



# 17ª Mesa Redonda Ministerial



“Reimaginando o Desenvolvimento do Capital Humano em África:  
Desenvolvendo Competências para o Local de Trabalho Digital, Construindo a  
Prontidão em IA para África e a Centralidade dos Dados”

Dar es Salaam  
Tanzânia  
7 de Maio  
2025



## Communiqué



Organizado por



eLearning  
Africa



Coorganizado  
por



Ministry of Education, Science and Technology, Tanzania



Parceiros da MRT

The المدرسة الرقمية  
Digital School



Université  
numérique

[www.elearning-africa.com](http://www.elearning-africa.com)



## Communiqué

A Mesa Redonda Ministerial de 2025 contou com a participação de 26 Ministros de toda a África. Houve um total de 85 participantes de 27 países. A Mesa Redonda concentrou-se em tópicos estratégicos e oportunos relacionados com a política de educação e de TI para África: competências para o local de trabalho digital, prontidão em IA para África e a centralidade dos dados em todas as estratégias e políticas digitais. O programa foi dinâmico e incluiu discussões amplas. Os participantes expressaram o seu apreço por terem participado numa troca tão rica e instigante de ideias.

A Mesa Redonda Ministerial foi competentemente presidida pela Dra. Aida Opoku-Mensah. Ela deu as boas-vindas aos Ministros presentes de toda a África e destacou a importância de criar espaços como esta Mesa Redonda, nos quais formuladores de políticas seniores podem ter discussões francas entre pares.

O Ministro da Educação, Ciência e Tecnologia da Tanzânia, Honorável Professor Adolf Mkenda, fez o discurso principal de abertura. Ele explicou como as tecnologias digitais podem ajudar a construir o caminho de África para o desenvolvimento sustentável. Políticas apropriadas fornecem a base para um crescimento digital sustentável e responsabilidade, juntamente com a garantia de acesso universal ao conteúdo e à conectividade. Os países precisam partilhar experiências e trabalhar em objetivos de desenvolvimento nacionais e continentais: educação STEM, literacia digital e competências técnicas e profissionais. O Ministro lembrou aos participantes a importância da investigação, da inovação e da promoção de soluções digitais locais. Ele recomendou a promoção da soberania digital de África e o impulso de soluções EdTech para os nossos próprios países e para África como um todo, incluindo parcerias público-privadas. Os africanos precisam tornar-se rapidamente criadores, não apenas consumidores, na era digital.





## 17ª Mesa Redonda Ministerial



“Reimaginando o Desenvolvimento do Capital Humano em África:  
Desenvolvendo Competências para o Ambiente de Trabalho Digital,  
Construindo a Prontidão em IA para África e a Centralidade dos Dados”

A segunda intervenção principal, feita pelo Chefe do Escritório da UNESCO na Tanzânia, Sr. Michel Toto, abordou os desafios de integrar soluções digitais e IA nos sistemas educativos. A tecnologia é um conjunto de ferramentas para apoiar os professores, não para os substituir, disse ele. África enfrenta uma série de desafios na educação: embora muitas mais crianças frequentem a escola do que antes, ainda há milhões que não o fazem. Ele observou que a qualidade da educação continua a ser um desafio e que África precisa de milhões de professores a mais para alcançar o ODS4. Enfatizou que a educação continua a ser o melhor investimento que uma nação pode fazer no seu desenvolvimento. Isso inclui um maior investimento em tecnologia para conectividade, capacidade e conteúdo. Embora a conectividade e a capacidade estejam a ser abordadas, ele observou que o conteúdo é igualmente importante, e que o programa Gateways to Learning da UNESCO visa colmatar esta lacuna. Ele recomendou que os países africanos adiram a esta iniciativa, que oferece oportunidades para aprender com outros países.

As questões-chave da 17ª Mesa Redonda Ministerial da eLearning Africa incluíram:

1. Desenvolvimento de Competências para o Local de Trabalho Digital
2. Prontidão em Inteligência Artificial (IA) para África
3. A Centralidade dos Dados







## Sessão um: Desenvolvimento de Competências para o Local de Trabalho Digital

A Presidente, Dra. Opoku-Mensah, introduziu esta sessão observando que 65% dos empregos em África agora exigem competências digitais, mas a literacia e as competências digitais permanecem muito baixas na maioria dos países africanos. Apenas 50% dos países em África estão a integrar o ensino digital nas escolas, em comparação com 85% a nível global. O futuro digital de África exige um investimento urgente em competências digitais, currículos modernizados e ecossistemas de aprendizagem inclusivos.



Esta sessão, liderada pela The Digital School, explorou como o desenvolvimento de competências digitais, o reforço de capacidades e a infraestrutura podem transformar os sistemas educativos, preparar os jovens para o trabalho do futuro e impulsionar o crescimento sustentável.

Dr. Waleed Al Ali, Secretário-Geral da The Digital School, Academias SkillEd dos EAU: Programa de Capacitação da The Digital School para África

Hoje, em África, uma geração de jovens está pronta para enfrentar os desafios do século XXI, mas é limitada pela falta de acesso à educação e às competências adequadas. Ele observou que as tecnologias digitais permitem enfrentar estes desafios de forma mais eficaz. A The Digital School está agora ativa em 20 países em todo o mundo, mas o acesso à educação e à formação é apenas o começo. A The Digital School está a trabalhar com governos em toda a África e com empregadores para compreender as exigências de competências e conceber formações específicas para as necessidades de competências de cada país. Ele observou que a The Digital School realiza este trabalho no contexto da relação mais ampla dos EAU com África — prosperidade partilhada.

Sra. Hind Khamis Al Mehairbi, Diretora do Projeto Ataya, Academias SkillEd dos EAU: Programa de Capacitação da The Digital School para África

O programa SkillEd visa aumentar significativamente o acesso à educação, à formação e ao emprego em toda a África. A Sra. Hind teve o prazer de anunciar o lançamento de uma nova iniciativa: o projeto Ataya, em parceria com a The Digital School, e com os governos e empregadores africanos. A juventude impulsiona a mudança, e as academias SkillEd e a inovação digital podem acelerar mudanças positivas. Ela apresentou um curto vídeo sobre a relação EAU-África.



**DDr. Menghestab Haile, Conselheiro Sénior da The Digital School, Academias SkillEd dos EAU, Programa de Capacitação da The Digital School para África**

África, o continente mais jovem do mundo, tem potencial, observou o Dr. Menghestab, mas precisa de mais investimento em capacidade humana para alcançar esse potencial. A abordagem única da The Digital School é baseada na procura, oferecendo programas certificados internacionalmente, respondendo às necessidades locais de competências, mantendo ao mesmo tempo padrões globais. A capacitação é baseada em prioridades nacionais, conduzindo a um emprego significativo e a um ecossistema de competências eficaz. As competências estão no centro do desenvolvimento nacional, e isso requer cooperação entre ministérios e compromisso com um impacto de longo prazo. O Dr. Menghestab enfatizou que a educação é um processo ao longo da vida. Ao agir agora, milhões podem ser equipados com novas competências, e África pode construir sociedades inclusivas e resilientes, que promovam a verdadeira inovação.

