

Grupo de Trabalho Competências em IA

MATRIZ

DE COMPETÊNCIAS

EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Documento Orientador
Brasília, 2026

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



APRESENTAÇÃO

O presente **Grupo de Trabalho (GT)** tem como missão elaborar uma proposta de **Matriz de Competências em Inteligência Artificial (IA)** voltada especificamente para o serviço público brasileiro. A iniciativa insere-se no contexto das ações estratégicas de capacitação e desenvolvimento de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal, alinhando-se às diretrizes do **Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) 2024-2028** e da **Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD)**. Ambas as políticas reconhecem a necessidade de formar, capacitar e requalificar servidores em larga escala, de modo a fortalecer as competências digitais essenciais à transformação digital do Estado.

Síntese Executiva: Esta Matriz de Competências em Inteligência Artificial é direcionada a gestores e servidores públicos de diferentes níveis da Administração Pública, especialmente aqueles envolvidos com políticas de capacitação, inovação e transformação digital. Seu objetivo é orientar a formulação de trilhas de aprendizagem, programas de formação continuada e iniciativas de desenvolvimento de competências em IA no setor público. Importante destacar que a Matriz não se configura como um plano de capacitação, manual técnico ou guia de implementação de soluções em IA, mas como um referencial estratégico que apoia decisões sobre capacitação e desenvolvimento de pessoas no contexto da transformação digital do Estado.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo Geral

Estabelecer o referencial estratégico de Competências em Inteligência Artificial para a Administração Pública Federal, definindo os domínios essenciais de atuação e os respectivos níveis de proficiência, a fim de fundamentar a governança de pessoas e o planejamento da capacitação institucional, em alinhamento com as diretrizes do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial.

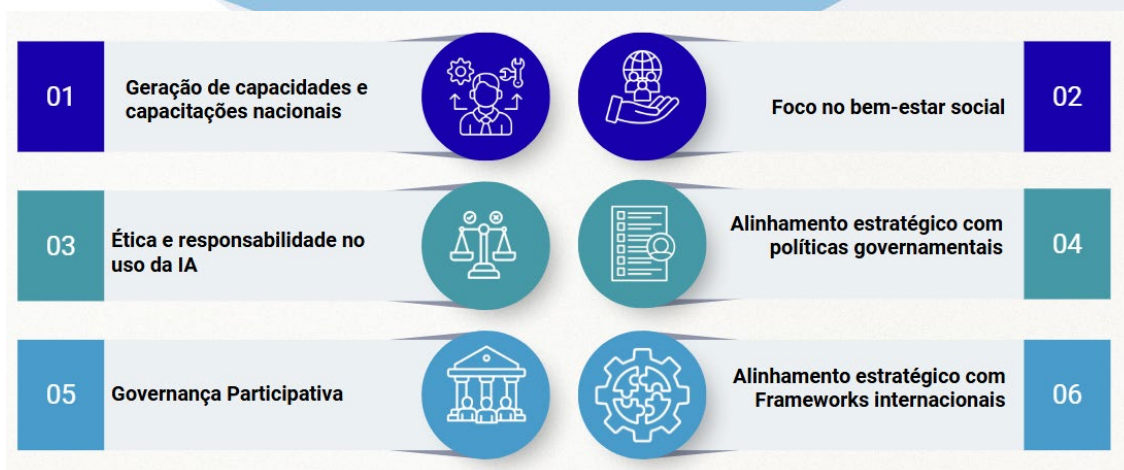
1.2. Objetivos Específicos

- Definir a Arquitetura de Perfis: Mapear e segmentar os diferentes perfis de atuação no serviço público federal, delimitando as fronteiras de responsabilidade de cada um em relação ao uso da IA.
- Estabelecer os Domínios de Competência: Identificar as macrotendências e áreas-chave que devem compor a base formativa do servidor, alinhadas aos frameworks internacionais.
- Estruturar a Régua de Proficiência: Determinar a escala de maturidade para cada competência, utilizando a Taxonomia de Bloom Revisada para graduar a complexidade esperada em cada perfil profissional.
- Fundamentar a Estratégia de Capacitação: Fornecer a estrutura lógica e referencial necessária para que, em etapa posterior, sejam detalhados os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) para a estratégia de capacitação.
- Promover o Alinhamento Institucional: Assegurar que a estrutura da matriz dialogue diretamente com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e com os Eixos 2 e 3 do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial, garantindo legitimidade e aplicabilidade normativa.

Objetivo Estratégico	Perfis Profissionais Associados	Uso Esperado da Matriz
Estabelecer o referencial estratégico de competências em IA	Todos os servidores públicos federais	Planejamento de políticas de capacitação e desenvolvimento
Definir a Arquitetura de Perfis	Gestores, analistas técnicos, especialistas em TI, formuladores de políticas	Segmentação de trilhas formativas por papel institucional
Estabelecer os Domínios de Competência	Servidores com atuação em áreas estratégicas, tecnológicas e operacionais	Organização dos conteúdos formativos por área de impacto
Estruturar a Régua de Proficiência	Todos os perfis, conforme complexidade e escopo de atuação	Avaliação da maturidade em competências e desenho de percursos de aprendizagem
Fundamentar a Estratégia de Capacitação	Gestores de RH, escolas de governo, áreas de treinamento	Elaboração de programas, trilhas e planos de capacitação baseados em CHA
Promover o Alinhamento Institucional	Gestores públicos, formuladores de políticas, áreas de governança	Integração com PNDP, PBIA e marcos normativos da administração pública

2. PREMISSAS BÁSICAS

As premissas que orientam este trabalho estão profundamente alinhadas com os princípios do PBIA, garantindo que o produto final seja relevante e aplicável ao contexto nacional.



3. JUSTIFICATIVA

A elaboração deste referencial é estratégica e urgente por três razões fundamentais:

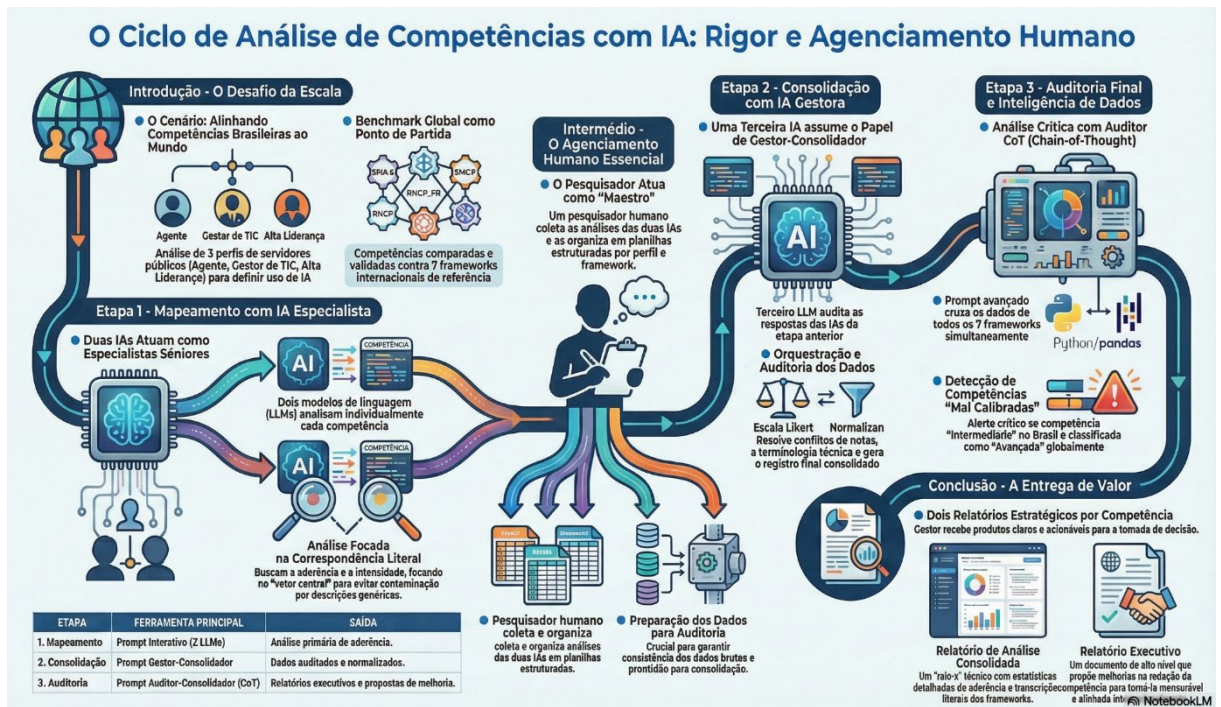
- **Direcionamento Eficiente de Investimentos**
- **Viabilização das Metas de Capacitação**
- **Garantia de Governança e Ética**



4. METODOLOGIA

Fases Metodológicas - Elaboração da Matriz de Competências em IA

Fase	Período	Descrição	Entregável Principal	Responsáveis/ Participantes
Fase 1: Fundamentação e Proposta Metodológica	Ago/2025 – Dez/2025	Levantamento teórico e técnico; análise de frameworks; alinhamento com políticas públicas e normativos nacionais.	Documento metodológico consolidado para basear a construção da matriz.	Equipe técnica central
Fase 2: Construção da Matriz e Validação Técnica	Jan/2026 – Mai/2026	Construção dos perfis, domínios e competências; desenvolvimento da régua de proficiência; validação com especialistas e órgãos públicos.	Versão preliminar da Matriz de Competências em IA.	Equipe técnica central + representantes NIA
Fase 3: Refinamento e Publicação Final	Jun/2026 – Ago/2026	Ajustes finais com base nos feedbacks; preparação de produto final e diretrizes de uso institucional.	Matriz final validada e pronta para publicação e disseminação.	Equipe técnica + instâncias de governança e comunicação



Etapa 1: Mapeamento de Correspondências

Etapa 2: Auditoria e Consolidação Gerencial

Etapa 3: Auditoria Final e Processamento de Dados

Agenciamento e Supervisão Humana

A metodologia estabelece a centralidade da curadoria humana ao longo de todo o fluxo. O pesquisador atua na validação das saídas geradas

pelos LLMs em cada transição de etapa, assegurando a precisão técnica e a manutenção do contexto institucional do serviço público brasileiro.

5. FRAMEWORKS ANALISADOS

Framework	Origem	Foco Principal	Nível de Atuação	Contribuição para a Matriz
SFIA – Skills Framework for the Information Age	Internacional (Reino Unido)	Competências digitais e gestão por níveis	Operacional ao estratégico	Define os níveis de proficiência e estrutura os perfis profissionais com base no CHA
AI Playbook for the UK Government	Reino Unido (governo)	Ciclo de vida da IA no setor público	Estratégico	Oferece diretrizes para governança, riscos, <i>compliance</i> e uso responsável da IA
JRC – Competências em IA (Comissão Europeia)	União Europeia (JRC)	Competências sociotécnicas e ética	Operacional ao estratégico	Base para CHA com foco em ética, transparência, impacto e regulação (<i>AI Act</i>)
BridgeAI – AI Skills for Business	Reino Unido (Alan Turing Institute)	Formação de profissionais em IA	Operacional a gerencial	Estrutura perfis e dimensões de competências para trilhas formativas e maturidade organizacional
UNESCO – Competências em IA e Transformação Digital	Internacional (UNESCO + Broadband Commission)	Competências digitais para servidores públicos	Multinível (comportamental a estratégico)	Integra atitudes, valores e competências digitais alinhadas à transformação digital no setor público
IndiaAI – Competency Framework for AI Integration	Índia (MeitY)	Capacitação em IA no setor público	Operacional ao estratégico	Fornece diretrizes contextualizadas para países do Sul Global com foco em ética, riscos e inclusão
France Compétences – French Qualifications Framework	França	Educação, qualificação e reconhecimento profissional	Estrutural (educação e trabalho)	Modelo de modularização e transparência das competências, alinhado a padrões europeus

6. ESTRUTURA DOS PERFIS E DAS COMPETÊNCIAS

6.1. Perfis e competências associadas

A estruturação da Matriz parte do reconhecimento de que a adoção da Inteligência Artificial no setor público não é uniforme, envolvendo múltiplos níveis de interação que variam desde o uso instrumental cotidiano até a tomada de decisão estratégica de alto impacto. Na figura a seguir, ilustram-se os perfis que foram organizados para refletir essa diversidade, diferenciando as responsabilidades, o grau de autonomia e a profundidade técnica exigida em cada camada da Administração Pública.



