gaetani (SETE)

Roberto Seara Machado Pojo Rego (SEGES)

Rogério Souza Mascarenhas (SGD)

José Celso Cardoso Júnior (SGP)

Jose Lopez Feijóo (SRT)

Elisa Vieira Leonel (SEST)

Carolina Gabas Stuchi (SPU)

Cilair Rodrigues De Abreu (SSC)

Rogério Gabriel Nogalha de Lima (DT)

Luiz Fernando Bastos Coura (DPO)

Mônica Lima e Souza (AN)

Membros do Grupo de
Trabalho da Estratégia de
Inteligência Artificial (GT-IA)

Ana Carolina Quintanilha dos Santos Loriato (OUV)

Andreia Queiroz Correia Dummar (SSC)

Bruno de Freitas Tavares da Silva (AN)

Dilson Gonzaga Pereira Neto (AECI)

Emmanuel Jordão Silva Sousa (SSC)

Gabriel Coelho Squeff (SEST)

Guilherme Alberto Almeida De Almeida (SETE)

Iluska Kaltenecker Retto de Queiroz (SEGES)

Júlia Trujillo Miras Costa (SE)

Juliana de Freitas Ulisses Machado (SGD)





Kaiser Freiras (SRT)

Karina Mendes Nunes Viana (AECI)

Karyta Damásio Monteiro Lopes (OUV)

Kimberly Coutinho Paes Leme De Castro (SETE)

Luiz Fernando Bastos Coura (DPO)

Mariana Brit (SE)

Mario Sergio dos Santos Martins (DTI)

Miriam Barbuda Fernandes Chaves (GM)

Nadja Garrido Tavares (SRT)

Nail Mohamed Saber Abdo Bekhit (AN)

Pedro Luiz Costa Cavalcante (SEST)

Rachel Oliveira Correa (DTI)

Rafael Dias da Silva (SSC)

Renata Pena Soares (SGP)

Risla Lopes Miranda (SEGES)

Rogério Mendes Meneguim (SGP)



Ronny Peterson Guimarães (SPU)

Samuel Farias Milanez (SGP)

Thaciana Guimarães de Oliveira Cerqueira (SGD)

Vanessa Montiel Ventura (SGP)

Vitor Reis da Costa da Silva (SPU)

Colaboradores

Adriana Cristina Souza Leite (SEGES)

Adriana Lima Silveira (OUV)

Aline Benatti (OUV)

Bento Batista Viana (SETE)

Daiana de Paula Sales (SEGES)

Fábio Koleski (SEST)

Hugo Medeiros Souto (SGD)

Julia Miras (SE)

Marilda Rohod (DTI)

Robson Prado Cutrim (SSC)



Thallyta Ribeiro Marques Pires Navarro (SETE)

Participação Especial (Organização
das Oficinas)

Adriano Caetano Santos (DGE)

Letícia Campos Guedes (DGE)

Fernando Henrique Lima Martins Chixaro (DGE)

Maria Luiza dos Santos Espinola (DGE)

Equipe de Elaboração

Ivelise Carla Vinhal Lício (DTI)

Juliana de Freitas Ulisses Machado (SGD)

Rachel Oliveira Correa (DTI)

Sued de Souza Lima Evangelista (DTI)

Thaciana Guimarães de Oliveira Cerqueira (SGD)

Sumário

Contextualização	10
Vigência e Revisão	11
Abrangência	12
Estratégia de IA	13
Considerações Finais	18
APÊNDICE I - Metodologia de Elaboração da Estratégia de Inteligência Artificial do MGI 2026-2027	19
APÊNDICE II - Benefícios Esperados	27
APÊNDICE III - Métricas Sugeridas para Alcance dos Objetivos	29
APÊNDICE IV - Riscos	31

Contextualização

A Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) tem como objetivo orientar a construção da capacidade institucional necessária para a adoção responsável, segura, eficiente e ética de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial (IA), alinhada às diretrizes de transformação digital da administração pública federal.

Considerando o potencial da IA para apoiar a modernização da gestão pública, a automatização de processos administrativos, o uso inteligente de dados e a melhoria da prestação de serviços públicos, torna-se necessário estruturar diretrizes estratégicas que permitam ao MGI construir os fundamentos técnicos, organizacionais e normativos para sua implementação de forma coordenada e efetiva.