**S.E. Embaixadora Rudo Mabel Chitiga, Secretária Permanente do Ministério de Auditoria e Desenvolvimento de Competências, Zimbabué**

A Embaixadora Chitiga enfatizou a necessidade de focar o desenvolvimento de competências nas políticas governamentais. As competências ainda não estão integradas na educação. Em África, o foco está nas qualificações, disse ela, no que sabemos, em vez do que conseguimos fazer. O mundo mudou, observou, e África precisa identificar e medir novas competências específicas. Os diplomas universitários não indicam quaisquer competências ou capacidades específicas que os licenciados tenham. Até que os países africanos, e as suas populações, mudem de mentalidade, observou ela, continuarão “um passo atrás” em satisfazer as exigências de competências do presente digital e do futuro. Ela colocou três questões: Estamos a cultivar talentos para o nosso futuro? Estamos preparados para sermos disruptivos? Agora podemos mudar currículos em semanas, não em anos, estamos a fazer isso?

O desenvolvimento de competências não é apenas sobre os jovens, continuou ela, todos precisamos ver-nos como aprendizes ao longo da vida. Estamos todos a aprender: a adaptar-nos, a aprender novas competências e a usar novas ferramentas. No Zimbabué, as aldeias podem ter energia solar e podem aceder à internet através do Starlink. Precisamos garantir que esta oportunidade é usada para aprender novas competências. A literacia digital e a compreensão dos usos da IA devem começar ao nível do ensino primário e continuar ao longo da vida.

Ela concluiu que África precisa atrair pessoas talentosas, particularmente da diáspora, para trabalhar no continente. África precisa desenvolver formas diferentes de planear e organizar a educação e a formação de competências. Os países precisam trabalhar juntos para estabelecer referências do progresso de todos nós. África não pode esperar.



## Sessão dois: Prontidão em Inteligência Artificial (IA) para África

A IA está a transformar a educação, a governação e o futuro do trabalho. A liderança africana é essencial para garantir que a IA fortalece as competências locais, preserva os contextos culturais e impulsiona o crescimento inclusivo.



Sr. Poncelet O. Ileleji, CEO da Jokkolabs Banjul, Gâmbia

Preparação para a IA e a África que Queremos, alinhando-se com a Agenda 2063 da União Africana

O Sr. Ileleji começou com uma proposição e desafios. Devemos focar na África que queremos deixar para nossos filhos. Nossas mentalidades devem refletir nossas aspirações para o futuro. Todos queremos uma África próspera em 2063, e isso está ligado à educação para o futuro digital, particularmente à IA. A África está em um momento crítico.

A União Africana tem uma estratégia de IA para o continente, e vários países já têm estratégias nacionais de IA (Egito, Maurício, Ruanda, Quênia, Nigéria). Neste ano, a África sediou a primeira cúpula global de IA no continente, em Kigali. Para avançar, a África precisa de uma IA adequada à sua realidade. Como africano, a primeira preocupação do Sr. Ileleji é com os dados, pois a África não tem dados suficientes e precisa possuir e desenvolver seus próprios dados. Isso se aplica particularmente aos sistemas educacionais. A conectividade de banda larga ainda é baixa na África, embora o Starlink possa ser um divisor de águas. Imagine quando cada vila puder se conectar, então nossos filhos poderão competir com qualquer criança do mundo. A IA pode apoiar melhores resultados de aprendizagem, não apenas na educação, mas também em setores como saúde, agricultura, finanças e serviços públicos. No entanto, não podemos promover de forma eficaz a preparação para a IA enquanto nossas crianças ainda não tiverem acesso à internet.

Os africanos precisam fortalecer a capacidade dos governos no uso de dados. Há jovens tentando inovar em todo o continente, mas os países africanos precisam promover a liberdade de circulação para viabilizar isso. A África precisa desenvolver modelos de IA localizados, ampliar o desenvolvimento do capital humano e da infraestrutura econômica, e promover a colaboração e a inclusão. Os africanos precisam perseguir nosso destino digital e investir em uma IA ética. O Pacto Digital Global da ONU, concluiu ele, foca nesses temas, que são a essência do que significa viver em um mundo tecnológico.



## 17ª Mesa Redonda Ministerial



“Reimaginando o Desenvolvimento do Capital Humano em África:  
Desenvolvendo Competências para o Ambiente de Trabalho Digital,  
Construindo a Prontidão em IA para África e a Centralidade dos Dados”

Sra. Nancy Abraham Sumari, Fundadora e Diretora Executiva do The Jenga Hub, Tanzânia  
IA Inclusiva para a Educação: Centralizando os Estudantes Africanos na Era Digital

A Sra. Sumari concordou com o Sr. Ileleji que serão nossas escolhas que determinarão o impacto da IA na África. A África é o continente mais jovem do mundo. Aprendemos em mais de 2000 línguas. Quando falamos sobre IA na educação, a inclusão precisa estar no centro. O desenvolvimento de IA na África deve refletir a realidade africana, com inclusão pensada desde o início e padrões éticos incorporados. A África deve agir com intenção.

Ela observou que, na Tanzânia, sua equipe desenvolveu uma ferramenta de IA para traduzir texto e fala para a língua de sinais da Tanzânia. Trabalharam com meninas em áreas marginalizadas, treinando-as em aprendizado de máquina, para que possam moldar a IA de acordo com suas necessidades. Mas há desafios, pois muitos modelos de IA não compreendem as línguas africanas nem nossos sotaques, e corremos o risco de construir ferramentas que refletem ideias de outros, e não as nossas. E quem é que possui e protege os dados africanos?

A África, concluiu ela, precisa adotar três princípios no tratamento com a IA. Primeiro, a localização – a IA deve ser treinada em nossas línguas e alinhada com nosso currículo. Segundo, a inclusão desde o design – que crianças com deficiência e meninas possam testar e ajudar a projetar essas ferramentas. Terceiro, a propriedade ética – os governos devem ser usuários, mas também formadores da IA. Os africanos precisam construir confiança e valor duradouro, e isso não acontecerá a menos que nós mesmos o façamos. Queremos um futuro da IA moldado por valores africanos e baseado na educação africana.