Para facilitar a compreensão dos perfis profissionais contemplados na Matriz, apresenta-se a seguir um quadro-resumo com os papéis mapeados, seus níveis cognitivos predominantes segundo a Taxonomia de Bloom e os tipos de decisão associados a cada função. Essa visão geral permite antecipar as diferenças de profundidade e complexidade exigidas entre os perfis, orientando a formulação das competências de forma coerente com o nível de atuação de cada servidor.

Perfil	Papel na Administração Pública	Nível Cognitivo (Bloom)	Tipo de Decisão Associada
Agente público	Atua em atividades operacionais e de apoio, utilizando soluções de IA em tarefas cotidianas	Lembrar, Entender, Aplicar	Decisões operacionais e de execução
Curador de dados	Organiza, documenta e mantém os ativos de dados da unidade, assegurando catalogação, qualidade de metadados e rastreabilidade.	Aplicar, Analisar	Decisões técnicas e operacionais de gestão de dados.
Gestor de TIC	Coordena projetos e equipes que envolvem soluções baseadas em IA	Analisar, Avaliar	Decisões táticas e de planejamento tecnológico
Executivo de Dados	Gerencia dados estratégicos, define diretrizes de uso e monitora integridade e segurança de IA	Avaliar, Criar	Decisões técnicas e estratégicas com impacto em dados e IA
Gestor Público	Supervisiona políticas e projetos que envolvem o uso de IA no contexto de políticas públicas	Avaliar, Criar	Decisões estratégicas sobre políticas, riscos e governança
Altas Lideranças	Toma decisões institucionais sobre governança de IA, regulação, investimento e alinhamento estratégico	Criar	Decisões estratégicas e normativas de alto impacto institucional

6.1.1 Agente Público

O perfil "Agente Público" abrange os profissionais que atuam em órgãos, entidades ou instituições da administração pública federal, desempenhando funções guiadas pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. No contexto da gestão por competências, este perfil foi estruturado para habilitar o servidor a lidar com os desafios contemporâneos de transformação digital, inovação e gestão de resultados.

Em termos de proficiência, o perfil classifica-se no Nível Operacional da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), correspondendo a um Domínio de

Inteligência Artificial (IA) Inicial. Isso indica que a atuação esperada não é a de um desenvolvedor de tecnologia, mas a de um usuário qualificado capaz de aplicar ferramentas de IA nas rotinas administrativas de forma ética e eficiente.

A Matriz de competências apresentada a seguir é fruto de um processo de validação técnica e auditoria baseada em 7 *frameworks* internacionais. O quadro consolida as descrições originais e os ajustes realizados para alinhar o perfil às melhores práticas globais, destacando:

6.1.1.1 Competência 1

“Identificar e selecionar ferramentas de IA aplicáveis a tarefas cotidianas da administração pública, compreendendo suas capacidades, limitações e riscos, para reconhecer oportunidades de otimização de processos de forma ética e responsável.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de reconhecer, dentre as ferramentas de Inteligência Artificial disponíveis, aquelas que podem apoiar suas atividades administrativas diárias, como elaboração de textos, organização de informações, análise preliminar de dados ou apoio à tomada de decisão, compreendendo de forma crítica o que essas ferramentas fazem, onde são úteis, quais são suas limitações e quais riscos estão associados ao seu uso. Não se trata de desenvolver ou configurar sistemas de IA, mas de utilizar soluções prontas de forma consciente, supervisionada e alinhada às normas legais, éticas e institucionais, contribuindo para a melhoria de processos e da eficiência administrativa.

6.1.1.2 Competência 2

“Aplicar, de forma assistida e sob supervisão, soluções de IA generativa para criação e refinamento de documentos e comunicações, e de IA analítica para geração de relatórios padronizados, verificando criticamente os resultados para melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de utilizar soluções de Inteligência Artificial, de maneira assistida e supervisionada, como apoio à produção de documentos administrativos, comunicações

institucionais e relatórios padronizados. O foco não está na automação integral das atividades, mas no uso da IA como ferramenta de apoio para ganho de eficiência, clareza e padronização, mantendo sempre a responsabilidade humana pela revisão, validação e assinatura dos conteúdos produzidos. O servidor atua como usuário qualificado, capaz de explorar o potencial da IA generativa e analítica sem abdicar do julgamento crítico e da observância às normas institucionais.

6.1.1.3 Competência 3

“Utilizar, de forma assistida, ferramentas de automação inteligente e assistentes virtuais configurados para melhorar o atendimento ao cidadão e agilizar fluxos de trabalho administrativos, com supervisão e capacidade de escalar casos complexos.”

Explicação: Esta competência diz respeito à capacidade do Agente Público de utilizar ferramentas de automação inteligente e assistentes virtuais previamente configurados pela instituição para apoiar o atendimento ao cidadão e a execução de fluxos administrativos padronizados. O servidor atua como usuário qualificado dessas soluções, garantindo que a automação seja aplicada de forma ética, eficiente e supervisionada, com atenção especial à qualidade do atendimento, à correta interpretação das demandas e à escalabilidade dos casos que exigem análise humana especializada.

6.1.1.4 Competência 4

“Reconhecer a importância da integração, qualidade e confiabilidade de dados de diferentes fontes, valorizando seu papel fundamental para análises precisas e decisões embasadas em informações integras.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de compreender que dados são um ativo estratégico da administração pública e que a qualidade, a integração e a confiabilidade das informações são condições essenciais para análises corretas, uso responsável de Inteligência Artificial e tomada de decisões embasadas. No nível operacional, o servidor não é responsável por arquiteturas de dados ou modelos analíticos, mas desempenha papel fundamental ao produzir, registrar, tratar e utilizar dados de forma cuidadosa, consciente de que

inconsistências, duplicidades ou erros impactam diretamente relatórios, automações e soluções de IA utilizadas pela organização.

6.1.1.5 Competência 5

“Analisar criticamente o uso de IA, identificando potenciais problemas éticos e atuando em consonância com os princípios de transparência, equidade e responsabilidade, conforme diretrizes da administração pública.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de reconhecer que o uso de Inteligência Artificial na administração pública envolve implicações éticas, sociais e institucionais, exigindo postura crítica, responsável e alinhada aos princípios constitucionais e às diretrizes normativas vigentes. No nível operacional, o servidor não é responsável por definir políticas de IA ou estruturar modelos de governança, mas deve ser capaz de identificar situações de risco ético, compreender impactos potenciais do uso de IA e atuar de forma coerente com os valores de transparência, equidade, responsabilidade e respeito aos direitos dos cidadãos.

6.1.1.6 Competência 6

“Identificar oportunidades de aplicação de IA em seu contexto de trabalho, avaliando casos de uso viáveis e reconhecendo suas capacidades e limitações.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de observar criticamente sua rotina de trabalho e reconhecer situações em que o uso de Inteligência Artificial pode apoiar atividades administrativas, melhorar fluxos de trabalho ou aumentar a eficiência operacional. Trata-se de uma atuação propositiva, porém consciente, na qual o servidor identifica oportunidades de uso viável da IA, compreendendo que nem todos os problemas são solucionáveis por tecnologia e que a adoção deve respeitar limites técnicos, éticos, legais e institucionais. O foco está na identificação e avaliação preliminar de casos de uso, e não na implementação ou no desenho técnico das soluções.

6.1.1.7 Competência 7

“Contribuir para a cultura de inovação e o uso responsável de IA na equipe, compartilhando ativamente conhecimentos, experiências e boas práticas.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de atuar como agente de disseminação do uso consciente e responsável da Inteligência Artificial no ambiente de trabalho, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional orientada à inovação, à aprendizagem contínua e ao uso ético da tecnologia. Mesmo em nível operacional, o servidor desempenha papel relevante ao compartilhar experiências práticas, alertar sobre riscos, difundir boas práticas e estimular o uso adequado de ferramentas de IA, sempre em alinhamento com as diretrizes institucionais e os princípios do serviço público.

6.1.1.8 Competência 8

“Colaborar em ambientes digitais, utilizando soluções de IA para facilitar a comunicação e o trabalho em equipe no setor público.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de atuar de forma colaborativa em ambientes digitais, utilizando soluções de Inteligência Artificial como apoio à comunicação, à organização do trabalho e à cooperação entre equipes. No nível operacional, o servidor utiliza ferramentas digitais e recursos de IA, como assistentes de escrita, organização de tarefas, resumo de informações e apoio à comunicação, para melhorar a interação, a produtividade coletiva e a fluidez dos processos de trabalho, sempre com supervisão humana e respeito às normas institucionais.

6.1.1.9 Competência 9

“Adaptar-se às mudanças tecnológicas de forma contínua, mantendo-se atualizado sobre novas ferramentas e tendências de IA relevantes para a administração pública, por meio de aprendizado ativo.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Agente Público de manter uma postura ativa, aberta e resiliente diante da rápida evolução das tecnologias digitais e das soluções de Inteligência Artificial. No nível operacional, não se espera especialização técnica profunda, mas sim uma disposição para aprender continuamente, acompanhar atualizações relevantes, compreender novas funcionalidades e adaptar práticas de trabalho às mudanças tecnológicas que impactam a administração pública. Trata-se de substituir uma postura passiva de aprendizagem por uma atitude proativa, na qual o servidor assume corresponsabilidade por seu desenvolvimento profissional.

6.1.1.10 Competência 10

"Uso de assistentes virtuais baseados em IA."

Explicação: Capacidade do Agente Público de utilizar e supervisionar o uso de assistentes virtuais baseados em Inteligência Artificial como instrumentos de apoio à gestão, à comunicação e à organização do trabalho administrativo. Essa competência envolve empregar assistentes virtuais para otimizar fluxos de trabalho, apoiar análises preliminares, organizar informações e facilitar interações institucionais, assegurando que seu uso ocorra de forma responsável, supervisionada e alinhada às normas, aos princípios do serviço público e às necessidades reais da equipe e dos cidadãos.