Nesse sentido, o MGI instituiu, por meio da Resolução CGDSI/MGI nº 6, de 5 de dezembro de 2024, o Grupo de Trabalho da Estratégia de Inteligência Artificial (GT-IA), no âmbito do Comitê de Governança Digital e Segurança da Informação, com a finalidade de elaborar a Estratégia de IA deste Ministério. O GT-IA é coordenado pela Secretaria de Governo Digital e composto por representantes das diversas unidades do MGI, com apoio técnico e administrativo da Coordenação-Geral de Inteligência e Governança Digital, da Diretoria de Tecnologia e Inovação, vinculada à Secretaria de Serviços Compartilhados. A construção da Estratégia foi conduzida de forma colaborativa, por meio de um ciclo de oficinas realizado entre março e maio de 2025. As oficinas foram desenvolvidas e facilitadas pela Coordenação-Geral de Estratégia e Projetos, da Diretoria de Gestão Estratégica, também vinculada à Secretaria de Serviços Compartilhados, e contaram com a participação de servidores de diferentes áreas do Ministério.

Durante os encontros, foram debatidos os elementos estruturantes da Estratégia, incluindo a visão de futuro, objetivos e benefícios esperados, métricas de sucesso, casos de uso prioritários e principais riscos associados à adoção da IA. Esse processo de cocriação teve como finalidade garantir alinhamento institucional e engajamento dos servidores, promovendo a apropriação coletiva da Estratégia e fortalecendo a base para uma adoção qualificada e sustentável de soluções de IA no MGI.

Vigência e Revisão

A Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) terá vigência no período de 2025 a 2027, em consonância com o ciclo da Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD). Nesse período, a Estratégia de IA oferecerá uma base institucional comum para orientar a reflexão, o planejamento e a estruturação do desenvolvimento, implantação e uso, bem como de soluções de inteligência artificial no âmbito do MGI.

A revisão da Estratégia de IA poderá ocorrer a cada dois anos, a contar da sua publicação, a qualquer momento por solicitação do Comitê de Governança Digital e Segurança da Informação ou por necessidade de ajustes, em razão de mudanças no contexto tecnológico, institucional ou normativo, sendo recomendada a realização de avaliações periódicas de sua efetividade e atualidade, com vistas à sua continuidade, atualização ou reformulação.

Abrangência

A Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos abrange todas as unidades organizacionais singulares do Ministério, com suas respectivas subunidades, excluídos os órgãos colegiados e as entidades vinculadas ao Órgão.

Estratégia de IA

A Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos para o período de 2025 a 2027, aprovada pela Resolução CGDSI/MGI N° 10, DE 15 DE SETEMBRO DE 2025, tem como finalidade nortear as políticas, planos e demais ações de Inteligência Artificial no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos com a definição da visão de futuro, princípios, objetivos, pilares e competências necessárias para desenvolvimento, implementação e uso da Inteligência Artificial (IA) no órgão.

Visão:

Ser motor da inovação e modernização na gestão pública com o uso de IA responsável, tornando os processos administrativos mais eficientes e orientando a tomada de decisões com base em dados, para melhorar a eficiência da administração pública federal, a capacidade de oferta de serviços públicos e a experiência da população.

Princípios:

1. Direitos Humanos, Dignidade e Equidade

Este princípio coloca as pessoas no centro da Estratégia, com o objetivo de que as soluções de IA melhorem a experiência dos cidadãos e apoiem os servidores em suas atividades. A Estratégia promove igualdade de oportunidades e atua para prevenir discriminações e vieses algorítmicos, fortalecendo o vínculo entre Estado e sociedade.

2. Transparência, Explicabilidade e Auditabilidade

O uso de IA é alinhado a princípios éticos e de interesse público, com sistemas explicáveis e auditáveis. Essa abordagem promove a confiança social nas decisões apoiadas por tecnologia e fortalece a integridade das instituições através da transparência e da responsabilização.

3. Segurança, Resiliência e Não Maleficência

A proteção de dados pessoais e sensíveis, a confidencialidade das informações e a resiliência dos sistemas de IA são fundamentais. Este princípio está diretamente associado ao cumprimento da LGPD e orienta a criação de um ambiente seguro para o desenvolvimento e a adoção de IA com responsabilidade.

4. Privacidade e Proteção de Dados

A interoperabilidade entre bases de dados e sistemas do governo é incentivada com foco em eficiência, segurança e agilidade. A IA opera com dados consistentes e integrados, o que favorece decisões mais eficazes e confiáveis, sempre com o devido respeito à privacidade.