Dra. Heba Saleh, Presidente do Instituto de Tecnologia da Informação do Ministério das Comunicações e Tecnologia da Informação, Egito

Competências Digitais para o Empoderamento Econômico: Modelo Escalável do ITI no Egito

A Dra. Saleh fez uma pergunta: como empoderar uma nova geração para um novo tipo de jornada de aprendizagem? Seu instituto busca fazer duas coisas: oferecer “competências digitais para o empoderamento econômico”, sob a crença de que “pessoas desenvolvem países – nós desenvolvemos pessoas”.

O Instituto de Tecnologia da Informação do Egito (ITI) ajuda milhares de estudantes a se formarem com melhores perspectivas de emprego: 85% de empregabilidade após 12 meses da graduação. No Egito, há 700.000 formandos por ano. Como esse talento pode ser usado de forma eficaz? Sabemos que o talento atrai empregadores internacionais, e há uma forte demanda de mercado por pessoas com habilidades técnicas.

O ITI presta atenção à demanda do mercado, observou ela, e isso se reflete nas competências oferecidas. O ITI oferece bolsas de estudo totalmente financiadas pelo governo, com duração de 5 a 9 meses, que possuem indicadores de desempenho muito rigorosos em relação ao emprego dos formandos. Há alguns anos, o ITI passou a incorporar a IA e criou a “Academia de Inteligência Artificial do ITI”.

A IA exige habilidades diferentes, e todas foram incorporadas aos currículos. Existem centenas de milhares de formandos no Egito, e o ITI precisa atuar em escala. Por isso, o ITI oferece conteúdo de formação em todos os níveis de educação, incluindo uma ampla gama de vídeos educacionais, alinhados às necessidades e habilidades requeridas. Em poucos anos, o ITI passou de 8.000 estudantes no campus para 600.000 estudantes online, oferecendo aprendizado em massa apoiado por IA.



O mundo está falando sobre mudanças demográficas. Todos sabemos que a África é rica em jovens, e precisamos abraçar os desafios que isso apresenta. Precisamos nos mobilizar agora com a IA, mas a África não precisa começar do zero, observou ela, o ITI pode adaptar seus currículos de aprendizagem a diferentes contextos locais.

Dorica Andrew, AI para a Educação

AI para a Educação é uma iniciativa global que visa garantir que a IA melhore a educação, atuando em países de baixa renda, por meio da contextualização da IA para diferentes ambientes. Por exemplo, buscando maneiras de adaptação a contextos offline, testando e fazendo controle de qualidade dos produtos de IA. Há muitos produtos de IA chegando a milhões de estudantes, mas sem evidência de impacto, e isso precisa ser enfrentado.

A AI para a Educação trabalha com o governo do Quênia na garantia da qualidade dos produtos de IA. Estão desenvolvendo um chatbot com o governo de Serra Leoa, para ajudar professores e inspetores a se comunicarem, eliminando a necessidade de visitar escolas presencialmente. Na Tanzânia, estão na fase de preparação de uma IA de voz – uma ferramenta de avaliação de leitura nos primeiros anos escolares, com o objetivo de reduzir os custos das avaliações. Agora, os professores podem avaliar diariamente o nível de leitura dos alunos em suaíli.

Perguntas e contribuições do público:

Os comentários dos ministros incluíram:

- A identificação da necessidade de construir um sistema totalmente inclusivo, incluindo a IA, para alcançar comunidades marginalizadas.
- A questão do custo, e a importância de maior compartilhamento de recursos entre os países e dentro dos próprios governos.
- A necessidade de abordar os receios dos professores e de outros profissionais da educação que veem a tecnologia e a IA como uma ameaça aos seus empregos. Seus empregos não estão ameaçados, mas estão mudando, e os africanos devem abraçar essa mudança se quisermos cumprir nosso potencial.

O Sr. Poncelet O. Ileleji respondeu a alguns dos comentários, observando que os ambientes regulatórios precisam mudar para atender às diferentes necessidades de um sistema de educação e formação baseado em tecnologia. A IA é uma ferramenta que pode ser adaptada às necessidades, ela não substituirá a inteligência humana. Podemos treinar a IA para muitos propósitos diferentes. Precisamos reconhecer que é necessário construir dados e IA em contextos africanos, e em línguas africanas. Isso é vital.





## Sessão Três: A Centralidade dos Dados

Reforçar a gestão e a fluência em dados é fundamental para melhorar o sucesso dos estudantes e avançar os objetivos nacionais.

A presidente da sessão, Dra. Opoku-Mensah, apresentou os palestrantes observando que a África tem 15% da população mundial, mas apenas 1% dos dados do mundo. Os dados sustentam a economia digital. A única forma de utilizar a IA de maneira eficaz é baseá-la em nossos próprios dados, para atender às nossas próprias necessidades.

Dra. Ellen Wagner, Sócia-Gerente da North Coast Eduvisory LLC, EUA  
Fluência em Dados para Melhorar o Sucesso dos Estudantes

A Dra. Wagner começou observando que o uso eficaz da IA depende da disponibilidade de dados relevantes. Os dados estão por toda parte. Na verdade, não temos um problema de dados, temos um problema de pessoas. Porque a maioria de nós não sabe o que fazer com os dados. E com o advento da IA, não há mais como se esconder. Precisamos nos posicionar e reconhecer a centralidade dos dados.

Ela comentou que preparou um documento para a Mesa Redonda, sobre como, em todas as organizações, teremos que nos tornar muito mais alfabetizados em dados do que somos hoje, com cada um assumindo essa responsabilidade. Além de todos em uma organização alcançarem a alfabetização em dados, nós, como líderes, precisamos ter proficiência em dados – a capacidade de transformar informações em um plano, uma política, um currículo. Traduzir dados em algo que possa ser usado dentro da sua organização. Então, como fazemos isso? Todos precisamos encontrar especialistas – para nos ajudar a entender quais dados precisamos e como coletá-los. Sim, todos precisamos de mais dados, mas o mais importante é que precisamos de dados melhores e mais direcionados, e precisamos saber o que fazer com eles.

Ela então apresentou um exemplo de sua própria experiência. Ela, junto com colegas, construiu um conjunto de dados anônimos com cerca de 600.000 estudantes e desenvolveu algoritmos que ajudaram a identificar alunos em risco de evasão escolar. Isso permitiu à equipe identificar 10 fatores que indicavam alta probabilidade de abandono. Quando apresentaram isso à organização financiadora, a pergunta foi: “E o que vocês vão fazer a respeito?”. A equipe então percebeu que os dados não eram um fim em si mesmos, mas sim um meio para evitar a evasão. Os dez fatores identificados foram muito úteis, mas o verdadeiro desafio era construir estratégias para prevenir a evasão escolar: tomar decisões que ajudassem os alunos a continuar, com base em dados confiáveis. Dados mais confiáveis levam a decisões melhores e mais direcionadas.

