

COMPETÊNCIAS DIGITAIS E LIDERANÇA EDUCACIONAL NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Rômulo Bochimpani de Barros¹.

Instituto Federal Fluminense (IFF), Campos dos Goytacazes, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/1033090050469266>

RESUMO: O avanço da Inteligência Artificial (IA) na educação pública redefine as competências exigidas das lideranças educacionais. Diretores, coordenadores e gestores precisam desenvolver novas habilidades digitais que integrem o domínio tecnológico com uma ética humanista de uso da IA. Este capítulo tem por objetivo analisar os fundamentos teóricos das competências digitais associadas à liderança educacional na era da IA, com foco em seus impactos na gestão pública educacional. A partir de uma abordagem qualitativa e conceitual, o texto revisa autores contemporâneos da gestão educacional e da transformação digital, destacando a importância do pensamento crítico, da ética de dados e da cultura digital colaborativa. Conclui-se que a liderança educacional precisa transcender o papel administrativo e assumir um protagonismo pedagógico e tecnológico, promovendo ambientes institucionais abertos à inovação responsável e à formação continuada. A integração ética da IA, sustentada por valores de equidade e transparência, torna-se o novo parâmetro da competência profissional na educação pública.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Competências Digitais. Inteligência Artificial.

DIGITAL COMPETENCIES AND EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ABSTRACT: The advancement of Artificial Intelligence (AI) in public education redefines the competencies required of educational leaders. Principals, coordinators, and managers must develop new digital skills that combine technological proficiency with an ethical and human-centered use of AI. This chapter aims to analyze the theoretical foundations of digital competencies associated with educational leadership in the age of AI, focusing on their impact on public education management. Using a qualitative and conceptual approach, it reviews contemporary authors in educational management and digital transformation, emphasizing the importance of critical thinking, data ethics, and collaborative digital culture. It concludes that educational leadership must go beyond administrative roles and embrace pedagogical and technological protagonism, fostering institutional environments that support responsible innovation and continuous professional development. The ethical integration of AI—guided by values of equity and transparency—becomes the new standard of professional competence in public education.

KEYWORDS: Leadership. Digital Competencies. Artificial Intelligence.

INTRODUÇÃO

A transformação digital provocada pela inteligência artificial (IA) e pelas tecnologias emergentes tem impactado profundamente a gestão educacional pública. O cenário contemporâneo exige líderes capazes de compreender o potencial pedagógico e organizacional das tecnologias digitais, ao mesmo tempo em que enfrentam os desafios éticos e sociais de sua aplicação.

A liderança educacional, tradicionalmente associada à gestão administrativa, é hoje reposicionada como mediadora entre a inovação tecnológica e os valores humanos da educação. Diretores, coordenadores e gestores precisam assumir um papel estratégico na integração de competências digitais aos processos de ensino, aprendizagem e gestão.

Nesse contexto, a análise das competências digitais e da liderança educacional na era da IA torna-se essencial para compreender como o capital humano das instituições públicas pode se adaptar a novas dinâmicas de trabalho e governança digital.

OBJETIVO

Analisar conceitualmente o papel da liderança educacional na formação e no desenvolvimento de competências digitais no contexto da inteligência artificial, destacando sua relevância para a gestão pública educacional e para a ética da inovação tecnológica.

METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa e teórico-conceitual, com natureza básica e objetivo exploratório-descritivo. Fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica que analisa estudos contemporâneos sobre liderança educacional, competências digitais e ética da IA em fontes como livros, artigos científicos e documentos oficiais de políticas públicas educacionais. Os autores consultados incluem teóricos da transformação digital (Meireles e Dantas, 2020), da liderança pública (Mendes, 2023) e da ética aplicada à IA (Santos, 2022). O estudo não envolve coleta de dados empíricos, mas estrutura-se a partir da análise crítica e da integração conceitual dessas referências, visando propor um modelo interpretativo da liderança digital ética.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A emergência da inteligência artificial (IA) e das tecnologias digitais tem impulsionado uma transformação sem precedentes no modo como a liderança educacional se estrutura, comunica e toma decisões. A discussão dos resultados conceituais identificados nesta pesquisa revela que a efetividade da liderança pública na era digital depende da capacidade de articular competência técnica, sensibilidade ética e visão estratégica de futuro.