5. Supervisão Humana Efetiva e Responsabilização

O trabalho conjunto entre áreas técnicas, gestores, especialistas e a sociedade é valorizado para a construção coletiva de soluções. O desenvolvimento participativo é incentivado com base na escuta ativa e na experimentação orientada por problemas reais, mantendo sempre uma supervisão humana adequada.

6. Sustentabilidade Socioambiental e Bem-Estar

O monitoramento contínuo dos resultados da IA foca na geração de valor público. A evolução constante das tecnologias é um fator reconhecido, o que torna o aprendizado contínuo, a capacitação técnica e a adaptabilidade elementos importantes para uma adoção responsável e sustentável da IA.

Pilares:

Pilar 1: Engajamento Humano: relacionado à melhoria da comunicação, acessibilidade e a interação entre a sociedade e o serviço público, bem como ao suporte interno a servidores.

Pilar 2: Otimização e Automação: relacionado à eficiência operacional, integração de sistemas e melhoria de processos por meio de automação com o uso de inteligência artificial.

Pilar 3: Geração de Insights: relacionado ao fortalecimento da tomada de decisões baseada em evidências e dados qualificados, promovendo políticas públicas mais eficazes.

Pilar 4: Transversalidade: abrange temas estruturantes e institucionais, com foco em governança, capacitação, colaboração e padrões técnicos e com potencial de replicabilidade e reuso.

Objetivos:

Objetivo 1: Implementar uma infraestrutura tecnológica robusta, segura, interoperável e eficiente, integrada a uma governança de dados transparente e inteligente, para otimizar recursos, automatizar processos e apoiar a tomada de decisões estratégicas.

Objetivo 2: Promover a eficiência operacional por meio da interoperabilidade de sistemas, da automatização de tarefas e da coleta de dados para elaboração de relatórios e prestação de contas, bem como ao apoio à tomada de decisão baseada em dados.

Objetivo 3: Promover melhorias na prestação do serviço público.

Objetivo 4: Promover um ecossistema de IA colaborativo, com vistas a incentivar a autonomia dos colaboradores do MGI.

Objetivo 5: Capacitar tomadores de decisão, desenvolvedores e usuários para o desenvolvimento das competências necessárias para uso seguro e efetivo da IA.

Objetivo 6: Garantir a transparência e o uso responsável da IA, com foco em equidade, explicabilidade e proteção de dados.

Objetivo 7: Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de referência para apoio nos projetos de implantação de IA..

Objetivo 8: Fomentar a troca de experiências e criar ecossistemas de desenvolvimento e sustentação de IA no MGI.

Capacidades Necessárias:

CP1: Governança e Gestão de dados;

CP2: Interoperabilidade de sistemas;

CP3: Concepção, priorização e gestão de projetos de IA;

CP4: Desenvolvimento de IA; e

CP5: Proteção de dados pessoais e privacidade.

O mapa, a seguir, representa de forma esquemática, a Estratégia de IA do MGI:

ESTRATÉGIA DE IA

MGI 2025-2027

VISÃO DE FUTURO

SER MOTOR DA INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA COM O USO DE IA RESPONSÁVEL, TORNANDO OS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS MAIS EFICIENTES E ORIENTANDO A TOMADA DE DECISÕES COM BASE EM DADOS, PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, A CAPACIDADE DE OFERTA DE SERVIÇOS PÚBLICOS E A EXPERIÊNCIA DA POPULAÇÃO.

PRINCÍPIOS

DIREITOS HUMANOS, DIGNIDADE E EQUIDADE	TRANSPARÊNCIA, EXPLICABILIDADE E AUDITABILIDADE	SEGURANÇA, RESILIÊNCIA E NÃO MALEFICÊNCIA
PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS	SUPERVISÃO HUMANA EFETIVA E RESPONSABILIZAÇÃO	SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E BEM-ESTAR

PILARES

ENGAJAMENTO HUMANO: MELHORIA DA COMUNICAÇÃO, ACESSIBILIDADE E A INTERAÇÃO ENTRE A POPULAÇÃO E O SERVIÇO PÚBLICO, BEM COMO AO SUPORTE INTERNO A SERVIDORES.	OTIMIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO: EFICIÊNCIA OPERACIONAL, INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS E MELHORIA DE PROCESSOS POR MEIO DE AUTOMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.	GERAÇÃO DE INSIGHTS: FORTALECIMENTO DA TOMADA DE DECISÕES BASEADA EM EVIDÊNCIAS E DADOS QUALIFICADOS, PROMOVENDO POLÍTICAS PÚBLICAS MAIS EFICAZES.	TRANSVERSALIDADE: TEMAS ESTRUTURANTES E INSTITUCIONAIS, COM FOCO EM GOVERNANÇA, CAPACITAÇÃO, COLABORAÇÃO E PADRÕES TÉCNICOS E COM POTENCIAL DE REPLICABILIDADE E REUSO.
--	---	--	---