A Dra. Wagner concluiu dizendo que cada um de nós precisa assumir a responsabilidade de agir. Continuem experimentando com ferramentas de IA generativa, e explorem por si mesmos as possibilidades.



**Hon. Nomalungelo Gina, Vice-Ministra do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, África do Sul**

**A Hon. Gina abriu com firmeza: Estamos prontos? Estamos mais do que prontos, temos que estar prontos, e nossa reunião aqui serve para afirmarmos isso. A mudança de paradigma já está em andamento. Talvez ainda não estejamos onde gostaríamos, mas precisamos ser competitivos globalmente, então como enfrentamos os desafios que temos pela frente?**

**Na África do Sul, ela observou que o Livro Branco de 2004 sobre eEducação foi uma política pioneira na promoção do ensino digital no país, com o objetivo de equipar as escolas com infraestrutura de TIC, capacitar professores com habilidades adequadas e integrar o eLearning ao currículo. No entanto, a implementação tem sido lenta. O governo oferece acesso gratuito a determinados sites educacionais, o que aumentou o acesso a recursos educacionais online.**

**O governo está trabalhando para fortalecer a capacidade em múltiplas prioridades estratégicas. Eles buscam obter mais conhecimento, por meio de pesquisas mais robustas, sobre como as novas tecnologias podem ser aplicadas na prática: pesquisa e desenvolvimento sobre os quais outros possam construir. Estamos fortalecendo as capacidades do nosso país em novas tecnologias, para então contribuir com o desenvolvimento das capacidades da África como um todo. No Departamento de Ciência, Tecnologia e Inovação, o trabalho é conectar os principais atores, e oferecer os recursos necessários para que possam usar as novas tecnologias da melhor forma em seu trabalho.**

**Um exemplo prático do poder dos dados na educação é o programa Distritos Orientados por Dados, lançado em 2012. O programa “Triple-D” visa melhorar o desempenho dos estudantes por meio do uso aprimorado de dados. Ele coleta dados ao nível escolar e os apresenta em um painel digital online. Oferece dados em tempo real sobre presença e progresso de alunos em todas as 22 escolas públicas daquele distrito. O programa melhora a tomada de decisões e demonstra a importância e centralidade dos dados na superação dos desafios educacionais.**

**O Centro de Pesquisa em Inteligência Artificial atua em diversas universidades da África do Sul. Ele nos ajuda a responder à pergunta: como construímos um país melhor? Ajuda na colaboração e no fortalecimento das nossas capacidades, como país – e como continente.**

**A África do Sul tem uma política sobre dados e computação em nuvem. Os princípios fundamentais são acelerar a expansão da infraestrutura, adotar uma abordagem “cloud-first” (prioridade à nuvem) e promover o compartilhamento de dados. O país possui várias políticas relacionadas aos dados – uma das principais é a política nacional de cibersegurança, que busca promover conectividade de alto nível, capacidade de rede e pesquisa intensiva em dados.**

**Ela concluiu dizendo que os governos africanos devem exigir que empresas internacionais, como a Microsoft, adotem políticas equivalentes, garantindo que invistam em pesquisa e desenvolvimento de políticas específicas para nossos países. Há muito potencial, e nós, juntos, levaremos nosso continente ao próximo nível.**



## Conclusões e Recomendações

A Mesa Redonda Ministerial reuniu uma ampla diversidade de especialistas e exemplos de boas práticas da África e de outras regiões. As apresentações e discussões foram estimulantes e envolveram todos os participantes.

Os resultados desta Mesa Redonda Ministerial, extremamente dinâmica e instigante, incluíram o reconhecimento da importância de dados gerados na África, em línguas africanas, para informar uma abordagem afrocêntrica de IA, que responda às necessidades do continente, ao mesmo tempo em que permita à África contribuir com questões globais. Para alcançar esse objetivo, é necessário focar no desenvolvimento de competências em todos os níveis e trabalhar de forma colaborativa entre os países, bem como com organismos regionais e continentais.

A presidente da sessão, Dra. Aida Opoku-Mensah, destacou sete princípios e pontos de ação que os participantes devem priorizar ao dar seguimento às lições desta Mesa Redonda Ministerial:

1. Expandir a infraestrutura de conectividade
2. Promover o alinhamento regional e continental nas estratégias de IA
3. Integrar referências globais no planejamento e monitoramento nacional
4. Integrar competências em dados nas agendas educacionais nacionais
5. Desenvolver políticas para a preparação em IA, com abordagens nacionais coerentes
6. Reforçar parcerias entre setor público, setor privado e academia – as universidades são fundamentais nesse processo
7. Apoiar ecossistemas de inovação para promover o conhecimento e a inovação local





## Programa da Mesa Redonda Ministerial

Quarta-feira, 7 de Maio

09:00 – 09:15

Café de Boas-Vindas

09:15 – 09:30

Abertura e Apresentações

Dra. Aida Opoku-Mensah,  
Co-fundadora do Consórcio da Quarta Revolução Industrial para o  
Desenvolvimento da África (FIRCAD), Gana

09:30 – 10:00

Palestras de Boas-Vindas

Hon. Professor Adolf Mkenda,  
Ministro da Educação, Ciência e Tecnologia, Tanzânia  
Sr. Michel Toto,  
Chefe do Escritório e Representante da UNESCO, Tanzânia

10:00 – 11:00

Desenvolvendo Competências para o Ambiente  
de Trabalho Digital

Construir o futuro digital da África exige investimento urgente em competências digitais, currículos modernizados e ecossistemas de aprendizagem inclusivos. Com base em estudos de caso reais da The Digital School, esta sessão convida ministros e líderes seniores a explorarem como o desenvolvimento de competências digitais, a capacitação e a infraestrutura podem transformar os sistemas educacionais, preparar os jovens para o futuro do trabalho e impulsionar o crescimento sustentável.

Palestrantes:

Dr. Waleed Al Ali,  
Secretário-Geral da The Digital School, Emirados Árabes Unidos  
SkillEd Academies: Programa de Capacitação da The Digital School para a África

Dr. Menghestab Haile,  
Conselheiro Sênior da The Digital School, Emirados Árabes Unidos  
SkillEd Academies: Programa de Capacitação da The Digital School para a África

Sra. Hind Khamis Al Mehairbi,  
Diretora do Projeto Ataya, Emirados Árabes Unidos  
SkillEd Academies: Programa de Capacitação da The Digital School para a África

S. Exa. Embaixadora Rudo Mabel Chitiga,  
Secretária Permanente do Ministério de Auditoria e Desenvolvimento de  
Competências, Zimbábue  
Reimaginando a Educação na África: Desenvolvendo Competências para o  
Ambiente de Trabalho Digital e Construindo a Preparação para a IA na África



## Programa da Mesa Redonda Ministerial

11:00 – 11:15

Café de Boas-Vindas

---

11:15 – 12:00

Preparação para a Inteligência Artificial (IA) na África

---

A IA está transformando a educação, a governança e o futuro do trabalho. A liderança africana é essencial para garantir que a IA fortaleça as competências locais, preserve os contextos culturais e impulse o crescimento inclusivo. Esta sessão explorará estratégias nacionais, modelos de IA inclusivos e iniciativas de capacitação alinhadas com os objetivos de desenvolvimento da África.