6.1.2 Curador de Dados

O perfil "Curador de Dados" abrange os profissionais responsáveis por executar e manter a curadoria de dados no âmbito de sua unidade organizacional, assegurando a qualidade, a confiabilidade, a integridade, a disponibilidade e a utilidade dos ativos de informação ao longo de todo o seu ciclo de vida. Atua na aplicação prática das diretrizes e dos padrões estabelecidos pelas políticas e pelos planos de governança e gestão de dados, garantindo que os dados e seus respectivos metadados estejam organizados, documentados, classificados e em conformidade com os requisitos de qualidade, confiabilidade, integridade, interoperabilidade, segurança e reuso, dentre outros. Zela pela consistência semântica, pela correta interpretação dos dados e pela observância da legislação e dos normativos aplicáveis ao tratamento, ao acesso, ao compartilhamento, à proteção e ao uso ético dos dados, inclusive quanto à proteção de dados pessoais

e às hipóteses legais de sigilo ou restrição de acesso.

Em termos de proficiência, o perfil classifica-se no Nível Operacional da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), correspondendo a um Domínio de Inteligência Artificial (IA) e Dados Intermediários. Isso indica que a atuação esperada não é a de um engenheiro de dados ou cientista de dados, mas a de um profissional qualificado capaz de aplicar, monitorar e aprimorar práticas de governança e qualidade de dados de forma ética, responsável e alinhada às políticas institucionais.

A Matriz de Competências apresentada a seguir é fruto de um processo de validação técnica e auditoria baseada em quadros de referências internacionais. O quadro consolida as descrições originais e os ajustes realizados para alinhar o perfil às melhores práticas globais, destacando:

Uso orientado à governança: a ênfase na aplicação prática de padrões, políticas e diretrizes de gestão de dados, adequada ao nível operacional;

Precisão Conceitual: o refinamento de terminologias para garantir clareza entre as responsabilidades operacionais do Curador e as atribuições estratégicas do Executivo de Dados;

Transversalidade Ética e Legal: a incorporação de diretrizes de responsabilidade, transparência, proteção de dados pessoais (LGPD) e segurança da informação em todas as práticas.

6.1.2.1 Competência 1

“Garantir a representatividade e qualidade dos dados para utilização pelas soluções de IA para prevenir e mitigar vieses, a partir da aplicação de princípios éticos e de responsabilidade no uso de IA e dados, identificando e mitigando vieses, assegurando transparência, prestação de contas e respeito aos direitos individuais”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de reconhecer que o uso de Inteligência Artificial e de dados na administração pública envolve implicações éticas, sociais e institucionais, exigindo postura crítica, proativa e alinhada aos princípios constitucionais e às diretrizes normativas vigentes. No nível operacional, o Curador não apenas identifica riscos éticos, mas apoia a mitigação de vieses nos conjuntos de dados sob sua responsabilidade, assegura transparência nos processos de curadoria e responde formalmente pela qualidade

e pelo uso responsável dos dados, sempre em consonância com os direitos individuais dos cidadãos e as políticas institucionais.

6.1.2.2 Competência 2

“Identificar e aplicar as responsabilidades do Curador de Dados na estrutura de governança de dados institucional, articulando-se com o Executivo de Dados e demais agentes de governança, observando as diretrizes e políticas estabelecidas para o ciclo de vida dos ativos de informação, inclusive no contexto da adoção de IA.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de compreender e exercer seu papel específico na estrutura de governança de dados do órgão, distinguindo claramente suas atribuições táticas das responsabilidades estratégicas do Executivo de Dados e das responsabilidades operacionais de outros agentes. O Curador atua como elo entre as diretrizes de governança e a execução prática da gestão de dados, garantindo que as políticas institucionais sejam implementadas no nível de unidade organizacional, com articulação efetiva com os demais agentes do ecossistema de dados.

6.1.2.3 Competência 3

“Catalogar dados utilizando padrões e ferramentas apropriadas (Catálogo Nacional de Dados, DCATbr, CKAN, etc.), mantendo registros atualizados e completos, inclusive para ativos de dados utilizados em processos de IA”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de registrar, organizar e manter atualizados os catálogos de dados e metadados da unidade, utilizando os padrões e as ferramentas institucionalmente definidos. A catalogação é o alicerce da gestão de dados eficiente: sem registros completos e precisos, não há rastreabilidade, interoperabilidade nem uso responsável. O Curador deve garantir que todos os ativos de dados sob sua responsabilidade, incluindo aqueles utilizados como insumo ou produto de processos de Inteligência Artificial, estejam devidamente documentados, descritos e acessíveis aos usuários autorizados.

6.1.2.4 Competência 4

“Classificar dados quanto ao nível de acesso, observando as legislações, atribuindo categorias de acesso (público, restrito ou sigiloso) e registrando os critérios de decisão que fundamentam a classificação realizada”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de aplicar as normas legais e as políticas institucionais de classificação da informação, atribuindo a cada ativo de dado a categoria de acesso correta, público, restrito ou sigiloso, com base em critérios objetivos, devidamente documentados e auditáveis. A classificação adequada é condição essencial para proteger dados sensíveis, garantir o cumprimento da LGPD e demais legislações, e assegurar o equilíbrio entre transparência pública e proteção de informações estratégicas ou pessoais.

6.1.2.5 Competência 5

“Gerir a qualidade dos dados sob curadoria por meio de suas dimensões essenciais (acurácia, completude, consistência e atualidade), implementando controles e validações, inclusive nos contextos de uso de IA.”

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de monitorar, medir e aprimorar continuamente a qualidade dos dados sob sua responsabilidade, atuando de forma sistemática nas quatro dimensões essenciais: acurácia (os dados representam corretamente a realidade), completude (ausência de lacunas relevantes), consistência (coerência entre diferentes registros e sistemas) e atualidade (os dados refletem o estado corrente do fenômeno que descrevem). O Curador implementa controles preventivos e validações que reduzem erros, garantem a confiabilidade dos dados e criam as condições necessárias para análises precisas e uso responsável de IA.

6.1.2.6 Competência 6

“Auxiliar públicos interessados (stakeholders) no correto entendimento e interpretação dos dados sob curadoria, promovendo melhoria na utilização e alfabetização em dados”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de atuar como facilitador do entendimento e do uso correto dos dados sob sua responsabilidade, apoiando diferentes públicos, gestores, analistas, servidores e parceiros institucionais, na interpretação adequada das informações disponíveis. O Curador promove a alfabetização em dados (*data literacy*) em sua esfera de atuação, contribuindo para que decisões sejam tomadas com base em informações bem compreendidas, corretamente contextualizadas e adequadamente utilizadas, reduzindo riscos de interpretações equivocadas ou de uso inadequado dos dados.

6.1.2.7 Competência 7

“Aplicar princípios da LGPD, coordenados com o Encarregado pelo tratamento de dados pessoais identificando as bases legais e implementando as medidas de proteção”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de compreender e aplicar os princípios, as obrigações e os direitos previstos na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no contexto das atividades de curadoria, garantindo que o tratamento dos dados pessoais sob sua responsabilidade ocorra em conformidade legal e em articulação com o Encarregado pelo tratamento de Dados Pessoais. O Curador atua como agente de conformidade em nível operacional, identificando as bases legais aplicáveis a cada tratamento, implementando medidas técnicas e administrativas de proteção e contribuindo para a construção de uma cultura de privacidade no órgão.

6.1.2.8 Competência 8

“Incentivar o reuso de dados, adotando padrões de interoperabilidade (Conecta gov.br) e facilitando o compartilhamento de dados entre sistemas e órgãos”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de promover ativamente o reuso de dados institucionais, adotando padrões de interoperabilidade reconhecidos, como a plataforma conecta gov.br e os padrões definidos pelo Governo Federal, e facilitando o compartilhamento responsável de dados entre sistemas, unidades organizacionais e órgãos públicos. O reuso eficiente de dados reduz redundâncias, evita a criação desnecessária de novos conjuntos de dados, melhora a qualidade das informações disponíveis e contribui para a integração e a eficiência dos serviços públicos.

6.1.2.9 Competência 9

“Promover a abertura dos dados sob sua curadoria em formatos reutilizáveis, em conformidade com a legislação vigente, visando o aumento da transparência pública e a maior participação da sociedade no controle e uso dos dados governamentais”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de atuar como agente de transparência pública, promovendo a publicação de dados governamentais em formatos abertos, padronizados e reutilizáveis, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI), a Política de Dados Abertos do Governo Federal e demais normas aplicáveis. O Curador avalia quais dados podem e devem ser abertos, prepara-os para publicação com a qualidade e a documentação necessárias, e contribui para que a sociedade possa acessar, compreender e utilizar informações governamentais de forma autônoma e responsável.

6.1.2.10 Competência 10

“Garantir o uso de registros de referência e padrões aprovados pelo Comitê Central de Governança de Dados nas operações de dados sob curadoria, promovendo sua adoção pelas unidades envolvidas e verificando a conformidade dos tratamentos realizados”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Curador de Dados de assegurar que as operações de dados realizados em sua unidade organizacional utilizem os registros de referência, assim como listas, tabelas de domínio, códigos e nomenclaturas padronizadas, e os padrões formalmente aprovados pelo Comitê Central de Governança de Dados. O uso consistente desses padrões é condição essencial para garantir a interoperabilidade, a comparabilidade e a confiabilidade dos dados produzidos e compartilhados no ecossistema informacional do órgão, evitando inconsistências semânticas e dificuldades de integração entre sistemas e áreas.

6.1.3 Gestor de TIC

Enquanto o Agente Público atua na ponta da utilização das ferramentas, o Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) assume o papel de arquiteto e condutor da transformação digital. Este perfil engloba os profissionais (efetivos e/ou comissionados) responsáveis por traduzir diretrizes de governo em soluções técnicas robustas, liderando a implementação de projetos complexos que envolvem Inteligência Artificial, *machine learning* e *deep learning* (aprendizado de máquina e aprendizado profundo).

A atuação do Gestor de TIC transcende a execução técnica; ela é eminentemente estratégica e orientada pela governança. Suas ações devem assegurar que a adoção de tecnologias emergentes respeite rigorosamente os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, garantindo que a inovação no setor público não ocorra em detrimento da segurança jurídica ou da ética.

No contexto da gestão por competências e do alinhamento ao PBIA, espera-se que este gestor opere nos níveis cognitivos mais elevados da Taxonomia de Bloom (analisar, avaliar e criar). Ele não apenas consome a tecnologia, mas desenha

a estratégia de dados, avalia riscos algorítmicos e promove a otimização de processos administrativos com foco em resultados, sustentabilidade e inclusão. É, portanto, o elo crítico entre a necessidade do negócio público e a capacidade de entrega tecnológica.

A seguir, são apresentadas as competências específicas mapeadas para o Gestor de TIC:

6.1.3.1 Competência 1

“Liderar o planejamento e a execução de iniciativas de transformação digital com governança e gestão de riscos, integrando tecnologias emergentes (incluindo IA) aos processos organizacionais para geração de valor público”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de conduzir, de forma estratégica e estruturada, iniciativas de transformação digital no setor público, assegurando que a adoção de tecnologias emergentes, especialmente Inteligência Artificial, esteja alinhada ao planejamento institucional, às políticas públicas e às diretrizes de governança. O gestor atua como responsável por articular visão de futuro, desenho de soluções, gestão de riscos e coordenação da execução, garantindo que a inovação tecnológica resulte em valor público mensurável, sem comprometer a legalidade, a ética, a segurança da informação ou a sustentabilidade institucional.