OBJETIVOS

IMPLEMENTAR UMA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA ROBUSTA, SEGURA, INTEROPERÁVEL E EFICIENTE, INTEGRADA A UMA GOVERNANÇA DE DADOS TRANSPARENTE E INTELIGENTE, PARA OTIMIZAR RECURSOS, AUTOMATIZAR PROCESSOS E APOIAR A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS.	PROMOVER MELHORIAS NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO.	CAPACITAR TOMADORES DE DECISÃO, DESENVOLVEDORES E USUÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA USO SEGURO E EFETIVO DA IA.	ESTABELECE PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM INSTITUIÇÕES DE REFERÊNCIA PARA APOIO NOS PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE IA ATÉ JUNHO DE 2026.
OTIMIZAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL POR MEIO DA INTEROPERABILIDADE DE SISTEMAS, DA AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS E DA COLETA DE DADOS PARA ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS, BEM COMO APOIO À TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS.	PROMOVER UM ECOSISTEMA DE IA COLABORATIVO, COM VISTAS A INCENTIVAR A AUTONOMIA DOS COLABORADORES DO MGI.	GARANTIR A TRANSPARÊNCIA E O USO RESPONSÁVEL DA IA, COM FOCO EM EQUIDADE, EXPLICABILIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS.	FOMENTAR A TROCA DE EXPERIÊNCIAS E CRIAR ECOSISTEMAS DE DESENVOLVIMENTO E SUSTENTAÇÃO DE IA NO MGI.

CAPACIDADES

GOVERNANÇA E GESTÃO DE DADOS	INTEROPERABILIDADE DE SISTEMAS
CONCEPÇÃO, PRIORIZAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS DE IA	DESENVOLVIMENTO DE IA
PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS E PRIVACIDADE	

A metodologia de elaboração desta Estratégia segue detalhada no Apêndice I.

Considerações Finais

A Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) define os fundamentos conceituais e estratégicos para a adoção responsável, ética e eficiente de soluções baseadas em IA no âmbito do Ministério. A Estratégia não contempla a normatização técnica nem apresenta um plano de ação ou diretrizes operacionais específicas. Seu papel é estabelecer os fundamentos estratégicos e os princípios institucionais que orientarão a atuação do MGI no campo da inteligência artificial, criando as condições para que a adoção de soluções em IA ocorra de forma coordenada, segura e alinhada ao interesse público.

Como próximo passo, recomenda-se o estabelecimento de marcos formais de governança, por meio de uma política de IA; a elaboração de um plano de ação para a implementação da Estratégia, com metas, indicadores e cronograma de execução; definição de métricas institucionais para avaliar os resultados obtidos; implantação de um plano de contingência voltado aos riscos levantados durante o processo de elaboração da estratégia; o estabelecimento de diretrizes práticas para a priorização e o desenvolvimento de projetos; e a definição de papéis e responsabilidades institucionais no ciclo de vida de soluções de IA, que inclui entre outros aspectos definições de responsáveis para:

- aprovar modelos e validar sua aderência aos princípios da Estratégia;
- responder em caso de incidentes, falhas ou uso indevido de sistemas automatizados;
- acompanhamento da execução e monitoramento do desempenho das soluções implantadas.

A adoção institucional de IA exige preparo, coordenação e compromisso com o valor público. Esta Estratégia representa um marco inicial para essa jornada no MGI, criando condições para o uso da inteligência artificial como ferramenta de inovação, eficiência e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

APÊNDICE I - Metodologia de Elaboração da Estratégia de Inteligência Artificial do MGI 2026-2027

A Estratégia de Inteligência Artificial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) foi elaborada por meio de um processo estruturado, participativo e colaborativo, conduzido pelo Grupo de Trabalho da Estratégia de Inteligência Artificial (GT-IA), instituído pela Resolução CGDSI/MGI nº 6, de 5 de dezembro de 2024. O processo incluiu reuniões técnicas preparatórias e um ciclo de oficinas temáticas que envolveram servidores de diferentes unidades do Ministério.