Palestrantes:

Sr. Poncelet O. Ileleji,

CEO da Jokkolabs Banjul, Gâmbia

Preparação para a IA e a África que Queremos – Alinhando-se com a Agenda 2063 da União Africana

Sra. Nancy Abraham Sumari,

Fundadora e Diretora Executiva do The Jenga Hub, Tanzânia

IA Inclusiva para a Educação: Centralizando os Estudantes Africanos na Era Digital

Dra. Heba Saleh,

Presidente do Instituto de Tecnologia da Informação do Ministério das Comunicações e Tecnologia da Informação, Egito

Competências Digitais para o Empoderamento Econômico: Modelo Escalável do ITI no Egito

---

12:00 – 12:45

A Centralidade dos Dados

---

Reforçar a gestão e a fluência em dados é fundamental para melhorar o sucesso dos estudantes e avançar os objetivos nacionais. Esta sessão destacará como os países africanos estão desenvolvendo estratégias de dados para melhorar os resultados de aprendizagem, proteger os direitos digitais e construir soberania digital, garantindo que os dados educacionais gerem impacto significativo.

Palestrante:

Dra. Ellen Wagner,

Sócia-Gerente da North Coast Eduvisory LLC, EUA

Fluência em Dados para Melhorar o Sucesso dos Estudantes

Comentadora:

Hon. Nomalungelo Gina,

Vice-Ministra do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, África do Sul





## Programa da Mesa Redonda Ministerial

12:45 – 13:15

Conclusões e Recomendações

---

Dra. Aida Opoku-Mensah e convidados  
respondentes

---

13:15 – 13:30

Sessão de Fotos

13:30 – 14:20

Almoço VIP

14:30 – 17:00

Reuniões Bilaterais

---

Reuniões bilaterais com partes interessadas panafricanas e internacionais

---

19:30

Jantar da Mesa Redonda Ministerial

---





## Anexo 1:

### Estratégia de Engajamento das Academias Globais de Capacitação (GSA) e da Iniciativa de Educação Digital dos EAU para o Empoderamento da Força de Trabalho Africana

11 de março de 2025

#### 1. Introdução

Este documento apresenta um quadro estratégico para facilitar o engajamento, a colaboração, a apropriação, a inovação e a participação do setor privado entre a Iniciativa de Educação Digital dos Emirados Árabes Unidos (EAU) e as Academias Globais de Capacitação (GSA), juntamente com Ministros da Educação da África, a União Africana (UA), a NEPAD, o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), a Comissão Econômica para a África (CEA), parceiros de desenvolvimento, ministérios relevantes, o setor privado, líderes da indústria, universidades, instituições financeiras e agentes de financiamento inovador.

A estratégia visa estabelecer uma abordagem estruturada e orientada por resultados para a cooperação, garantindo que todas as partes interessadas alinhem seus esforços com o objetivo de transformar a força de trabalho africana, aproveitando iniciativas de capacitação bem-sucedidas, promovendo a colaboração Sul-Sul, facilitando o compartilhamento de conhecimento e mobilizando investimentos do setor privado, pesquisas universitárias e inovação financeira. Isso permitirá melhorar os resultados de empregabilidade por meio de modelos de capacitação inovadores, educação digital e rotas de empregabilidade impulsionadas pela indústria.

#### 2. Contexto e Justificativa

A África abriga uma população jovem e em rápido crescimento, o que representa tanto uma oportunidade quanto um desafio. O capital humano do continente é um de seus maiores ativos, mas para que esse potencial seja plenamente realizado, são necessários investimentos estratégicos em educação, desenvolvimento de competências e integração ao mercado de trabalho. Com mais de 12 milhões de jovens ingressando anualmente no mercado de trabalho e apenas 3 milhões de empregos formais sendo criados, combater o desemprego e o subemprego é uma prioridade crítica.

Apesar do crescimento econômico significativo em muitos países africanos, persiste um descompasso entre as competências ensinadas e as demandas reais do mercado de trabalho. Muitos sistemas educacionais continuam focados excessivamente em conhecimentos teóricos, sem oferecer formação prática e relevante para o trabalho. Essa lacuna contribui para as altas taxas de desemprego entre jovens, especialmente nas áreas rurais e comunidades marginalizadas.

Paralelamente, os avanços tecnológicos, a transformação digital e a economia verde estão criando novas oportunidades de emprego em setores como TIC, energias renováveis, logística e agronegócio. Aproveitar essas oportunidades emergentes exige uma abordagem de capacitação coordenada e orientada pela demanda, que alinhe a educação às necessidades do setor privado e às políticas públicas, criando caminhos sustentáveis para o emprego.



Reconhecendo essa necessidade, a Iniciativa de Educação Digital dos EAU e as Academias Globais de Capacitação (GSA) foram criadas para oferecer um modelo de formação transformador e orientado para o emprego, que capacita os aprendizes com habilidades alinhadas ao mercado, competências digitais e capacidades empreendedoras. Esta iniciativa baseia-se em lições aprendidas com projetos bem-sucedidos de desenvolvimento da força de trabalho em toda a África, garantindo que os participantes não apenas recebam formação, mas também sejam conectados a oportunidades reais de emprego por meio de parcerias com a indústria.

Os Emirados Árabes Unidos, por meio da The Digital School (TDS) e das GSA, estão aproveitando o aprendizado baseado em tecnologia, parcerias estratégicas e programas inovadores de capacitação para reduzir a lacuna entre educação e empregabilidade. Esta iniciativa está alinhada com as prioridades da União Africana (UA), NEPAD, Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) e Comissão Econômica para a África (CEA), tornando-se uma intervenção fundamental para o crescimento econômico regional, a transformação digital e a sustentabilidade da força de trabalho.

Um dos principais pontos fortes das GSA é a sua conexão direta entre as exigências de emprego da indústria e os programas de capacitação. Diversas empresas dos EAU e empregadores africanos já estão envolvidos em parcerias para facilitar colocações profissionais, estágios e apoio ao empreendedorismo. Esse modelo orientado pela demanda garante que os participantes adquiram as competências exigidas por setores de alto crescimento, aumentando sua empregabilidade e promovendo um crescimento econômico inclusivo.