6.1.3.2 Competência 2

“Gerenciar recursos de TIC (infraestrutura, sistemas e contratos) com gestão de riscos, assegurando continuidade de serviços, segurança, interoperabilidade e conformidade com normas legais e regulatórias”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de planejar, coordenar e supervisionar a gestão dos recursos tecnológicos da organização, incluindo infraestrutura, sistemas de informação e contratos de TIC, de forma integrada e orientada à mitigação de riscos. O gestor assegura que os serviços digitais sejam contínuos, seguros, interoperáveis e aderentes ao arcabouço legal e regulatório vigente, criando condições técnicas e institucionais para a adoção sustentável de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial, sem comprometer a confiabilidade ou a estabilidade da operação pública.

6.1.3.3 Competência 3

“Tomar decisões baseadas em métricas de desempenho e análise de dados, utilizando técnicas analíticas [incluindo IA e Machine Learning (aprendizado de máquina)] e ferramentas de análise e visualização de dados”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de fundamentar decisões estratégicas e operacionais em evidências quantitativas e analíticas, utilizando dados, indicadores de desempenho e técnicas avançadas de análise, incluindo modelos de Inteligência Artificial e *Machine Learning* (aprendizado de máquina). O gestor transforma dados em insumos decisórios, interpretando métricas de desempenho, avaliando cenários e utilizando visualizações claras para orientar escolhas relacionadas a investimentos, priorização de projetos, gestão de riscos e melhoria contínua dos serviços públicos.

6.1.3.4 Competência 4

“Aplicar fundamentos de segurança da informação e proteção de dados, assegurando a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações públicas”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de estruturar, implementar e supervisionar práticas de segurança da informação e proteção de dados no âmbito da administração pública, garantindo que informações e sistemas sejam protegidos contra acessos não autorizados, perdas, alterações indevidas ou indisponibilidade. O gestor atua de forma estratégica e preventiva, assegurando conformidade com normas legais, diretrizes institucionais e boas práticas de segurança, criando um ambiente confiável para a operação dos serviços digitais e para a adoção responsável de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial.

6.1.3.5 Competência 5

“Estabelecer e integrar práticas de governança de TIC, alinhadas a frameworks (estruturas de referência) reconhecidos e à regulação vigente, assegurando conformidade ética e legal no uso de IA”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de estruturar e integrar práticas de governança que orientem o uso da tecnologia de forma ética, legal, transparente e alinhada aos objetivos institucionais. O gestor atua como responsável por traduzir frameworks (estruturas de referência) consolidados

de governança de TIC e de IA em políticas, processos e mecanismos decisórios aplicáveis à realidade da administração pública, assegurando que a adoção de soluções digitais, especialmente aquelas baseadas em IA, ocorra com responsabilidade, rastreabilidade e prestação de contas.

6.1.3.6 Competência

“Avaliar impactos sociais, econômicos e ambientais da adoção de IA, considerando riscos, benefícios e implicações éticas no contexto do setor público”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de analisar de forma sistêmica os efeitos da adoção de soluções de Inteligência Artificial sobre a sociedade, a economia, o meio ambiente e a própria organização pública. O gestor atua de maneira preventiva e estratégica, avaliando riscos, benefícios e consequências não intencionais da IA, assegurando que decisões tecnológicas estejam alinhadas ao interesse público, à sustentabilidade, à inclusão social, à não discriminação algorítmica entre grupos sociais, evitando vieses e aos princípios éticos que regem a atuação estatal.

6.1.3.7 Competência 7

“Monitorar indicadores de desempenho de projetos de TIC, aplicando metodologias de gestão de projetos e boas práticas”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de acompanhar, analisar e avaliar o desempenho de projetos tecnológicos ao longo de seu ciclo de vida, utilizando indicadores, métricas e metodologias consolidadas de gestão de projetos. O gestor assegura que iniciativas de TIC, incluindo projetos de IA, sejam executadas conforme planejamento, com controle de escopo, prazo, custo, qualidade e riscos, permitindo ajustes tempestivos e decisões fundamentadas, alinhadas à governança e ao valor público esperado.

6.1.3.8 Competência 8

“Comunicar projetos e resultados de TIC a públicos diversos, utilizando linguagem adequada e recursos de comunicação eficazes”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de comunicar, de forma clara, estratégica e transparente, informações relacionadas a projetos, decisões, resultados, riscos e impactos das iniciativas de TIC. O gestor atua como tradutor entre o universo técnico e os diferentes públicos institucionais, alta administração, áreas finalísticas, órgãos de controle, equipes técnicas e sociedade ,

assegurando que a complexidade tecnológica, inclusive no uso de IA, seja compreendida em termos de valor público, riscos, benefícios e limites.

6.1.3.9 Competência 9

“Manter-se atualizado sobre avanços e tendências da Inteligência Artificial por meio de aprendizado contínuo”.

Explicação: Esta competência refere-se à capacidade do Gestor de TIC de acompanhar, de forma sistemática e crítica, a evolução das tecnologias digitais e dos avanços em Inteligência Artificial, compreendendo seus impactos estratégicos, técnicos, regulatórios e éticos para a administração pública. O aprendizado contínuo não é entendido como acúmulo de conhecimento técnico isolado, mas como um processo ativo de atualização, reflexão e incorporação de tendências relevantes à tomada de decisão e ao planejamento da transformação digital.

6.1.3.10 Competência 10

“Liderar a governança de riscos algorítmicos.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de conduzir, no âmbito de sua área de atuação, a identificação, a análise e o tratamento dos riscos associados ao uso de algoritmos e sistemas de Inteligência Artificial, assegurando que tais riscos sejam compreendidos, monitorados e mitigados de forma institucionalizada. Essa competência implica exercer liderança sobre processos de governança que previnam vieses, decisões opacas, impactos indevidos sobre direitos e falhas de *accountability* (responsabilização / prestação de contas), garantindo que o uso de IA permaneça alinhado ao interesse público, à ética e à legalidade.

6.1.3.11 Competência 11

“Aplicar requisitos técnicos de soberania em soluções e infraestruturas digitais.”

Explicação: Capacidade de traduzir as diretrizes estratégicas de soberania digital em especificações técnicas de contratação e arquitetura de sistemas, garantindo que a implementação de soluções de *software* e hardware preserve a autonomia, a capacidade de auditoria e o controle do Estado.

6.1.4 Gestor Público

O perfil Gestor Público abrange os profissionais que atuam nas camadas tática e operacional da administração pública federal, ocupando funções de chefia, coordenação ou supervisão. Esses gestores exercem papel central na articulação entre as diretrizes estratégicas definidas pela alta administração e a execução cotidiana das políticas, programas e processos, assegurando que orientações superiores se traduzam em práticas concretas e resultados efetivos. Sua atuação ocorre em ambientes marcados por elevada complexidade organizacional, restrições orçamentárias, exigências normativas e pressão constante por eficiência, transparência e entrega de valor público.

No contexto da gestão por competências, o Gestor Público é caracterizado como um agente de implementação e liderança intermediária, responsável por conduzir equipes, organizar fluxos de trabalho, gerir processos e tomar decisões que impactam diretamente o desempenho institucional. Suas ações devem estar permanentemente orientadas pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, refletindo compromisso com o interesse público, a responsabilidade administrativa e a boa governança.

Em termos de proficiência, o perfil situa-se entre os níveis operacional avançado e tático da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), exigindo capacidade de analisar contextos, avaliar alternativas e aplicar diretrizes em situações concretas. No domínio da transformação digital e da Inteligência Artificial, não se espera atuação técnica especializada, mas sim a habilidade de utilizar, supervisionar e orientar o uso de soluções digitais e de IA, propiciando aderência normativa, mitigação de riscos e alinhamento aos objetivos institucionais.

A matriz de competências associada a este perfil resulta de um processo de validação técnica alinhado a referenciais internacionais e às diretrizes nacionais de modernização do Estado, destacando-se pelos seguintes eixos:

- **Liderança de Execução:** capacidade de conduzir equipes e processos, assegurando que estratégias se convertam em resultados concretos;
- **Gestão Responsável da Inovação:** incorporação de tecnologias digitais e soluções de IA de forma gradual, supervisionada e alinhada às normas e valores do serviço público.
- **Tomada de Decisão Orientada a Resultados:** uso de informações, indicadores e evidências para qualificar decisões administrativas;

- Transversalidade Ética e Institucional: integração de princípios de responsabilidade, transparência, segurança da informação e respeito ao interesse público em todas as práticas de gestão.

Dessa forma, o Gestor Público consolida-se como um elo crítico da transformação digital, sendo responsável por operacionalizar mudanças, reduzir resistências organizacionais e fortalecer a capacidade do Estado de inovar com responsabilidade, eficiência e foco no cidadão.

6.1.4.1 Competência 1

“Exercer liderança responsável em contextos de transformação digital e uso de IA, promovendo accountability (responsabilização / prestação de contas), transparência e prestação de contas nas decisões e resultados da equipe.”

Explicação: Capacidade de liderar equipes e processos em ambientes de transformação digital, assegurando que o uso de tecnologias, especialmente soluções baseadas em Inteligência Artificial, seja conduzido de forma responsável, transparente e alinhada aos princípios da administração pública. Essa competência implica assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas com apoio tecnológico, proporcionando clareza sobre critérios, limites e impactos do uso da IA e promover uma cultura de prestação de contas (*accountability*), na qual decisões e resultados possam ser explicados, justificados e auditados sob as dimensões administrativa, ética e legal.

6.1.4.2 Competência 2

“Conduzir equipes em ambientes de mudança tecnológica acelerada, incluindo adoção de IA, promovendo adaptação, engajamento e entrega de resultados.”

Explicação: Capacidade de liderar equipes em contextos de transformação digital contínua, caracterizados por rápidas mudanças tecnológicas e pela incorporação progressiva de soluções baseadas em Inteligência Artificial. Essa competência envolve criar condições para que as equipes compreendam as mudanças, reduzam resistências, desenvolvam novas competências e mantenham o foco em resultados, assegurando que a inovação tecnológica seja acompanhada de engajamento humano, clareza de propósito e alinhamento institucional.

6.1.4.3 Competência 3

“Assegurar a legalidade e privacidade no uso de dados por IA.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de assegurar que o uso de dados em soluções de Inteligência Artificial observe rigorosamente os princípios da legalidade e da proteção de dados e da privacidade, conforme o arcabouço normativo vigente. Essa competência implica compreender que a utilização de dados por sistemas de IA no setor público deve estar sempre vinculada a bases legais claras, finalidades legítimas e salvaguardas institucionais, garantindo o respeito aos direitos fundamentais dos cidadãos e a legitimidade das decisões administrativas apoiadas por tecnologia.

6.1.4.4 Competência 4

“Liderar a governança de riscos algorítmicos.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de conduzir, no âmbito de sua área de atuação, a identificação, a análise e o tratamento dos riscos associados ao uso de algoritmos e sistemas de Inteligência Artificial, assegurando que tais riscos sejam compreendidos, monitorados e mitigados de forma institucionalizada. Essa competência implica exercer liderança sobre processos de governança que previnam vieses, decisões opacas, impactos indevidos sobre direitos e falhas de *accountability* (responsabilização / prestação de contas), garantindo que o uso de IA permaneça alinhado ao interesse público, à ética e à legalidade.

6.1.4.5 Competência 5

“Aplicar frameworks (estruturas de referência) formais de governança de IA.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de aplicar, de forma contextualizada e consistente, *frameworks* (estruturas de referência) formais de governança de Inteligência Artificial no âmbito da administração pública, assegurando que o uso de IA seja orientado por regras claras, processos definidos, responsabilidades explícitas e mecanismos de controle. Essa competência envolve compreender os princípios e estruturas desses *frameworks* (estruturas de referência) e traduzi-los em práticas institucionais que promovam uso ético, legal, transparente e responsável da IA, alinhado às políticas públicas e ao interesse coletivo.