1. Liderança educacional e o novo paradigma da gestão digital

A liderança na educação pública contemporânea transcende o papel administrativo para assumir uma função formadora e inspiradora. O líder educacional é, antes de tudo, um

agente de aprendizagem organizacional (MEIRELES; DANTAS, 2020). Isso significa que, além de gerir processos e equipes, ele precisa criar condições para que o conhecimento seja continuamente produzido, compartilhado e aplicado.

No contexto digital, esse papel é ampliado pela necessidade de integrar tecnologias emergentes como a IA, plataformas de análise de dados e ambientes virtuais de aprendizagem. Contudo, o uso dessas ferramentas exige uma compreensão crítica sobre seus impactos pedagógicos e éticos.

Segundo Mendes (2023), o líder público 4.0 deve atuar como facilitador de inovações, cultivando um ambiente que valorize a experimentação, a autonomia dos servidores e a colaboração intersetorial. Isso é particularmente relevante nas instituições educacionais, onde a resistência cultural à mudança ainda representa uma barreira. Nesse sentido, a liderança educacional torna-se um elo entre a tecnologia e a cultura institucional, equilibrando o avanço digital com os valores humanos que sustentam a missão pública da educação.

Em muitas redes públicas, diretores e coordenadores enfrentam o desafio de promover inovações tecnológicas com infraestrutura limitada e equipes com diferentes níveis de letramento digital. Assim, a liderança precisa exercer também um papel pedagógico e mediador, orientando o corpo docente para o uso ético e significativo das tecnologias, e não apenas para a adoção superficial de ferramentas.

2. Competências digitais: dimensões técnicas e humanas

O conceito de competências digitais ultrapassa o domínio instrumental das tecnologias. Trata-se de uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas à resolução de problemas complexos em ambientes digitais (SILVA, 2021). Essas competências podem ser analisadas sob duas dimensões complementares:

- **Competências técnicas** (hard skills): envolvem a utilização de ferramentas de IA, gestão de dados, plataformas educacionais, automação de processos e noções de cibersegurança. No setor público, também incluem o domínio de sistemas governamentais integrados e de plataformas de gestão de desempenho.
- **Competências socioemocionais** (soft skills): abrangem pensamento crítico, comunicação colaborativa, adaptabilidade, empatia digital e ética. Tais competências sustentam o comportamento inovador e o discernimento moral frente às decisões mediadas por algoritmos.

A liderança educacional, portanto, deve desenvolver ambas as dimensões de forma equilibrada. O excesso de foco em aspectos técnicos, sem uma formação ética e relacional correspondente, pode gerar inovações desumanizadas, que reproduzem desigualdades ou automatizam vieses. Por outro lado, a ausência de domínio tecnológico limita a capacidade de transformar a gestão pública em um ambiente de aprendizagem digital eficiente.

Em experiências relatadas em programas de formação de gestores públicos (ENAP, 2022), observa-se que lideranças que adotam metodologias colaborativas e baseadas em dados conseguem ampliar a motivação das equipes e reduzir resistências. Essas práticas

evidenciam que a liderança digital é menos sobre tecnologia e mais sobre cultura de inovação e aprendizado contínuo.

3. Ética e governança da inteligência artificial

A incorporação de IA nas práticas educacionais introduz dilemas éticos significativos. Questões como privacidade de dados, vieses algorítmicos, transparência e autonomia docente emergem como desafios centrais.

Santos (2022) argumenta que a ética digital deve ser tratada não como um conjunto de regras externas, mas como um elemento constitutivo da liderança pública. Isso significa que líderes educacionais precisam desenvolver discernimento moral para decidir quando, como e por que utilizar IA, considerando seus impactos sociais.

A governança da IA, nesse contexto, deve ser entendida como um processo participativo, que envolva gestores, docentes e comunidade escolar na definição de princípios de uso. O líder educacional torna-se responsável por garantir que a tecnologia sirva à missão pedagógica e não ao controle mecanicista do trabalho humano.

Exemplo disso são as plataformas de análise de desempenho estudantil baseadas em algoritmos, que, se mal configuradas, podem reforçar estigmas ou rotular alunos. Cabe à liderança assegurar que o uso desses sistemas ocorra sob princípios de equidade, inclusão e transparência.