Ao construir conexões mais sólidas entre os programas de capacitação, os mercados de trabalho e o investimento em setores prioritários, a abordagem das GSA assegura que o desenvolvimento da força de trabalho vá além da formação, criando caminhos diretos para o emprego. Esta iniciativa busca desbloquear o potencial do capital humano da África, apoiando a transição para um futuro econômico baseado no conhecimento, habilitado digitalmente e sustentável.

### 3. Áreas-Chave de Foco para Implementação

#### Expansão da Formação em Competências Digitais e Profissionais

- Aproveitar as plataformas da The Digital School (TDS) e das Academias Globais de Capacitação (GSA) para oferecer aprendizagem digital escalável e localmente adaptada, alinhada às necessidades específicas de setores da força de trabalho.
- Alinhar os programas a certificações reconhecidas pela indústria, por meio de parcerias com a Universidade Estadual do Arizona (Arizona State University), Pearson e líderes globais em educação.
- Desenvolver programas de formação específicos para os setores de TIC, energias renováveis, saúde, agricultura, logística e comércio eletrônico.
- Incorporar modelos de aprendizagem orientados por IA, que garantam o desenvolvimento adaptativo de competências e o alinhamento com trajetórias profissionais.
- Integrar formação em literacia financeira e empreendedorismo aos programas de capacitação, preparando os aprendizes com habilidades de gestão financeira, investimento e desenvolvimento de negócios.



- Garantir que os programas de formação sejam co-desenhados com indústrias dos EAU e da África, para oferecer aos aprendizes competências de alta demanda com aplicação direta no mercado.

#### Fortalecimento dos Vínculos com o Emprego

- Criar programas de inserção profissional por meio de parcerias público-privadas, que facilitem o acesso direto a vagas de emprego, estágios e programas de aprendizagem prática.
- Envolver empresas sediadas nos EAU em iniciativas de contratação lideradas pela indústria, para garantir uma transição direta da formação para o emprego.
- Oferecer apoio ao empreendedorismo por meio de centros de incubação de negócios, formação em literacia financeira e acesso a capital para startups.
- Expandir as oportunidades de aprendizagem baseada no trabalho, por meio de parcerias com empregadores africanos, garantindo aos formandos experiências práticas e reais no setor produtivo.

#### Mobilização de Investimentos e Financiamento

- Incentivar o engajamento do setor privado, promovendo investimentos em formação profissional e criação de empregos.
- Estabelecer parcerias com instituições financeiras de desenvolvimento, como o BAD, a CEA e a NEPAD, para mobilizar financiamentos híbridos (blended finance) destinados a programas de desenvolvimento de competências.
- Implementar modelos de financiamento baseados em resultados, em que o investimento esteja atrelado a impactos mensuráveis em emprego e desenvolvimento econômico.

#### 4. Parcerias, Coordenação e Harmonização

Um componente essencial da estratégia das Academias Globais de Capacitação (GSA) e da Iniciativa de Educação Digital dos EAU é o fortalecimento de parcerias, a coordenação eficaz e a harmonização dos esforços de capacitação em todo o continente africano. A iniciativa promoverá uma colaboração significativa com governos, setor privado, universidades, instituições financeiras e organizações de desenvolvimento, a fim de maximizar o impacto e a escalabilidade.

#### Parcerias Público-Privadas para o Desenvolvimento de Competências

- Estabelecer acordos de longo prazo com governos africanos para integrar os modelos de formação das GSA aos marcos nacionais de educação e emprego.
- Reforçar o engajamento com empregadores sediados nos EAU, indústrias africanas e corporações multinacionais, garantindo fluxos diretos de contratação para formandos qualificados.
- Coordenar com parceiros de desenvolvimento, como a União Africana, NEPAD, BAD, CEA e Banco Mundial, para alinhar os esforços das GSA com iniciativas existentes de desenvolvimento da força de trabalho.



## Harmonização das Iniciativas de Desenvolvimento de Competências

- Mapear os programas de capacitação existentes em toda a África, para alinhar as iniciativas das GSA com os esforços já em andamento e evitar duplicações.
- Colaborar com comunidades económicas regionais (RECs) e governos nacionais para desenvolver marcos padronizados de certificação de competências.
- Promover o reconhecimento mútuo de competências e qualificações, a fim de facilitar a mobilidade laboral regional e o emprego além-fronteiras.

### Colaboração Sul-Sul e Compartilhamento de Conhecimento

- Facilitar trocas de aprendizagem entre países africanos, para partilhar boas práticas em educação digital, formação profissional e desenvolvimento da força de trabalho.
- Aproveitar parcerias com instituições dos EAU, universidades africanas e centros de formação técnica, para co-desenvolver currículos e metodologias de treinamento.
- Estimular a colaboração com economias emergentes na Ásia, América Latina e Oriente Médio, com o objetivo de explorar estratégias inovadoras de financiamento e criação de empregos.

## 5. Conclusão e Chamado à Ação

Os Emirados Árabes Unidos reafirmam seu compromisso em gerar impacto mensurável por meio da Iniciativa de Educação Digital e das Academias Globais de Capacitação (GSA). Para garantir responsabilidade e sucesso, os seguintes indicadores-chave de resultado serão utilizados para avaliar a eficácia deste engajamento:

### Empregabilidade e Preparação da Força de Trabalho

- Percentual de graduados inseridos no mercado de trabalho até seis meses após a conclusão da formação.
- Número de estágios e programas de aprendizagem prática facilitados por meio de parcerias público-privadas.
- Aumento nas competências de empregabilidade, medido por meio de pesquisas de satisfação com empregadores.

### Engajamento da Indústria e do Setor Privado

- Número de parceiros do setor privado envolvidos em capacitação e colocação profissional.
- Nível de participação de empregadores no co-desenho de currículos e em programas de mentoria.
- Compromissos das indústrias em contratar graduados dos programas das GSA.

### Educação e Desenvolvimento de Competências

- Número de alunos matriculados em programas de capacitação digital e formação profissional.
- Taxa de conclusão dos programas de formação.
- Aumento no número de certificações emitidas, incluindo qualificações reconhecidas pela indústria.
- Número de programas de capacitação lançados em setores prioritários como TIC, energias renováveis e agronegócio.





### Inovação e Transformação Digital

- Adoção de ferramentas de aprendizagem baseadas em IA e modelos personalizados de educação digital.
  - Integração da educação financeira e da formação em empreendedorismo nos programas educacionais.
  - Expansão das parcerias em capacitação digital com universidades e empresas de tecnologia.
- Investimento e Sustentabilidade Financeira
- Valor de financiamento mobilizado por instituições financeiras de desenvolvimento, investidores privados e parcerias governamentais.
  - Percentual dos programas das GSA apoiados por modelos de financiamento inovadores.
  - Estabelecimento de planos de sustentabilidade para garantir impacto de longo prazo além do financiamento inicial.