6.1.4.6 Competência 6

“Aplicar técnicas de engenharia de prompt (comando / instrução dirigida) para interagir efetivamente com sistemas de IA generativa.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de utilizar, de forma consciente e orientada a objetivos, técnicas básicas de engenharia de prompt (comando / instrução dirigida) para dialogar com sistemas de IA generativa, obtendo respostas mais claras, úteis e alinhadas às necessidades do trabalho administrativo. Essa competência não envolve domínio técnico avançado, mas sim a habilidade de formular instruções precisas, contextualizadas e éticas, compreendendo que a qualidade das saídas da IA depende diretamente da clareza, do contexto e das restrições expressas nos comandos fornecidos.

6.1.4.7 Competência 7

"Aplicar técnicas avançadas de engenharia de prompt (comando / instrução dirigida) para otimizar resultados e apoiar tomada de decisão com IA generativa."

Explicação: Capacidade do Gestor Público de empregar técnicas avançadas de engenharia de prompt (comando / instrução dirigida) para orientar sistemas de IA generativa na produção de análises, comparações, simulações e sínteses de maior qualidade, apoiando processos decisórios no âmbito da gestão pública. Essa competência pressupõe uso consciente e estratégico da IA como instrumento de apoio à decisão, combinando formulação precisa de comandos, definição de critérios, exploração de múltiplos cenários e avaliação crítica dos resultados, sem substituir a responsabilidade humana, administrativa e política do gestor.

6.1.4.8 Competência 8

"Utilizar e supervisionar assistentes virtuais baseados em IA."

Explicação: Capacidade do Gestor Público de utilizar e supervisionar o uso de assistentes virtuais baseados em Inteligência Artificial como instrumentos de apoio à gestão, à comunicação e à organização do trabalho administrativo. Essa competência envolve empregar assistentes virtuais para otimizar fluxos de trabalho, apoiar análises preliminares, organizar informações e facilitar interações institucionais, assegurando que seu uso ocorra de forma responsável, supervisionada e alinhada às normas, aos princípios do serviço público e às necessidades reais da equipe e dos cidadãos.

6.1.4.9 Competência 9

"Implementar automação de tarefas repetitivas utilizando IA para aumentar eficiência operacional."

Explicação: Capacidade do Gestor Público de planejar, conduzir e

supervisionar a implementação de automação baseadas em Inteligência Artificial voltadas à execução de tarefas repetitivas e padronizáveis, com foco em eficiência operacional, redução de retrabalho e melhoria da qualidade dos serviços. Essa competência pressupõe identificar processos adequados à automação, avaliar riscos e benefícios, assegurar conformidade legal e manter supervisão humana, garantindo que a tecnologia libere capacidade produtiva da equipe sem comprometer controles, transparência ou responsabilidade administrativa.

6.1.4.10 Competência 10

“Desenhar fluxos de automação com IA para otimização de processos organizacionais.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de conceber, estruturar e coordenar fluxos de automação baseados em Inteligência Artificial com foco na otimização de processos organizacionais, assegurando eficiência, padronização, rastreabilidade e alinhamento às diretrizes institucionais. Essa competência envolve traduzir necessidades administrativas em fluxos automatizados bem definidos, integrando pessoas, tecnologia e regras de negócio, sem assumir atribuições técnicas de desenvolvimento, mas garantindo coerência, governança e foco em resultados.

6.1.4.11 Competência 11

“Realizar análise de dados com suporte de IA para tomada de decisão informada.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de utilizar soluções de Inteligência Artificial como apoio à análise de dados, transformando informações brutas em evidências úteis para qualificar a tomada de decisão administrativa. Essa competência envolve interpretar análises, padrões e correlações sugeridas por ferramentas de IA, integrando-as ao contexto institucional, normativo e político, sem substituir o julgamento humano nem a responsabilidade gerencial.

6.1.4.12 Competência 12

“Interpretar outputs (resultados / saídas) de sistemas de IA.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de compreender, interpretar e contextualizar os resultados (outputs — saídas) produzidos por sistemas de Inteligência Artificial, como previsões, classificações, recomendações, pontuações ou alertas, reconhecendo seus significados, limites, pressupostos e níveis de

incerteza. Essa competência envolve traduzir saídas técnicas em informações úteis para a gestão, integrando-as ao contexto administrativo, normativo e social, sem abdicar do julgamento humano e da responsabilidade decisória.

6.1.4.13 Competência 13

"Avaliar impactos de IA."

Explicação: Capacidade do Gestor Público de avaliar, de forma sistemática e crítica, os impactos sociais, econômicos, organizacionais, ambientais e institucionais decorrentes do uso de soluções de Inteligência Artificial na administração pública. Essa competência envolve antecipar efeitos desejados e não desejados, identificar riscos e benefícios, e considerar implicações éticas, legais e reputacionais, assegurando que a adoção da IA esteja alinhada ao interesse público, aos direitos fundamentais e aos objetivos das políticas públicas.

6.1.4.14 Competência 14

"Comunicar conceitos de IA para stakeholders (partes interessadas)."

Explicação: Capacidade do Gestor Público de comunicar conceitos, usos, benefícios, limites e riscos da Inteligência Artificial de forma clara, acessível e contextualizada para diferentes públicos interessados (*stakeholders* (partes interessadas)), incluindo equipes internas, alta administração, órgãos de controle, parceiros e cidadãos. Essa competência envolve traduzir linguagem técnica em narrativas compreensíveis, adequar mensagens ao contexto institucional e promover entendimento qualificado que sustente decisões, engajamento e prestação de contas, sem simplificações indevidas ou tecnicismos excessivos.

6.1.4.15 Competência 15

"Capacitar equipes para uso responsável de IA."

Explicação: Capacidade do Gestor Público de promover e orientar a capacitação contínua das equipes para o uso responsável da Inteligência Artificial, assegurando compreensão adequada de finalidades, limites, riscos e responsabilidades associadas às soluções adotadas. Essa competência envolve criar condições para que servidores desenvolvam literacia em IA, adotem boas práticas éticas e operem tecnologias de forma alinhada às normas institucionais, ao interesse público e aos direitos fundamentais.

6.1.4.16 Competência 16

“Monitorar tendências em IA para antecipar riscos e oportunidades.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de acompanhar, de forma sistemática e crítica, tendências, inovações e movimentos regulatórios relacionados à Inteligência Artificial, com o objetivo de antecipar riscos institucionais e identificar oportunidades de melhoria de processos, serviços e políticas públicas. Essa competência envolve vigilância estratégica (*horizon scanning* — monitoramento prospectivo / vigilância estratégica de tendências), leitura contextualizada de sinais tecnológicos e avaliação de implicações práticas para a administração pública, sem adesão acrítica a modismos ou soluções imaturas.

6.1.4.17 Competência 17

“Identificar oportunidades de aplicação de IA para melhoria de processos.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de reconhecer, de forma sistemática e orientada a resultados, oportunidades de aplicação de Inteligência Artificial para aprimorar processos organizacionais, aumentar eficiência, reduzir gargalos e elevar a qualidade dos serviços públicos. Essa competência envolve analisar rotinas administrativas, identificar problemas recorrentes e avaliar, de maneira crítica, onde a IA pode agregar valor real, respeitando limites institucionais, legais e operacionais.

6.1.4.18 Competência 18

“Adaptar-se a mudanças tecnológicas e regulatórias em IA.”

Explicação: Capacidade do Gestor Público de responder de forma ágil, crítica e responsável às mudanças tecnológicas e regulatórias relacionadas à Inteligência Artificial, ajustando práticas, processos e decisões à evolução normativa e ao avanço das soluções digitais. Essa competência envolve compreender que o ecossistema de IA é dinâmico, tanto em termos tecnológicos quanto legais, e que a gestão pública deve incorporar adaptações contínuas para manter conformidade, segurança jurídica, efetividade administrativa e alinhamento ao interesse público.

6.1.5 Altas Lideranças

No topo da estrutura de tomada de decisão, o perfil de Altas Lideranças engloba os ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e equivalentes, que desempenham o papel vital de alinhar a adoção tecnológica às

prioridades de Estado. Diferente dos perfis anteriores, a competência exigida aqui não reside na operação da ferramenta ou na codificação do algoritmo, mas na capacidade de governar a transformação.

Estes líderes são responsáveis por integrar a Inteligência Artificial ao planejamento estratégico dos órgãos, decidindo onde alocar recursos, quais riscos são aceitáveis e como a tecnologia deve servir às políticas públicas. Suas ações devem ser guiadas por uma visão sistêmica que equilibra a busca incessante por eficiência e inovação com os pilares inegociáveis da transparência, da ética e da legalidade.

Neste nível, a proficiência em IA traduz-se na capacidade de fazer as perguntas certas aos técnicos, de desmistificar a tecnologia para suas equipes e de comunicar resultados complexos à sociedade. Na escala da Taxonomia de Bloom, este perfil opera predominantemente nos níveis de Avaliar e Criar, sendo capaz de julgar o impacto social de soluções automatizadas e de fomentar uma cultura organizacional *data-driven* (orientada a dados).

A seguir, são apresentadas as competências estratégicas mapeadas para as Altas Lideranças:

6.1.5.1 Competência 1

“Interpretar e utilizar dados e insights (percepções estratégicas) gerados por soluções de inteligência artificial para fundamentar a tomada de decisões estratégicas.”

Explicação: Capacidade de analisar criticamente cenários, previsões e padrões complexos identificados por soluções de Inteligência Artificial, integrando esses insights (percepções estratégicas) técnicos ao contexto político e administrativo para fundamentar escolhas de alto impacto, alocação de recursos e definição de políticas públicas, mitigando a subjetividade e aumentando a assertividade governamental.

6.1.5.2 Competência 2

“Comunicar os resultados de análises e modelos de IA de forma estratégica, adaptando a linguagem e os formatos para diferentes públicos e contextos institucionais.”

Explicação: Capacidade de traduzir a complexidade técnica e as saídas probabilísticas dos modelos de Inteligência Artificial em narrativas claras, acessíveis e orientadas a valor, adaptando a mensagem para persuadir decisores, alinhar equipes técnicas e prestar contas à sociedade, garantindo que o impacto, as limitações e a lógica da tecnologia sejam compreendidas por leigos e especialistas.

6.1.5.3 Competência 3

“Utilizar dados e insights (percepções estratégicas) de IA nos processos estratégicos de planejamento e gestão institucional, promovendo decisões baseadas em evidências.”

Explicação: Capacidade de analisar criticamente cenários, previsões e padrões complexos identificados por soluções de Inteligência Artificial, integrando esses insights (percepções estratégicas) técnicos ao contexto político, social e administrativo para fundamentar escolhas de alto impacto, alocação de recursos e definição de políticas públicas, reduzindo a subjetividade e aumentando a assertividade da ação governamental.

6.1.5.4 Competência 4

“Analisar criticamente dados, insights (percepções estratégicas) e relatórios gerados por inteligência artificial, garantindo decisões estratégicas mais informadas, precisas e fundamentadas em evidências.”