Reuniões Preparatórias

Foram feitas quatro reuniões preparatórias, além de um encontro para assistir um webinar da Gartner sobre IA, com o objetivo de definir o escopo e a estruturação da abordagem metodológica da Estratégia, além de nivelar o conhecimento dos membros a respeito das tendências e boas práticas no uso e no estabelecimento de uma governança efetiva de IA. Para isso a coordenação do GT convidou especialistas da academia e do setor privado, que puderam compartilhar conhecimentos e tendências da IA em organizações governamentais, no Brasil e no mundo. São eles:

- **Luiz Dorsa**, Consultor da Gartner, Executivo com mais de trinta anos de experiência na área de Tecnologia da Informação, destacando larga experiência em Business Intelligence, Inteligência Artificial, Privacidade de Dados, Gestão de Sistemas e Equipes Multidisciplinares. Abordou a estratégia para IA, tratando temas como a regulamentação, risco e ética de IA nas organizações.
- **Patrícia Gomes Rego de Almeida**, Doutora em Administração Pública na Universidade de Brasília, onde tem atuado em pesquisas para a Regulação e Governança da Inteligência Artificial e atua como Coordenadora de Inovação, Governança e Estratégia Digital da Câmara dos Deputados, onde tem coordenado temas como estratégia de transformação digital, política de uso e desenvolvimento da inteligência artificial. O tema de sua apresentação no GT-IA foi "Governança da Inteligência Artificial: Como organizações públicas estão

implantando”, abordando questões como: os riscos no uso e desenvolvimento de sistemas de IA, princípios éticos e ações estratégicas que formalizam a governança de IA.

Ciclo de Oficinas

Para conduzir o trabalho de construção da Estratégia, a coordenação do GT-IA convidou a equipe da Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados (DGE/SSC/MGI) que, por meio de oficinas, facilitou o processo de cocriação do normativo com os membros do GT.

O ciclo de oficinas foi realizado no primeiro semestre de 2025, de forma online, utilizando a plataforma Miro para colaboração em tempo real. Ao todo, foram cinco encontros, com carga horária total de 10 horas e participação média de 16 servidores do MGI por oficina.

As oficinas tiveram como objetivo construir coletivamente os principais elementos da Estratégia, por meio de metodologias participativas e estruturadas em eixos temáticos. As atividades foram conduzidas com dinâmicas em grupos menores e discussões em plenária, promovendo engajamento, cocriação e alinhamento institucional em torno da adoção responsável de soluções de inteligência artificial.

Em cada oficina, foram abordados os seguintes tópicos:

Oficina	Assunto	Objetivo do Encontro
1	Visão de Futuro	Construir de forma colaborativa a visão institucional para a Estratégia de IA do MGI.
2	Objetivos e Benefícios	Definir os objetivos estratégicos e mapear os principais benefícios internos e externos esperados.

continua

3	Métricas de Sucesso	Propor indicadores de sucesso associados aos objetivos estratégicos e benefícios priorizados.
4	Princípios e Casos de Uso	Identificar e qualificar aplicações potenciais de IA alinhadas à estratégia.
5	Riscos	Levantar e classificar os principais riscos associados à adoção de IA no MGI.

O processo metodológico priorizou a cocriação, a geração de insights práticos e estratégicos e o alinhamento institucional entre as diversas áreas envolvidas.

Encerradas as oficinas, o resultado consolidado foi entregue pela DGE à Coordenação do GT, cujo material sistematizado serviu de base para a formulação final da Estratégia de Inteligência Artificial do MGI, estruturada em torno de uma visão de futuro, objetivos estratégicos, benefícios esperados, métricas, casos de uso prioritários e plano de riscos.

Resultados das oficinas

O ciclo de oficinas resultou na sistematização dos principais elementos que compõem a Estratégia de Inteligência Artificial do MGI. As oficinas foram organizadas em torno de cinco temas centrais, estruturando os componentes estratégicos da seguinte forma:

Visão de Futuro

A primeira oficina teve como objetivo construir coletivamente uma visão institucional para o uso de inteligência artificial no MGI. Após discussões em grupos e validação em plenária, foi consolidada a seguinte formulação:

"Ser motor da inovação e modernização na gestão pública com o uso de IA responsável, tornando os processos administrativos mais eficientes e orientando a tomada de decisões com base em dados, para melhorar a eficiência da Administração Pública Federal, a capacidade de oferta de serviços públicos e a experiência da população."