### Políticas e Engajamento Governamental

- Número de políticas nacionais de educação influenciadas pelo engajamento entre os EAU e as GSA.
- Adoção de marcos de capacitação orientados pela demanda nos países parceiros.
- Acordos de colaboração Sul-Sul estabelecidos entre países africanos.

Esses indicadores de resultado ajudarão a monitorar o progresso, medir o impacto e garantir que o investimento dos EAU no desenvolvimento de competências e na transformação da força de trabalho africana resulte em benefícios tangíveis e duradouros.





## Anexo 2

Navegando no Espectro de Capacidades em Dados:  
Da Literacia à Proficiência até a Fluência  
Ellen Wagner  
North Coast EduVisory LLC, EUA

A relação entre os indivíduos e sua capacidade de utilizar dados para a tomada de decisões institucionais situa-se em um espectro de sofisticação e integração crescentes. Este documento de orientação resume três níveis distintos de capacidade em dados — literacia, proficiência e fluência — que estão emergindo dentro e entre organizações contemporâneas. Cada nível se constrói com base no anterior, e atende a diferentes exigências de suporte organizacional.

### Literacia em Dados para Todos

A literacia em dados abrange as habilidades fundamentais necessárias a todos os integrantes de uma organização orientada por dados. Trata-se da capacidade básica de ler, trabalhar, analisar e comunicar-se com dados em seu contexto.

### Componentes Centrais da Literacia em Dados

#### Compreensão Conceitual:

A compreensão conceitual descreve as bases cognitivas da literacia em dados. Inclui o entendimento de conceitos estatísticos básicos, como médias, percentuais e taxas. Também aborda o reconhecimento dos diferentes tipos de dados e suas aplicações apropriadas, bem como o conhecimento sobre métodos de coleta de dados e suas limitações inerentes. Trata ainda da conscientização sobre problemas comuns de qualidade dos dados e suas possíveis implicações para análise e tomada de decisão.

#### Habilidades Técnicas Básicas:

As habilidades técnicas básicas fornecem a base prática da literacia em dados, permitindo que os indivíduos leiam e interpretem gráficos, tabelas e quadros com confiança. Inclui o uso de softwares de planilhas para cálculos fundamentais e organização simples de dados. Também envolve o conhecimento de procedimentos estabelecidos para o manuseio e a gestão adequados de dados, bem como a capacidade de realizar tarefas básicas de organização que sustentam análises e apresentações elementares.

#### Consciência Crítica:

A consciência crítica abrange os aspectos avaliativos da literacia em dados, incluindo a habilidade de identificar fontes confiáveis de dados e distingui-las daquelas questionáveis. Significa reconhecer vieses evidentes na coleta, análise e apresentação de dados, e entender a distinção fundamental entre correlação e causalidade ao interpretar relações. Envolve também questionar se as conclusões extraídas dos dados são realmente sustentadas pelas evidências apresentadas, ou se refletem ideias preconcebidas ou resultados desejados.



**Comunicação:** As habilidades de comunicação completam o perfil da literacia em dados, permitindo que os indivíduos interpretem o que os dados revelam e traduzam essas informações para uma linguagem acessível, compreensível por pessoas não especialistas. Eles utilizam pontos de dados relevantes para apoiar argumentos básicos e justificar decisões, acompanhando explicações baseadas em dados apresentadas por outros, sem necessidade de tradução extensa. Também reconhecem situações em que os dados são distorcidos ou utilizados de maneira enganosa para promover agendas específicas.

A literacia em dados permite que os indivíduos participem de maneira significativa de discussões orientadas por dados, mesmo sem a capacidade de realizar análises complexas de forma autônoma. Representa uma capacidade mínima essencial em organizações contemporâneas, onde os dados informam as operações do dia a dia.

#### Proficiência em Dados: A Imperativa da Liderança

A proficiência em dados baseia-se na literacia, mas avança para a aplicação estratégica, a avaliação crítica e a tomada de decisão. Este nível é particularmente crucial para líderes dos setores governamental, educacional e industrial, que precisam traduzir insights baseados em dados em ações organizacionais — mesmo que não sejam especialistas em dados.

#### Componentes Centrais da Proficiência em Dados

**Aplicação Estratégica:** A aplicação estratégica representa um dos componentes centrais da proficiência em dados. É neste ponto que os líderes conectam os insights extraídos dos dados aos objetivos de negócio e prioridades estratégicas. Isso inclui a seleção de métricas e indicadores apropriados que respondam de forma significativa a perguntas-chave da organização. Os líderes precisam entender como diferentes pontos de dados interagem e se complementam, formando uma visão abrangente do desempenho organizacional. Esses insights devem ser aplicados de forma sistemática à alocação de recursos, definição de prioridades e processos de planejamento estratégico, guiando a direção institucional.

**Julgamento Avaliativo:** O julgamento avaliativo é o que distingue a proficiência em dados da literacia básica. Permite aos líderes avaliar a qualidade, relevância e limitações das análises produzidas por especialistas. Envolve o reconhecimento de restrições metodológicas e suas implicações sobre o grau de confiança nas decisões, além de considerar de forma ponderada os insights orientados por dados em conjunto com outros fatores importantes, como experiência, valores organizacionais e restrições operacionais. Também implica identificar situações em que pode ser necessária coleta adicional de dados ou a adoção de métodos analíticos diferentes, antes de seguir com decisões de alto impacto.

**Comunicação Interfuncional:** Líderes com proficiência em dados devem ser capazes de conectar conversas técnicas com implicações práticas para o negócio. Precisam formular perguntas e desafios de negócio de maneira que as equipes analíticas possam abordá-los eficazmente por meio das abordagens de dados adequadas. Além disso, devem traduzir resultados estatísticos complexos em insights acionáveis, acessíveis a diversos públicos dentro da organização. Facilitam discussões produtivas baseadas em dados entre departamentos, mesmo com diferentes níveis de maturidade em dados, para construir consenso e alinhamento organizacional.



### Implementação:

Usuários proficientes em dados movem-se consistentemente dos insights para planos de ação concretos, baseados nos achados de dados, e estabelecem mecanismos sólidos para monitorar o impacto das decisões tomadas com base em dados.

Líderes com proficiência em dados sabem ajustar suas estratégias e operações quando os indicadores apontam para resultados abaixo do esperado ou comportamentos fora do padrão. Eles estabelecem mecanismos contínuos de retroalimentação, conectando a experiência prática de implementação à coleta constante de dados, o que fortalece o aprendizado institucional e melhora a qualidade das decisões futuras.