Explicação: Capacidade de examinar com rigor metodológico e contextual os resultados, relatórios e previsões entregues por sistemas de Inteligência Artificial, questionando a validade, a coerência e a integridade das evidências apresentadas antes de incorporá-las ao processo decisório, garantindo que a estratégia governamental não seja contaminada por erros algorítmicos, alucinações ou dados descontextualizados.

6.1.5.5 Competência 5

“Promover cultura de inovação em IA, fomentando e apoiando iniciativas de inovação em inteligência artificial, promovendo experimentação responsável e aprendizado contínuo sobre tecnologias emergentes de IA.”

Explicação: Capacidade de instituir e nutrir um ambiente organizacional que encoraje a prospecção e o teste de novas tecnologias de Inteligência Artificial, estabelecendo espaços seguros para sandboxes (ambientes controlados de experimentação), tolerando falhas controladas como parte do processo de aprendizagem e alocando recursos (tempo, orçamento e equipe) para transformar ideias promissoras em pilotos e soluções escaláveis.

6.1.5.6 Competência 6

“Apoiar o desenvolvimento e implementação de abordagens de gestão pública baseadas em inteligência artificial que promovam maior transparência e eficiência nos serviços oferecidos à população.”

Explicação: Capacidade de atuar como um patrocinador ativo e viabilizador de iniciativas de Inteligência Artificial, garantindo a alocação de recursos (financeiros, humanos e políticos) e a remoção de obstáculos burocráticos para projetos que tenham como fim claro a modernização da gestão, a redução de tempos de resposta ao cidadão e a ampliação da visibilidade (transparência) sobre os atos públicos.

6.1.5.7 Competência 7

“Avaliar criticamente, em colaboração com especialistas técnicos, a aplicabilidade de soluções de IA para resolução de desafios específicos do serviço público, recomendando melhorias alinhadas à eficiência e inovação com base em evidências.”

Explicação: Capacidade de julgar a pertinência e a viabilidade de soluções de Inteligência Artificial propostas para a administração pública, atuando em diálogo constante com especialistas técnicos para distinguir o "possível" (tecnicamente) do "necessário" (estrategicamente), garantindo que a adoção da tecnologia seja baseada em evidências de eficácia e resolva problemas reais, evitando o desperdício de recursos em soluções inadequadas ou imaturas.

6.1.5.8 Competência 8

“Promover a cultura de uso ético, responsável e seguro da IA no ambiente institucional.”

Explicação: Capacidade de estabelecer, comunicar e fazer cumprir princípios e diretrizes que coloquem a ética, a privacidade, a segurança cibernética e a responsabilidade algorítmica no centro de todas as iniciativas de IA do órgão, criando um ambiente onde os servidores se sintam empoderados para questionar riscos e onde a proteção aos direitos do cidadão seja pré-requisito para qualquer projeto tecnológico.

6.1.5.9 Competência 9

“Acompanhar e orientar a adoção de tecnologias emergentes de IA, garantindo conformidade com marcos regulatórios e boas práticas.”

Explicação: Capacidade de exercer supervisão macroscópica sobre a introdução de novas tecnologias no órgão, estabelecendo diretrizes claras que equilibrem a necessidade de modernização com a estrita obediência ao ordenamento jurídico vigente (LGPD, Marco Civil, futuras regulações de IA e normas de segurança), assegurando que a inovação institucional ocorra dentro de *“guardrails”* (barreiras de proteção / salvaguardas) legais e éticos.

6.1.5.10 Competência 10

“Articular parcerias estratégicas com instituições, academia, setor privado e organismos internacionais para promover inovação e desenvolvimento em IA.”

Explicação: Capacidade de romper o isolamento institucional, atuando como embaixador do órgão para construir e formalizar alianças de alto nível com universidades, centros de pesquisa, empresas de tecnologia e startups (empresas emergentes de base tecnológica) / GovTechs (empresas de tecnologia voltadas ao setor público), criando canais de cooperação que permitam ao setor público acessar conhecimento de ponta, compartilhar riscos de desenvolvimento e acelerar a inovação em IA de forma colaborativa.

6.1.5.11 Competência 11

“Antecipar cenários futuros e preparar estratégias de adaptação às transformações impulsionadas pela IA.”

Explicação: Capacidade de exercer o pensamento prospectivo (*strategic foresight* — prospecção estratégica / inteligência prospectiva) para identificar tendências tecnológicas, riscos disruptivos e oportunidades emergentes a médio e longo prazo, desenhando proativamente estratégias que adaptem a força de trabalho, a estrutura organizacional e os serviços públicos para uma realidade onde a IA será onipresente, garantindo a sustentabilidade e a soberania da instituição além do ciclo de gestão atual.

6.1.5.12 Competência 12

“Considerar os impactos éticos, legais e de segurança na definição de políticas e diretrizes institucionais para implementação da IA.”

Explicação: Capacidade de integrar princípios éticos, requisitos legais (como LGPD e regulações de IA) e protocolos de segurança cibernética no DNA das estratégias institucionais, formulando políticas públicas e diretrizes internas que assegurem que a busca pela eficiência tecnológica jamais ocorra em detrimento dos direitos fundamentais dos cidadãos ou da soberania de dados do Estado.

6.1.5.13 Competência 13

“Desenvolver um plano de ação para implementar e gerenciar soluções de IA de forma eficaz e alinhada com os objetivos da administração pública.”

Explicação: Capacidade de estruturar e validar um roadmap (roteiro estratégico / mapa de implementação) para a adoção de Inteligência Artificial, definindo prioridades, alocando recursos orçamentários e humanos, e estabelecendo KPIs (indicadores-chave de desempenho) claros, assegurando que cada iniciativa de IA tenha um propósito definido e contribua diretamente para as metas institucionais (PPA, Planejamento Estratégico) e para a geração de valor público.

6.1.5.14 Competência 14

“Avaliar a eficácia do uso da IA na gestão pública e propor ajustes para otimizar seu impacto”

Explicação: Capacidade de mensurar e julgar o desempenho das iniciativas de Inteligência Artificial implementadas, utilizando KPIs (indicadores-chave de desempenho) de valor público (como satisfação do cidadão, celeridade processual e economicidade) para identificar desvios, ineficiências ou efeitos colaterais indesejados, e determinar as correções de rota necessárias para maximizar o retorno social do investimento tecnológico.

6.1.5.15 Competência 15

“Reconhecer riscos de dependência tecnológica nas decisões de adoção e gestão de soluções digitais e de IA, orientando escolhas institucionais que preservem o controle do Estado sobre dados públicos, sistemas críticos e infraestruturas essenciais, em conformidade com marcos legais nacionais e com critérios de autonomia e segurança da informação.”

Explicação: Capacidade de identificar e considerar, nas decisões de adoção, contratação e gestão de tecnologias de IA e sistemas digitais, os riscos associados a dependência de fornecedores externos, a perda de controle sobre dados governamentais e a vulnerabilidades de infraestruturas críticas. O profissional orienta sua equipe e as decisões institucionais com base em critérios de autonomia tecnológica, segurança da informação e conformidade com os marcos legais do Estado brasileiro, assegurando que o órgão mantenha governança efetiva sobre os sistemas que utiliza e sobre os dados sob sua responsabilidade.

6.1.6 Executivo de Dados

O perfil Executivo de Dados abrange os profissionais que atuam como agentes estratégicos da governança de dados na Administração Pública Federal, integrando as estruturas responsáveis pela implementação, supervisão e evolução contínua das práticas de gestão de dados. Esse perfil exerce papel central na consolidação dos dados públicos como ativos institucionais críticos, articulando diretrizes normativas, equipes técnicas, curadores de dados e instâncias decisórias para assegurar que a informação sustente políticas públicas, decisões gerenciais, interoperabilidade e inovação baseada em evidências.

No contexto da gestão por competências, o Executivo de Dados atua como elo entre a estratégia institucional e a operação da governança de dados, sendo responsável por alinhar políticas internas às metas organizacionais, ao Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) e ao marco de governança de dados da administração pública. Sua atuação envolve promover qualidade, segurança, interoperabilidade, curadoria, documentação e uso ético dos dados, bem como promover a integração entre sistemas, bases e órgãos, respeitando o arcabouço legal e os princípios da administração pública.

Em termos de proficiência, o perfil situa-se nos níveis tático e estratégico da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), correspondendo a um Domínio de Inteligência Artificial e Dados Avançado. Não se trata de um papel exclusivamente técnico ou operacional, mas de uma função de liderança e coordenação, capaz de avaliar riscos, definir prioridades, orientar decisões e estruturar ambientes institucionais que viabilizem o uso responsável de dados e de soluções baseadas

em IA.

A matriz de competências apresentada a seguir é resultado de um processo de validação técnica e auditoria fundamentado em referenciais internacionais consolidados de governança de dados, inteligência artificial e gestão pública. O quadro consolida descrições originais e ajustes realizados para adequação ao contexto brasileiro, destacando:

6.1.6.1 Competência 1

“Avaliar e supervisionar a maturidade institucional em governança de dados.”

Explicação: Capacidade de analisar de forma sistêmica o nível de maturidade da organização em governança de dados, supervisionando políticas, estruturas, processos e práticas relacionadas à qualidade, segurança, interoperabilidade, curadoria e uso ético dos dados públicos. Envolve o uso de modelos de maturidade, indicadores institucionais e referenciais normativos para identificar lacunas, riscos e oportunidades de evolução, assegurando que os dados sejam tratados como ativos estratégicos e sustentem decisões, interoperabilidade e inovação baseada em evidências.

6.1.6.2 Competência 2

“Elaborar e executar a Estratégia Institucional de Dados.”

Explicação: Capacidade de conceber, formalizar e implementar uma Estratégia Institucional de Dados alinhada às diretrizes governamentais, aos objetivos estratégicos do órgão e às políticas nacionais de governança e transformação digital. Envolve definir prioridades, princípios, papéis, metas e indicadores para o ciclo de vida dos dados, assegurando que a informação pública seja produzida, tratada, compartilhada e utilizada de forma integrada, segura e orientada à geração de valor público, assessorando a tomada de decisão em instâncias hierárquicas superiores.

6.1.6.3 Competência 3

“Supervisionar equipes de curadoria corporativa.”

Explicação: Capacidade de coordenar, orientar e supervisionar as equipes responsáveis pela curadoria corporativa de dados, assegurando que os ativos informacionais da organização sejam corretamente catalogados, documentados, qualificados, protegidos e disponibilizados para uso institucional. Envolve propor

responsabilidades, acompanhar práticas de curadoria, monitorar a aderência a padrões e promover a integração entre curadores, áreas técnicas e áreas finalísticas, fortalecendo a governança de dados em escala organizacional.

6.1.6.4 Competência 4

“Supervisionar políticas de documentação, versionamento e disponibilidade orientadas ao uso estratégico.”

Explicação: Capacidade de coordenar, supervisionar e assegurar a aplicação de políticas institucionais de documentação, versionamento e disponibilização de dados, de modo que os ativos informacionais sejam compreensíveis, rastreáveis, atualizados e acessíveis para fins estratégicos, analíticos e decisórios. Envolve supervisionar que os dados possuam metadados adequados, histórico de alterações e regras claras de acesso, fortalecendo a confiabilidade, a reutilização e o uso responsável da informação pública.

6.1.6.5 Competência 5

“Promover processos institucionais baseados em evidências.”