Essa visão foi elaborada com base no horizonte temporal de 2027 e orienta os demais componentes da Estratégia.

Objetivos Estratégicos e Benefícios

Na segunda oficina, foram definidos os objetivos estratégicos da Estratégia de IA, estruturados em cinco eixos:

- a. Infraestrutura Tecnológica e Governança de Dados;
- b. Automação e Eficiência Operacional;
- c. Capacitação e Cultura de Inovação;
- d. Transparência, Ética e Segurança; e
- e. Parcerias Estratégicas e Cooperação.

Para cada eixo, foram definidos objetivos, benefícios internos e externos esperados e, durante a terceira oficina, foram sugeridas métricas de sucesso, que podem ser utilizadas para o acompanhamento concreto do alcance dos objetivos da Estratégia.

Eixo 1: Infraestrutura Tecnológica e Governança de Dados

Objetivo 1: Implementar uma infraestrutura tecnológica robusta, segura, interoperável e eficiente, integrada a uma governança de dados transparente e inteligente, para otimizar recursos, automatizar processos e apoiar a tomada de decisões estratégicas.

Eixo 2: Automação e Eficiência Operacional

Objetivo 2: Otimizar a eficiência operacional por meio da interoperabilidade de sistemas, da automatização de tarefas e da coleta de dados para elaboração de relatórios e prestação de contas, bem como apoio à tomada de decisões baseada em dados.

Objetivo 3: Promover melhorias na prestação do serviço público.

Eixo 3: Capacitação e Cultura de Inovação

Objetivo 4: Promover um ecossistema de IA colaborativo, com vistas a incentivar a autonomia dos colaboradores do MGI.

Eixo 4: Transparência, Ética e Segurança

Objetivo 5: Garantir a transparência e o uso responsável da IA, com foco em equidade, explicabilidade e proteção de dados.

Eixo 5: Parcerias Estratégicas e Cooperação

Objetivo 6: Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de referência para apoio nos projetos de implantação de IA até junho de 2026.

Objetivo 7: Fomentar a troca de experiências e criar ecossistemas de desenvolvimento e sustentação de IA no MGI.

Princípios

A quarta oficina foi dedicada à identificação dos princípios orientadores e dos casos de uso prioritários da Estratégia. Foram consolidados oito princípios que servirão como diretrizes, que orientarão as decisões técnicas e institucionais no desenvolvimento, aquisição e uso de soluções baseadas em IA reforçando o compromisso do MGI com um uso ético, estratégico e centrado nas pessoas.

Casos de Uso

Na quarta oficina, também foram mapeados casos de uso organizados em quatro pilares:

1. Engajamento Humano

Casos voltados à melhoria da experiência de usuários e servidores na interação com serviços e canais institucionais, por meio de automação inteligente.

Possíveis casos de uso:

- Respostas automatizadas em linguagem natural e acessível para dúvidas frequentes;
- Canal interno com assistente virtual treinado para apoiar tarefas e aumentar a produtividade de servidores com a garantia da intervenção humana;
- Orientação automatizada sobre documentação necessária para solicitação de serviços; e
- Disponibilização de canais digitais para promover inclusão, acessibilidade, atendimento personalizado, participação social e controle democrático

2. Otimização e Automação

Casos voltados à automação e ao aprimoramento de processos internos do MGI com o uso de algoritmos, aprendizado de máquina ou análise preditiva.

Possíveis casos de uso:

- Otimização da alocação de recursos públicos com base em dados históricos e predição de demandas;
- Integração inteligente de dados entre sistemas; e
- Detecção e automação de tarefas repetitivas ou burocráticas.

3. Geração de Insights

Casos que visam fortalecer a tomada de decisões baseada em evidências e dados qualificados, promovendo políticas públicas mais eficazes.

- Geração de insights preditivos com base em dados administrativos e operacionais;
- Análise preditiva de impacto de políticas públicas;
- Integração de múltiplas fontes de dados (internas e externas) para construir visões analíticas sobre desempenho institucional.

4. Casos Transversais

Casos de uso que abrangem outros temas estruturantes e institucionais, com foco em monitoramento, governança, conformidade legal e ética.

- Verificação automatizada de dados sensíveis em bases públicas (classificação e anonimização com IA); e
- Identificação de padrões anômalos em processos administrativos (para auditoria e melhoria de qualidade).