Além disso, há um componente ético-político mais amplo: a IA deve ser empregada como ferramenta de ampliação da cidadania digital. Isso implica formar servidores e educadores capazes de compreender o funcionamento dos algoritmos e suas implicações sociais, promovendo uma cultura de responsabilidade digital coletiva.

4. Desafios e perspectivas para a liderança pública educacional

Entre os principais desafios observados na literatura e nas políticas públicas analisadas, destacam-se:

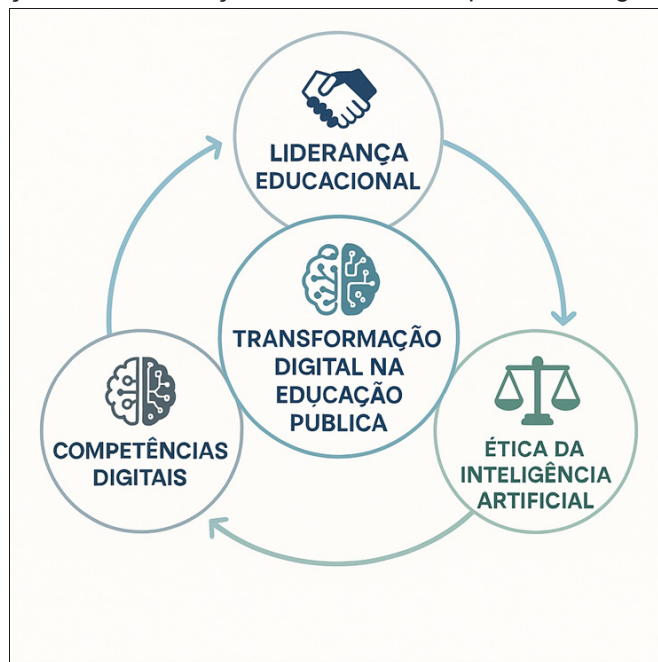
- A escassez de programas sistemáticos de formação em competências digitais voltados especificamente à liderança educacional;
- A dificuldade de integrar a ética digital como eixo transversal nas formações oferecidas por instituições públicas;
- A ausência de indicadores de maturidade digital na gestão escolar e universitária pública.

Contudo, surgem também perspectivas positivas. O fortalecimento de redes colaborativas entre instituições de ensino, a criação de trilhas de aprendizagem digital pela ENAP e as políticas de governo aberto representam oportunidades para consolidar uma nova cultura de liderança digital no setor educacional.

Assim, a liderança educacional na era da IA deve ser vista como um processo de aprendizagem contínua, pautado pela reflexividade e pela busca de equilíbrio entre inovação e responsabilidade. O líder que compreende a IA não como substituta da ação

humana, mas como aliada para potencializá-la, torna-se um agente transformador dentro da Administração Pública Educacional.

Figura 1: Relação entre Liderança Educacional, Competências Digitais e Ética da IA.



Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Mendes (2023) e Santos (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstra que o futuro da gestão pública educacional depende da capacidade de suas lideranças em alinhar competência digital, visão ética e sensibilidade pedagógica.

A liderança educacional deve assumir um papel formador e inspirador, estimulando o aprendizado contínuo e o uso crítico da tecnologia. A IA, quando orientada por princípios éticos e valores humanos, pode se tornar aliada da inovação educacional e da melhoria da qualidade do ensino público.

Conclui-se que a formação de lideranças digitais éticas representa não apenas uma necessidade técnica, mas um compromisso civilizatório com a educação no século XXI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. **Decreto nº 10.332**, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.
- MENDES, A. C. **Liderança e Inovação na Gestão Pública: Estratégias para a Era Digital**. São Paulo: Atlas, 2023.
- MEIRELES, J. F.; DANTAS, L. G. **Transformação Digital na Administração Pública: o papel do servidor e a gestão de competências**. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 19, n. 1, p. 55–78, 2020.
- SANTOS, P. R. **Cultura Organizacional e o Fator Humano na Implementação da Inteligência Artificial em Serviços Públicos**. Brasília: ENAP, 2022.

SILVA, M. L. **Gestão de Pessoas no Serviço Público: Desafios da Capacitação Digital.**
Curitiba: Juruá, 2021.