Explicação: Capacidade de conduzir e fortalecer processos decisórios e de gestão institucional fundamentados em evidências, assegurando que dados confiáveis, análises qualificadas e insights (percepções estratégicas) produzidos por sistemas analíticos e de Inteligência Artificial orientem políticas, programas, projetos e alocação de recursos. Envolve promover o uso sistemático da informação como base para decisões, reduzindo o uso de intuições não verificadas e fortalecendo a racionalidade, a transparência e a efetividade da ação pública.

6.1.6.6 Competência 6

“Articular o uso de dados com objetivos estratégicos e inovação.”

Explicação: Capacidade de alinhar o uso institucional de dados aos objetivos estratégicos do órgão, conectando governança, análise e Inteligência Artificial a agendas de inovação, modernização administrativa e geração de valor público. Envolve identificar como os dados podem impulsionar novos serviços, aprimorar políticas públicas, otimizar processos e apoiar decisões estratégicas, garantindo que iniciativas baseadas em dados estejam integradas ao planejamento institucional e não ocorram de forma isolada ou experimental.

6.1.6.7 Competência 7

“Estabelecer alinhamento às normas nacionais de interoperabilidade.”

Explicação: Capacidade de supervisionar que a gestão, o compartilhamento e o uso de dados institucionais estejam plenamente alinhados às normas, padrões e diretrizes nacionais de interoperabilidade, promovendo integração entre sistemas, reutilização de informações e cooperação interinstitucional. Envolve supervisionar a adoção de padrões técnicos e semânticos, bem como articular áreas internas e órgãos externos para viabilizar fluxos de dados seguros, eficientes e orientados ao interesse público.

6.1.6.8 Competência 8

“Liderar iniciativas de integração entre órgãos e políticas transversais.”

Explicação: Capacidade de conduzir e articular iniciativas de integração de dados e informações entre órgãos, entidades e políticas públicas transversais, promovendo visão sistêmica, cooperação institucional e uso compartilhado de dados para enfrentar problemas públicos complexos. Envolve alinhar interesses, harmonizar práticas e viabilizar fluxos de informação que superem silos organizacionais, respeitando normas legais, princípios de governança e objetivos estratégicos do Estado.

6.1.6.9 Competência 9

“Avaliar riscos institucionais e estabelecer políticas robustas de segurança.”

Explicação: Capacidade de identificar, analisar e avaliar riscos institucionais associados ao uso, ao compartilhamento e ao armazenamento de dados, propondo e supervisionando políticas de segurança da informação robustas, proporcionais e alinhadas ao arcabouço legal e normativo vigente. Envolve assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados públicos, mitigando riscos operacionais, jurídicos, reputacionais e éticos, especialmente em contextos de uso intensivo de dados e de Inteligência Artificial.

6.1.6.10 Competência 10

“Apoiar a supervisão de incidentes, governança e proteção de informações críticas.”

Explicação: Capacidade de supervisionar a prevenção, a detecção, a resposta e o tratamento de incidentes relacionados a dados e informações críticas, supervisionando que a governança e a proteção desses ativos sejam exercidas de forma coordenada, transparente e alinhada às normas legais e institucionais. Envolve articular instâncias técnicas, jurídicas e estratégicas para mitigar impactos, preservar a continuidade institucional e fortalecer a resiliência organizacional frente a eventos adversos.

6.1.6.11 Competência 11

“Disseminar transformação organizacional orientada por dados.”

Explicação: Capacidade de conduzir processos de mudança organizacional nos quais dados, análises e evidências passam a orientar decisões, práticas de gestão e desenho de políticas públicas. Envolve promover uma cultura institucional baseada em dados, reconfigurar processos, incentivar novas formas de trabalho e alinhar pessoas, estruturas e tecnologias para que o uso estratégico da informação se torne parte integrante da atuação do órgão.

6.1.6.12 Competência 12

“Promover integração entre áreas técnicas, negócio e instâncias decisórias”

Explicação: Capacidade de articular e integrar áreas técnicas, áreas finalísticas (negócio) e instâncias decisórias, assegurando que dados, análises e soluções baseadas em Inteligência Artificial sejam compreendidos, utilizados e valorizados de forma transversal na organização. Envolve criar pontes entre diferentes linguagens, interesses e responsabilidades, reduzindo silos organizacionais e promovendo decisões mais qualificadas, coerentes e alinhadas aos objetivos institucionais.

6.1.6.13 Competência 13

“Liderar processos de governança ética com foco em não discriminação, equidade e transparência”

Explicação: Capacidade de conduzir e fortalecer processos institucionais de governança ética relacionados ao uso de dados e de Inteligência Artificial, fomentando que decisões, análises e sistemas automatizados respeitem princípios de não discriminação, equidade, transparência e responsabilidade pública. Envolve estabelecer diretrizes, supervisionar práticas e promover mecanismos de controle que previnam vieses, injustiças e opacidades, alinhando o uso da tecnologia aos valores democráticos e aos direitos fundamentais.

6.1.6.14 Competência 14

“Monitorar o uso responsável da IA em políticas públicas”

Explicação: Capacidade de supervisionar, avaliar e orientar o uso da Inteligência Artificial no desenho, na implementação e na avaliação de políticas públicas, assegurando que soluções algorítmicas sejam utilizadas de forma responsável, ética, transparente e alinhada ao interesse público. Envolve integrar governança de dados, gestão de riscos, avaliação de impactos e conformidade normativa para monitorar que a IA apoie decisões públicas sem comprometer direitos, equidade ou legitimidade institucional.

6.1.6.15 Competência 15

“Governar ativos de dados conforme princípios de soberania digital.”

Explicação: Capacidade de gerenciar o ciclo de vida dos dados governamentais, mantendo controle sobre localização, integridade e operacionalidade, com armazenamento e processamento sob jurisdição brasileira e conforme restrições de sensibilidade e segurança do Estado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Matriz de Competências em IA surge como uma resposta estratégica à lacuna entre a rápida inovação tecnológica e a capacidade de resposta do Estado brasileiro. Seu objetivo central é substituir iniciativas isoladas por uma política de Estado estruturada, focada no uso ético, seguro e responsável da Inteligência Artificial.

1. Os 6 Perfis da Matriz

Para viabilizar que a capacitação seja proporcional à responsabilidade e ao impacto decisório, a Matriz decompõe-se em cinco perfis institucionais distintos, ou seja 5 matrizes:

- Agentes Públicos: Foco no uso operacional e compreensão básica dos riscos e benefícios.
- Curador de Dados: Foco em organizar, documentar e manter os ativos de dados da unidade, assegurando catalogação, qualidade de metadados e rastreabilidade.
- Gestores Públicos: Foco na supervisão de processos e na integração da IA ao fluxo de trabalho.
- Gestores de TIC: Foco na infraestrutura técnica, implementação e segurança dos sistemas.
- Executivos de Dados: Foco na governança estratégica dos ativos de informação e qualidade dos modelos.
- Altas Lideranças: Foco no direcionamento estratégico, visão de longo prazo e responsabilidade ética institucional.

2. Fundamentos Metodológicos

A estrutura da Matriz não é meramente técnica; ela se sustenta em um tripé pedagógico e normativo:

Taxonomia de Bloom Revisada: Para escalonar os níveis de aprendizado (do conhecer ao criar).

Modelo CHA: Organização por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Alinhamento Normativo: Integração com o Plano Brasileiro de IA (PBIA), a Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD).

Conclusão e Prospectiva

A Matriz é definida como um instrumento vivo. Sua eficácia depende da revisão periódica para evitar a obsolescência tecnológica e supervisionar a soberania digital do país. Mais do que um manual de treinamento, o documento estabelece um marco para que a IA seja um instrumento de fortalecimento do Estado Democrático e da entrega de valor real ao cidadão.

. EQUIPE

A equipe do GT opera em regime voluntário e *ad hoc*, enfatizando o princípio de Governança Participativa do PBIA, que valoriza a colaboração entre governo, academia, setor privado e sociedade civil.

Coordenação Geral

Patrícia de Albuquerque Maia – Servidora pública federal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Governo Digital (SGD). Doutoranda em Ciências da Comunicação e Mestre em Administração. Responsável pela coordenação geral do Grupo de Trabalho, condução metodológica, articulação entre subgrupos e alinhamento do trabalho aos referenciais PBIA, EFGD, SFIA, DigCompEdu e Taxonomia de Bloom, além da liderança das ações de capacitação em IA no âmbito federal. patricia.maia@gestao.gov.br e pattyamaia@gmail.com

Grupo de Trabalho

O Grupo de Trabalho reuniu servidores públicos, docentes, técnicos administrativos, pesquisadores, gestores públicos e especialistas vinculados a Institutos Federais, universidades, órgãos da administração pública federal e secretarias estratégicas de governo, assegurando uma abordagem integrada entre políticas públicas, inovação, educação, governança e desenvolvimento de competências.

Composição do Grupo de Trabalho

Anderson Sanita – Professor do Instituto Federal do Paraná (IFPR – Campus Cascavel). Doutor em Ciências da Comunicação. Atuou na contribuição teórico-metodológica do trabalho, especialmente nos eixos de comunicação organizacional,

inovação e governança de IA no setor público. anderson.sanita@ifpr.edu.br e professorsanita@gmail.com

Daniel dos Reis Pedrosa – Servidor técnico-administrativo em educação do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas. Doutorando em Administração. Contribuiu nos eixos de gestão por competências, liderança, LGPD e políticas públicas de formação de gestores. daniel.pedrosa@ifmg.edu.br e danielpedrosa.psi@gmail.com

Elaine Cristina dos Santos – Servidora técnico-administrativa do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), em cessão ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Governo Digital (SGD). Doutoranda em Educação. Atuou na articulação entre capacitação, gestão de pessoas, transformação digital e políticas públicas de IA. elaine-c.santos@gestao.gov.br e scelaine1@gmail.com

Igor Radtke Bederode – Professor do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). Doutor em Educação. Atuou nos eixos de Inteligência Artificial aplicada à educação, inovação pedagógica e políticas públicas educacionais. igor.bederode@gmail.com e igorbederode@ifsul.edu.br

José Alberto Carvalho dos Santos Claro – Professor Associado da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Pós Doutor em Comunicação Social (ECA-USP). Contribuiu com análises relacionadas à administração, comunicação científica, sustentabilidade e uso de IA em pesquisa e gestão do conhecimento. alberto.claro@unifesp.br e albertoclaro@albertoclaro.com

José Márcio Vieira – é servidor técnico-administrativo do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), mestre em Linguística Aplicada, com formação em Letras e especializações em educação inclusiva, gestão de pessoas e acessibilidade. marciovieira@ifsp.edu.br

Laura Beatriz Alves - Professora do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Doutora em Tecnologia de Sistemas de Informação e Comunicação (UNICAMP) e pesquisadora da área de Inteligência Artificial. Atuou nos temas de capacitação em IA e levantamento de competências. laura.alves@ifsp.edu.br e laurab.alves@gmail.com

Lis Maria Fonseca Castro Barros – Analista em Ciência e Tecnologia da Agência Espacial Brasileira (AEB) e servidora do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Gestão de Pessoas. Doutora em Gerontologia. Contribuiu nos eixos de inovação em desenvolvimento de pessoas, liderança, competências digitais, diversidade e inclusão. lis.barros@gestao.gov.br e lis.fonseca.barros@gmail.com

Leandro Santa Rosa da Costa - Especialista em análise de processos de negócios na Secretaria de Governo Digital do MGI, apoiando iniciativas de governança de dados e contribuindo para a transformação digital no setor público. Administrador com experiência em gestão, inovação e consultoria empresarial. Possui histórico na condução de projetos, capacitação e desenvolvimento de soluções para negócios. leandro.r.costa@gestao.gov.br e leandrosantarosa.ali@gmail.com.

Luis Otoni Meireles Ribeiro – Professor Titular do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). Doutor em Informática na Educação. Coordenador e pesquisador em projetos estratégicos como PROEDU e PlaforEDU, contribuindo nos eixos de IA na educação, políticas públicas e transformação digital. luis.ottoni@gmail.com e luisribeiro@ifsul.edu.br

Maxwell Robert Pereira Martins – Professor da rede estadual de Minas Gerais. Mestre em Administração. Contribuiu nos temas de gestão pública, inovação educacional e transformação digital. maxwell.martins@educacao.mg.gov.br e maxwellrpm@gmail.com

Patrícia de Albuquerque Maia – Servidora pública federal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Governo Digital (SGD). Doutoranda em Ciências da Comunicação e Mestre em Administração. Atuou na coordenação técnica e metodológica do trabalho, integrando gestão por competências, PBIA, EFGD, SFIA, DigCompEdu e Taxonomia de Bloom, além de liderar ações de capacitação em IA no âmbito federal.

Priscila Lopes de Oliveira Couto – Servidora do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Gestão de Pessoas. Atuou nos temas de inovação em desenvolvimento de pessoas, competências digitais e transformação digital no setor público. priscila.couto@gestao.gov.br

Raymundo Carlos Machado Ferreira Filho – Professor do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). Doutor em Informática na Educação. Coordenador geral do PROEDU e coordenador adjunto da Plataforma PlaforEDU, contribuindo nos eixos de IA educacional, acessibilidade e políticas públicas. raymundofilho@ifsul.edu.br e prof.raymundo@gmail.com.

Rodolfo de Albuquerque Maia Signoretti - Possui expertise na área de competências e taxonomia de Bloom, com atuação em projetos do Ministério da Educação e Ministério de Direitos Humanos. Especialista em neuropsicologia e fazendo especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. Atualmente trabalha como psicólogo especialista em competências para o Ministério da Educação no projeto ProDiversidade e atua como psicólogo clínico em SP. rodolfo.sig@gmail.com

Rohgi Toshio Meneses Chikushi - Possui expertise na área de Ciência da Computação, com atuação voltada para aprendizado de máquina, fluxos de dados e análise

de séries temporais não lineares. Possui larga experiência no desenvolvimento e avaliação de softwares científicos e educacionais. Atualmente trabalha como especialista em ciências de dados no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e utiliza o tempo livre para investigar como aplicar Inteligência Artificial à tecnologias voltadas para a agroecologia e regeneração ambiental. rohgitoshio@gmail.com

Equipe do Subnúcleo de Capacitação em IA

Os trabalhos que deram origem à Matriz de Competências em Inteligência Artificial tiveram início no âmbito do Subnúcleo de IA, a partir da necessidade de estruturar trilhas e programas de capacitação para o serviço público. Desse esforço pioneiro emergiram os primeiros perfis e descritores de competências, que se tornaram a base conceitual e metodológica sobre a qual o Grupo de Trabalho construiu o presente instrumento. Os participantes dessa etapa inicial foram coordenados por **Patrícia de Albuquerque Maia** – Servidora pública federal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Governo Digital (SGD). A equipe foi composta por:

Elaine Cristina dos Santos – Servidora técnico-administrativa do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), em cessão ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria de Governo Digital (SGD). Doutoranda em Educação. Atuou na articulação entre capacitação, gestão de pessoas, transformação digital e políticas públicas de IA. elaine-c.santos@gestao.gov.br e scelaine1@gmail.com

Laura Beatriz Alves - Professora do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Doutora em Tecnologia de Sistemas de Informação e Comunicação (UNICAMP) e pesquisadora da área de Inteligência Artificial. Atuou nos temas de capacitação em IA e levantamento de competências. laura.alves@ifsp.edu.br e laurab.alves@gmail.com

Paula Cristina da Costa Perez Tavares Dias - Formada em Museologia, mestre em Memória Social e MBA em Gestão de Projetos. Servidora pública desde 2009, com experiência em processos administrativos, projetos colaborativos e desenvolvimento de pessoas. Atualmente, integra o Laboratório de Inovação em Inteligência Artificial, colaborando na área de capacitação e gestão de Projetos.

José Alberto Carvalho dos Santos Claro – Professor Associado da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Administrador e Pós Doutor em Comunicação Social (ECA-USP). Contribuiu com análises relacionadas à administração, comunicação científica, sustentabilidade e uso de IA em pesquisa e gestão do conhecimento.

Rohgi Toshio Meneses Chikushi - Possui expertise na área de Ciência da Computação, com atuação voltada para aprendizado de máquina, fluxos de dados e análise de séries temporais não lineares. Desenvolveu pesquisa em nível de doutorado no âmbito

do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, com foco na detecção de mudanças de conceito em ambientes de dados não estacionários, contribuindo para o avanço de métodos adaptativos em cenários de aprendizado supervisionado. Além disso, possui larga experiência no desenvolvimento e avaliação de softwares científicos e educacionais. Atualmente trabalha como especialista em ciências de dados no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e utiliza o tempo livre para investigar como aplicar Inteligência Artificial à tecnologias voltadas para a agroecologia e regeneração ambiental. rohgitoshio@gmail.com

Caroline Sampaio é Cientista de Dados com atuação em inteligência artificial aplicada à prevenção e detecção de fraudes. Graduada em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Brasília, é especialista em Ciência de Dados (UFRGS) e em Desenvolvimento de Sistemas Distribuídos com Orientação a Objetos (UnB). No Serpro, contribuiu para projetos estratégicos do Governo Federal, como o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), o Sinesp (Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública) e iniciativas voltadas ao fortalecimento da segurança do Siafi (Sistema Integrado de Administração Financeira). Também participou de pesquisas pioneiras na área de biometria comportamental, com foco na aplicação de técnicas avançadas de análise de dados e inteligência artificial. Integra a equipe do Serpro que participou da concepção das trilhas e programas do Programa Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA), contribuindo para iniciativas de formação e disseminação do uso estratégico da IA no setor público.

Daniela Neiva Silveira Menezes é Cientista da Computação com pós-graduação em Engenharia de Software pela Universidade Católica de Brasília, e atua como Analista de Sistemas no SERPRO desde 2012. Com trajetória iniciada em soluções de Data Warehouse, hoje foca sua atuação em Inteligência Artificial. Utiliza Python e arquiteturas de LLM para desenvolver fluxos de automação inteligente e extração de dados, unindo sua base em engenharia de sistemas com as inovações da IA para gerar eficiência em larga escala. Faz parte do grupo de curadores de capacitação em inteligência artificial para o PBIA. Sua missão é transformar dados em inteligência para servir ao cidadão.

Denise R. Araújo Merschmann é graduada em Letras pela Universidade Federal de Ouro Preto (2000), mestre em Linguística Aplicada ao Ensino/Aprendizagem de Línguas Estrangeiras pela Universidade Federal de Minas Gerais (2004), e especialista em Planejamento, Implementação e Gestão da EaD pela Universidade Federal Fluminense (2013). Como docente, atuou na Educação Básica, incluindo a Educação de Jovens e Adultos, e no Ensino Superior com ênfase nas formações inicial e continuada de professores de inglês como língua estrangeira. Desde 2007 atua na Educação a Distância como tutora e designer instrucional na Superintendência de Educação do SERPRO. Atualmente integra a equipe de

designers educacionais responsável pela capacitação em inteligência artificial para gestores de TIC no Programa Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA).

Sérgio Mariano Dias é mestre e doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (2012, 2016). Realizou um pós-doutorado em Ciência de Dados pela Pontifícia Católica de Minas Gerais (PUC Minas) (2017). É gestor em Times de Inteligência Artificial, pesquisador e professor em programas de pós-graduação lato sensu. Trabalha no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) há 17 anos. Nesse período atuou em diferentes projetos tais como: nota fiscal eletrônica, escrituração fiscal digital, e-social, ecossistema AIBIO, análise comportamental e Inteligência Artificial aplicada a soluções Antifraude. Atualmente é gestor da Divisão de Inteligência Artificial Aplicada à Detecção de Padrões e Comportamentos Atípicos na Superintendência de Arquitetura Corporativa, Plataformas Inteligentes e Engenharia de Nuvem (SUPAN).

Equipe da Coordenadoria-Geral de Governança de Dados SGD/MGI

A equipe da Coordenação-Geral de Governança de Dados (CGGOD), coordenada por **Daniela Nunes de Menezes**, foi responsável por formular o perfil inicial do Executivo de Dados. O trabalho focou na definição de atribuições e requisitos técnicos para esta liderança, consolidando uma estrutura de governança capaz de transformar dados em ativos estratégicos para a tomada de decisão. A equipe foi composta por:

Daniela Nunes de Menezes - Coordenadora-Geral de Governança de Dados da Diretoria de Infraestrutura Nacional de Dados da Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Membro do Comitê Central de Governança de Dados e do Grupo técnico de segurança de infraestruturas críticas do setor de governo digital. Funcionária do Banco do Brasil há 26 anos, com atuação na área de Estrutura Organizacional e Tecnologia, no Governo Federal desde 2015. Responsável pela temática de Governança de Dados no Governo Federal. Baiana e mãe de Pedro.

Flávio Lopes de Moraes - Especialista em Governança de Dados na Coordenação-Geral de Governança de Dados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), atua na elaboração de instrumentos e estratégias voltados ao aprimoramento da governança de dados na Administração Pública Federal. No exercício de suas atribuições, também apoia tecnicamente iniciativas de implementação de programas de governança de dados em órgãos e entidades públicas. Foi coordenador da equipe de Inteligência e Governança de Dados da Universidade Federal de Lavras (UFLA), onde liderou projetos de melhoria da gestão e da governança de dados institucionais. Atuou, ainda, por cinco anos como professor universitário nas disciplinas de Inteligência Artificial, Análise Estratégica de Dados e Bancos de Dados. É mestre em Engenharia de Sistemas e Automação, com ênfase

em Inteligência Artificial, MBA em Data Science e Analytics pela USP, e bacharel em Sistemas de Informação pela UFLA.

Leandro Santa Rosa da Costa - Especialista em análise de processos de negócios na Secretaria de Governo Digital do MGI, apoiando iniciativas de governança de dados e contribuindo para a transformação digital no setor público. Administrador com experiência em gestão, inovação e consultoria empresarial. Possui histórico na condução de projetos, capacitação e desenvolvimento de soluções para negócios.

Wellington Luiz Barbosa - Analista em Tecnologia da Informação (ATI) na Diretoria de Infraestrutura Nacional de Dados (DEDAD), da Secretaria de Governo Digital (SGD/MGI). Formação em Ciências Contábeis, especializações em Gestão e Auditoria Pública, e Mestrando em Governança e Desenvolvimento pela ENAP; acumula três décadas de experiência na Administração Pública Federal, marcada por realizações na formulação de políticas estratégicas no âmbito do Governo Digital e na temática Governança de Dados. Atualmente, atua na prospecção de soluções tecnológicas, elaboração de normativos e planejamento de capacitações sobre Governança de Dados.