Esses casos de uso representam exemplos práticos e não exaustivos de possíveis aplicações de inteligência artificial no âmbito do MGI. Eles têm o objetivo de servir como referência inicial para que as unidades do Ministério identifiquem oportunidades de inovação alinhadas às suas necessidades e priorizem projetos com alto potencial de impacto institucional e geração de valor público.

Levantamento de Riscos

O levantamento dos riscos teve como objetivo identificar vulnerabilidades institucionais, operacionais, técnicas e éticas que possam comprometer a implementação, a continuidade e a confiabilidade da Estratégia de Inteligência Artificial do MGI. Os riscos foram classificados segundo sua probabilidade de ocorrência (baixa, média ou alta) e seu impacto potencial (baixo, médio ou alto), conforme demonstrado no Apêndice V.

Os riscos levantados durante a oficina foram caracterizados a partir desses dois critérios, possibilitando uma visão estruturada das vulnerabilidades associadas à adoção de soluções de IA. Essa categorização oferece subsídios concretos para o desenvolvimento de ações de mitigação e gestão, a serem conduzidas de forma preventiva e responsiva.

Com base nesse levantamento, deverá ser elaborado um plano de contingência, contendo estratégias de prevenção, correção e resposta, com base na análise dos riscos classificados. Além disso, deverão ser estabelecidas diretrizes institucionais sobre como lidar com riscos de alto impacto, especialmente aqueles relacionados à segurança da informação, proteção de dados, responsabilidade ética e continuidade da prestação de serviços públicos.

Essa abordagem fortalece a governança da Estratégia e assegura maior segurança, transparência e responsabilidade no uso de inteligência artificial no âmbito do MGI.

Os demais produtos resultantes das oficinas, que não foram incluídos na Estratégia, são apresentados neste documento, também em apêndices, com o objetivo de servirem como norteadores para a elaboração de outros normativos, como a Política e o Plano de implementação de IA do MGI, a saber:

- APÊNDICE II - Benefícios esperados;
- APÊNDICE III - Métricas sugeridas para alcance dos objetivos;
- APÊNDICE IV - Riscos.

APÊNDICE II - Benefícios Esperados

1. Confiabilidade e segurança;
2. Plataformas tecnológicas e serviços compartilhados;
3. Disponibilização de plataforma de análise de dados de serviços públicos.
4. Impulsionar a inovação e aumentar a produtividade;
5. Promover a melhoria de processos internos de gestão e governança de dados;
6. Aumento da confiança interna no uso de soluções de IA;
7. Letramento e capacitação dos servidores em IA;
8. Inventário de soluções em IA;
9. Visão Geral para cruzamento de dados
10. Utilizar os dados em transparência para alimentação da IA e da Tomada de Decisões;
11. Melhoria da governança e da supervisão do desenvolvimento e implementação da IA;
12. Estímulo à colaboração entre órgãos públicos na adoção de soluções baseadas em IA;

13. Aumento da oferta de serviços automatizados para a população;
14. Melhoria na qualidade, oferta e celeridade de serviços públicos;
15. Melhoria da colaboração para geração de produtos de IA com outras instituições.

APÊNDICE III - Métricas Sugeridas para Alcance dos Objetivos

1. Número de inconsistências de dados detectados entre sistemas integrados;
2. Quantidade de bases de dados e serviços compartilhados em infraestrutura tecnológica para uso de órgãos do ColaboraGov;
3. Quantidade de bancos de dados interoperando;
4. Número de processos estratégicos automatizados;
5. Percentual de servidores envolvidos em atividades de inovação com IA;
6. Redução do tempo médio de conclusão de tarefas e aumento da qualidade do trabalho;
7. Número de dias para conclusão de processos estratégicos;
8. Número de dias para conclusão de ciclos de processos estratégicos;
9. Percentual de uso das licenças de ferramentas de IA disponibilizadas pelo MGI;
10. Número de servidores que obtiveram certificações reconhecidas em IA, como cursos oferecidos por instituições renomadas ou plataforma de aprendizado online;

11. Quantidade de unidades/processos com solução em IA em uso no período;
12. Percentual de projetos de IA que passaram por avaliações de impacto ético e de conformidade legal antes da implementação;
13. Quantidade de soluções no pool de soluções de IA governamental;
14. Número de serviços com atendimento automatizado por meio de IA;
15. Redução no tempo médio de atendimento à população; e
16. Aumento do número de parcerias em IA.