A proficiência em dados permite que os líderes tomem decisões informadas sem a necessidade de serem especialistas técnicos. Trata-se de uma relação pragmática e orientada para a ação com os dados, essencial para uma liderança eficaz em ambientes organizacionais intensivos em informação.

### Fluência em Dados: O Domínio dos Especialistas

A fluência em dados representa o nível mais alto de capacidade em dados, no qual o trabalho com dados se torna uma segunda natureza. Enquanto a literacia em dados oferece a base de entendimento, e a proficiência possibilita a aplicação, a fluência permite a criação, inovação e domínio no próprio campo dos dados.

### Componentes Centrais da Fluência em Dados

**Raciocínio Estatístico:** O raciocínio estatístico fluente envolve capacidades sofisticadas, como a seleção de métodos estatísticos apropriados com base no contexto e nas questões a serem investigadas. Profissionais fluentes em dados compreendem profundamente as premissas estatísticas e suas implicações para uma interpretação correta dos resultados. Integram múltiplas abordagens estatísticas simultaneamente para abordar questões complexas que não podem ser respondidas com análises simples. Sabem identificar falácias estatísticas sutis e falhas metodológicas que podem comprometer a validade das conclusões obtidas por meio de análises quantitativas.

**Síntese Analítica:** A síntese analítica é uma marca registrada da fluência em dados, permitindo aos profissionais combinar diversos insights provenientes de múltiplos conjuntos de dados, metodologias e tipos de informação em uma compreensão coerente. Profissionais fluentes conseguem identificar padrões e relações não evidentes, invisíveis a técnicas analíticas mais básicas. Sabem gerar hipóteses testáveis com base em observações de dados complexas, impulsionando novas investigações. Também são capazes de construir narrativas de dados abrangentes que explicam fenômenos complexos e suas inter-relações, iluminando tanto as causas quanto possíveis intervenções.

**Domínio Técnico:** O domínio técnico, no nível de fluência, abrange capacidades avançadas como customização e integração de ferramentas de dados para criar soluções sob medida a desafios analíticos específicos. Isso inclui escrever consultas e algoritmos sofisticados para extrair informações altamente específicas de ecossistemas de dados complexos. Também envolve a capacidade de criar visualizações avançadas e personalizadas, que revelam insights invisíveis em apresentações convencionais. Profissionais fluentes em dados sabem adaptar abordagens técnicas quando os métodos tradicionais se mostram inadequados frente a problemas inéditos ou contextos organizacionais únicos.



### Inovação Metodológica:

A inovação metodológica distingue os profissionais verdadeiramente fluentes, à medida que desenvolvem novas abordagens analíticas para problemas anteriormente insolúveis ou desafios emergentes de negócio.

Profissionais fluentes em dados são capazes de criar estruturas e técnicas originais de coleta de dados para investigar questões que até então não eram mensuradas. Projetam experimentos rigorosos e quase-experimentos para testar relações causais em sistemas complexos. Por fim, sabem como estabelecer novas métricas, abordagens de medição e estruturas de avaliação que capturam de forma mais precisa as realidades organizacionais, superando as limitações das metodologias existentes.

A fluência em dados, em geral, é atribuída a profissionais dedicados ao trabalho com dados – como cientistas de dados, analistas e especialistas cuja função principal gira em torno da análise e gestão de dados. Esses profissionais atuam como recursos estratégicos dentro das organizações, apoiando tanto o desenvolvimento da literacia em dados de forma ampla quanto as necessidades de proficiência dos líderes.

### Implicações para as Organizações

O modelo de três níveis de capacidades em dados tem implicações significativas para a forma como as organizações desenvolvem sua cultura orientada por dados:

**Formação e Desenvolvimento:** As organizações podem considerar o estabelecimento de ecossistemas de formação abrangentes, oferecendo treinamento universal em literacia de dados para todos os colaboradores, independentemente da função, garantindo uma base comum de entendimento. Programas de liderança específicos devem ser desenvolvidos, com foco em competências de proficiência em dados para tomadores de decisão que precisam converter insights em ação. Além disso, é essencial oferecer formações técnicas especializadas para fomentar a fluência em dados nas funções analíticas apropriadas. Essa abordagem multinível assegura o desenvolvimento das capacidades certas em cada nível organizacional.

**Considerações Estruturais:** Do ponto de vista estrutural, organizações com forte capacidade em dados devem posicionar especialistas fluentes em dados em apoio direto aos tomadores de decisão, garantindo que a expertise técnica informe escolhas estratégicas. Equipes interfuncionais devem ser formadas de modo a combinar intencionalmente perfis com diferentes níveis de competência em dados, equilibrando profundidade técnica com aplicação prática. Também pode ser vantajoso criar canais de comunicação dedicados à tradução entre linguagem técnica analítica e terminologia aplicada ao negócio, favorecendo a integração entre áreas.

**Elementos Culturais:** Elementos culturais que sustentam uma cultura de dados devem incluir a criação de vocabulários e estruturas comuns, permitindo uma comunicação consistente em toda a organização. A liderança deve modelar processos de tomada de decisão informados por dados – e não ditados por dados –, demonstrando a integração adequada entre insights quantitativos e outras considerações estratégicas. Por fim, organizações devem implementar sistemas de reconhecimento que valorizem explicitamente as competências em dados em todos os níveis, da literacia básica à fluência especializada, alinhadas às funções e contribuições organizacionais.





## 17ª Mesa Redonda Ministerial



“Reimaginando o Desenvolvimento do Capital Humano em África:  
Desenvolvendo Competências para o Ambiente de Trabalho Digital,  
Construindo a Prontidão em IA para África e a Centralidade dos Dados”

### Conclusão

A progressão da literacia em dados para a proficiência e, por fim, para a fluência representa não apenas a acumulação de competências técnicas, mas uma transformação na forma como os indivíduos se relacionam com os dados e em como colocam seus próprios insights a serviço da organização. A literacia em dados permite a participação em conversas orientadas por dados, a proficiência sustenta decisões de liderança bem fundamentadas, e a fluência impulsiona a inovação nas próprias práticas de trabalho com dados.

Ao reconhecer essas capacidades distintas e seus papéis adequados dentro das organizações, os líderes podem desenvolver estratégias mais eficazes para construir organizações verdadeiramente orientadas por dados — nas quais todos possuam a literacia necessária, os líderes demonstrem proficiência consistente, e os especialistas atinjam o nível de fluência capaz de expandir as capacidades organizacionais.

### Fontes

Westhoven, M., & Herrmann, T. (2023). Epistemological role of human reasoning in data-informed decision making: A perspective on decision intelligence. *Frontiers in Communication*, 8, 1250301. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1250301>