APÊNDICE IV - Riscos

1. Riscos de alta probabilidade e de alto impacto:

- a. A inexistência de critérios claros para selecionar e priorizar casos de uso de IA pode levar à dispersão de recursos e baixa efetividade das iniciativas;
- b. A oferta de capacitação não estruturada pode não suprir as competências necessárias para o uso consistente e seguro da IA na administração pública;
- c. Sistemas de IA, ao longo do tempo, podem tornar-se obsoletos deixando de refletir a realidade e levar a tomada de decisões inadequadas, podendo acarretar prejuízos imensuráveis;
- d. A implementação de sistemas de IA pode introduzir novas vulnerabilidades de segurança dos sistemas de informação;
- e. Risco de falta de transparência e explicabilidade dos modelos de deep learning podem dificultar a auditoria dos processos;
- f. Uso de informações classificadas como restritas ou sigilosas para treinamento de modelos de IA pode possibilitar o vazamento indevido de informações;
- g. Não anonimização de dados para treinamento de modelos específicos pode possibilitar o vazamento de dados pessoais ou sensíveis;
- h. Riscos de alucinação que geram informações que não são factualmente corretas ou que não têm base nos dados com os quais foram treinados; e
- i. Modelos de IA fechados e hospedados no exterior podem violar a LGPD ao transferir dados pessoais sem garantias legais adequadas;

2. Riscos de alta probabilidade e de médio impacto:

- a. Baixa capacidade técnica interna pode gerar dependência excessiva de fornecedores externos, comprometendo a autonomia e a continuidade das soluções de IA;
- b. A ausência de mecanismos para retenção e transferência de conhecimento sobre IA pode gerar descontinuidade em projetos estratégicos; e
- c. Modelos de IA utilizando dados enviesados podem gerar decisões discriminatórias;

3. Riscos de alta probabilidade e de baixo impacto:

- a. Resistência à adoção de tecnologias de IA por parte dos servidores, motivada por insegurança, falta de capacitação, letramento ou percepção de aumento de carga de trabalho; e

4. Riscos de média probabilidade e de alto impacto:

- a. Falta de capacitação das equipes para lidar com questões éticas, de transparência e governança no uso de inteligência artificial; e
- b. Incidentes relacionadas ao desenvolvimento podem gerar prejuízos financeiros na utilização de modelos que não refletem a realidade e são ineficientes.
- c. Implantação de soluções de IA sem análise prévia de impacto regulatório, incluindo normas setoriais específicas, pode resultar em não conformidade ou sanções; e
- d. Falhas na implementação da IA podem gerar resultados não esperados no desenvolvimento do modelo, causando prejuízos ao Ministério;

5. Riscos de média probabilidade e de médio impacto:

- a. Falta de capacitação em áreas correlatas à IA, como ciência de dados, aprendizado de máquina e desenvolvimento de modelos, pode inviabilizar a implementação eficaz da estratégia
- b. Risco de dependência tecnológica a ferramentas específicas que poderiam gerar altos custos; e

- c. Uso de modelos de IA que possam violar direitos autorais ao gerar conteúdos com base em obras protegidas utilizadas no treinamento;

6. Riscos de média probabilidade e de baixo impacto:

- a. A implementação de IA pode gerar receios de perda de empregos entre os servidores;

7. Riscos de baixa probabilidade e de alto impacto:

- a. Aplicações de IA que sejam percebidas como invasivas, manipuladoras ou injustas podem gerar forte reação negativa;
- b. Incidentes de segurança causados por comportamentos imprecisos ou inadequados dos sistemas de IA podem causar insegurança no uso da IA, além dos prejuízos à reputação do Ministério e danos financeiros;
- c. Falhas em sistemas de IA podem afetar diretamente serviços ao cidadão podem gerar grande insatisfação e prejudicar a imagem; e
- d. Uso de modelos de IA que gerem resultados danosos sem que haja clareza sobre quem é legalmente responsável.

8. Riscos de baixa probabilidade e de médio impacto:

- a. A ausência de leis claras sobre o uso de IA no setor público pode gerar insegurança jurídica e dificultar a implementação de projetos;

9. Riscos de baixa probabilidade e de baixo impacto:

- a. Falta de clareza na hora de mensurar a validade, precisão e acurácia de IA pode levar a baixa aderência; e
- b. Falta de clareza sobre como os algoritmos tomam decisões pode gerar desconfiança e comprometer a transparência;



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO