



COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO, MIDIÁTICA E DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17977956>

FERNANDO CESAR CALORE¹

REGINA CELIA BAPTISTA BELLUZZO²

RESUMO

A era digital tem exigido novos padrões de atuação dos gestores públicos, sobretudo na gestão de pessoas. A adoção de tecnologias digitais não significa apenas automação de tarefas administrativas, implica no fortalecimento de competências para a tomada de decisão e o uso estratégico da informação, especialmente na Gestão Pública. Atualmente, a tecnologia transcende o papel de ferramenta e passa a ser um elemento estruturante das práticas administrativas. A automatização dos processos de gestão de pessoas representa apenas a superfície dessa transformação, porque importante é a capacidade dos gestores de atuarem estrategicamente, utilizando as tecnologias como aliadas na resolução de problemas complexos, na análise de dados e na construção de políticas públicas sustentadas em evidências. Assim, não basta dominar sistemas ou plataformas: é preciso fortalecer competências para a tomada de decisões responsáveis e sensíveis ao contexto social e ético em que se inserem. As competências em informação, midiática e digital (IMD), tornaram-se pilares da atuação pública contemporânea, pois permitem não só operar tecnologias, mas usá-las de maneira crítica, ética e estratégica. Este artigo, de natureza exploratória e descritiva, analisa a inter-relação entre a gestão de pessoas e as competências (IMD), destacando suas aplicações na administração pública brasileira. Fundamenta-se em revisão bibliográfica junto à literatura especializada nacional e internacional, com reflexão e discussão sobre a importância da formação contínua dos gestores para garantir uma administração mais eficiente, ética e transparente. Conclui-se que a formação contínua dos gestores não é uma escolha, mas uma urgência institucional. Sem ela, corre-se o risco de construir uma administração tecnológica, porém vulnerável, limitada em sua capacidade crítica e distante das reais necessidades da população.

¹ Discente do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia – UNESP-Bauru-SP-Brasil
fernando.calore@unesp.br

² Professora Doutora em Ciências da Comunicação (ECA-USP) e Docente Permanente e Voluntária do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia – UNESP-Bauru-SP-Brasil
rbelluzzo@gmail.com



Palavras-chave: Gestão pública; Gestão de competências; Competência em informação; Competência midiática; Competência digital.

ABSTRACT

The digital age has demanded new standards of action from public managers, especially in people management. The adoption of digital technologies doesn't just mean automating administrative tasks; it also implies strengthening decision-making skills and the strategic use of information, especially in Public Management. Currently, technology transcends the role of a tool and becomes a structuring element of administrative practices. The automation of people management processes represents only the surface of this transformation, because what's important is the ability of managers to act strategically, using technologies as allies in solving complex problems, analyzing data, and developing evidence-based public policies. Therefore, mastering systems or platforms is not enough: it's necessary to strengthen skills for responsible decision-making that are sensitive to the social and ethical context in which they operate. Information, media, and digital (IMD) skills have become pillars of contemporary public action, as they enable not only the operation of technologies but also their critical, ethical, and strategic use. This exploratory and descriptive article analyzes the interrelationship between human resources management and competencies (HRM), highlighting their applications in Brazilian public administration. It is based on a bibliographic review of national and international specialized literature, reflecting on and discussing the importance of ongoing managerial training to ensure more efficient, ethical, and transparent administration. The conclusion is that ongoing managerial training is not a choice, but an institutional imperative. Without it, there is a risk of developing a technological administration that is vulnerable, limited in its critical capacity, and distant from the real needs of the population.

Keywords: Public management; Competency management; Information literacy; Media literacy; Digital literacy; Media and information literacy.

1 - INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público passou por transformações significativas com o avanço da tecnologia digital. Os processos outrora burocráticos e manuais deram lugar a plataformas automatizadas de controle de jornada, folha de pagamento, avaliação de desempenho e capacitação profissional (Chiavenato, 2014). Contudo, essa transição digital demanda mais do que infraestrutura tecnológica: exige o desenvolvimento de competências que possibilitem o uso crítico, ético e eficaz das ferramentas disponíveis.

Nesse contexto, as competências em informação, midiática e digital (IMD) tornam-se indispensáveis, pois, segundo Belluzzo (2023), essas competências não apenas apoiam a tomada de decisão fundamentada, como também fortalecem a comunicação institucional e a segurança da informação, pilares essenciais para a atuação de gestores em ambientes cada vez mais conectados.



A transformação digital no setor público representa uma inflexão histórica na forma como a administração gerencia seus recursos humanos. Assim como destaca Chiavenato (2014), a evolução da gestão de pessoas não pode ser compreendida apenas como resultado da modernização tecnológica, mas sim como um processo de reconfiguração dos papéis e das competências exigidas dos profissionais que atuam nesse campo. O uso de plataformas automatizadas para controle de jornada, folha de pagamento, avaliação de desempenho e capacitação eliminou, em grande parte, a morosidade dos trâmites manuais, ao mesmo tempo que ampliou a necessidade de habilidades voltadas ao uso inteligente e assertivo da informação.

Nesse cenário, a valorização das competências em informação, midiática e digital (IMD) é mais do que uma tendência, é uma necessidade atual. Diante desse cenário, Belluzzo (2023) argumenta que essas competências são o alicerce para uma gestão pública contemporânea eficiente, pois viabilizam o acesso e o tratamento adequado da informação, promovem a comunicação organizacional clara e favorecem a governança digital segura e confiável.

A competência em informação (CoInfo), por exemplo, capacita o gestor a localizar, avaliar e aplicar informações de forma crítica e ética, pois tal capacidade é crucial para o contexto público, no qual decisões baseadas em dados equivocados podem impactar diretamente a prestação de serviços à sociedade conforme a *American Library Association* (ALA, 1989) e Dudziak (2003). Além disso, o domínio informacional promove uma atuação mais transparente e responsiva, alinhada com os princípios da *accountability* governamental, conforme salientado por Brandão (2012).

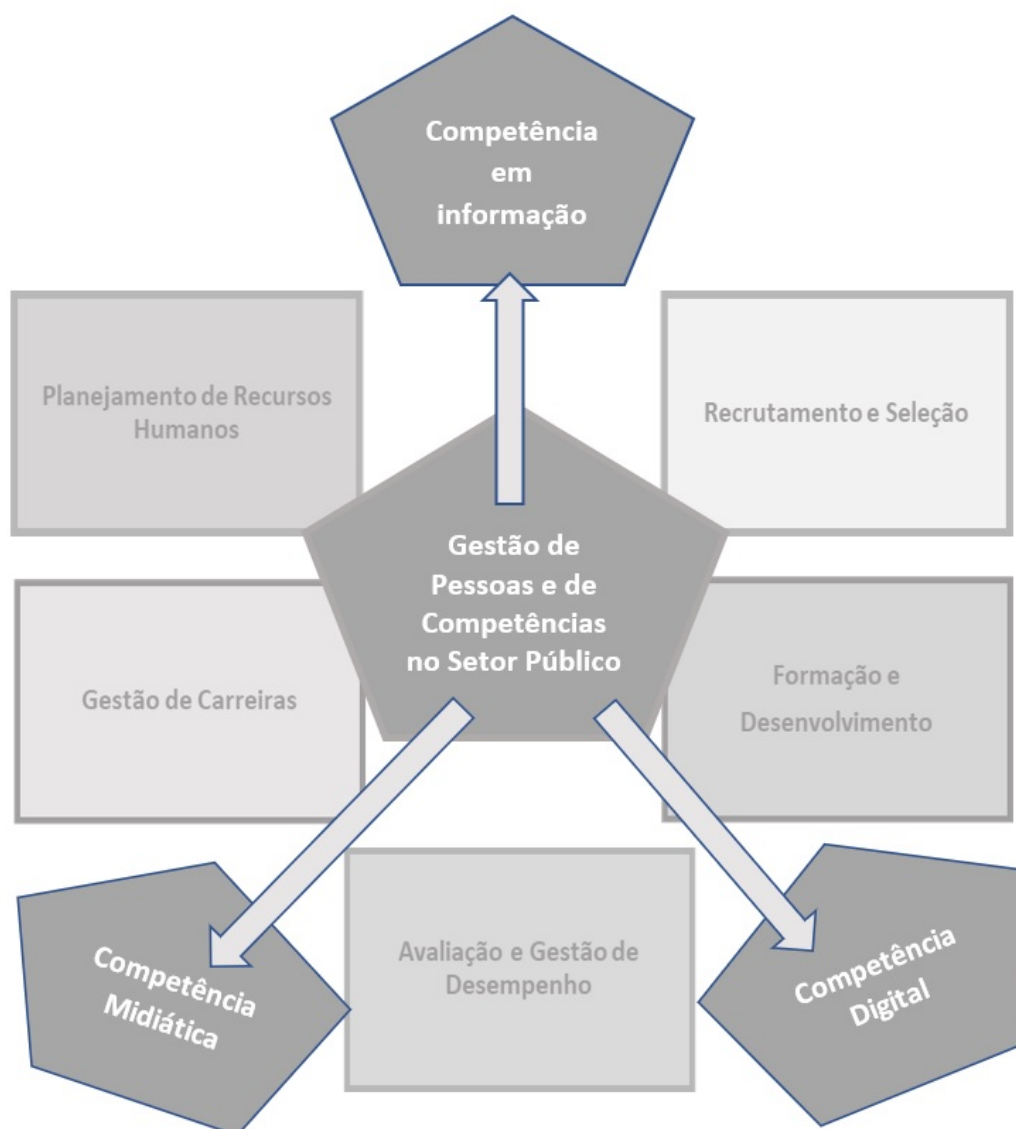
A competência midiática (*media literacy*), por sua vez, ganha contornos ainda mais relevantes em tempos de comunicação institucional multicanal, pois segundo Ferrés e Piscitelli (2015), trata-se da capacidade de compreender criticamente as mensagens transmitidas pelos meios de comunicação e de produzir conteúdos claros e coerentes, respeitando os aspectos éticos, ideológicos e estéticos envolvidos. Em contextos sensíveis, como crises sanitárias ou emergências públicas, a habilidade de comunicar de forma precisa e empática torna-se um ativo estratégico para preservar a credibilidade das instituições públicas (Criado ; Villodre, 2021).

A competência digital (*digital literacy*), por fim, compreende o domínio prático e seguro das tecnologias de informação e comunicação (TIC), desde o uso básico de plataformas até a gestão de dados e segurança cibernética (Ferrari, 2012), em especial no ambiente público, onde isso envolve não apenas o uso eficaz de sistemas administrativos, como também a capacidade de proteger informações sensíveis e prevenir falhas que comprometam a confidencialidade e a integridade institucional (Enap, 2019).

O entrelaçamento dessas competências molda um novo perfil de gestor público: mais analítico, colaborativo, ético e conectado à realidade digital, assim como destaca a Unesco (2016), onde cita que o desenvolvimento do que denomina como sendo “Alfabetização Midiática e Informacional (AMI)” e que corresponde ao desenvolvimento das competências aqui em foco, é essencial para a cidadania ativa e a boa governança. A gestão de pessoas, nesse contexto, ultrapassa as fronteiras operacionais e assume um papel estratégico no fomento à cultura organizacional baseada em inovação, aprendizagem contínua e responsabilidade social, conforme se representa na Figura 1.



Figura 1 – Representação da Gestão de Pessoas e de Competências no Setor Público em Inter-relação com as Competências em Informação, Midiática e Digital.



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2025)

Em síntese, o avanço da tecnologia digital impõe uma reinterpretação das práticas de gestão de pessoas no setor público, onde a presença de sistemas inteligentes e automatizados é apenas uma das camadas dessa nova realidade. O verdadeiro diferencial está na capacidade dos gestores de integrar saberes técnicos e humanos, cultivando competências em informação, midiática e digital como pilares de uma administração pública mais eficaz, justa e centrada no cidadão.

Diante do exposto, apresenta-se este artigo que tem natureza descritiva e exploratória e que se apoia nos princípios de Marconi e Lakatos (2017) no que diz respeito à pesquisa bibliográfica como sendo uma etapa estratégica e indispensável para a estrutura metodológica de uma investigação científica, no sentido de adentrar em debates teóricos e em evidências empíricas já consolidadas. Desse modo, o propósito é identificar, contextualizar e inter-relacionar conceitos fundamentais que sustentam as áreas em foco: gestão de



peçoas, tecnologias digitais e as competências: em informação, midiática e digital, apresentando-se como resultado um referencial seletivo identificado em bases de dados, repositórios e documentos impressos e considerados pertinentes e relevantes à pesquisa, os quais permitiram maior reflexão e discussão sobre as áreas envolvidas.

1.1 - A GESTÃO DE PESSOAS E OS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A adoção de soluções digitais no setor público impacta diretamente os processos de recrutamento, capacitação e desempenho funcional dos servidores (Sanches *et al.*, 2024). Essa transformação, no entanto, não pode ocorrer sem considerar o preparo dos profissionais, assim como afirmam Dutra (2004) e Brandão (2012), pois citam que a gestão eficaz requer o alinhamento entre competências técnicas e comportamentais e nesse novo paradigma, o domínio das tecnologias digitais integra esse repertório.

A digitalização, portanto, não substitui o papel humano na gestão, pelo contrário, ressalta a necessidade de discernimento crítico, capacidade analítica e ética no uso da informação, habilidades que sustentam a gestão por resultados.

As organizações enfrentam diversos desafios na gestão de pessoas e de competências, como a necessidade de adaptação rápida às mudanças do mercado, a retenção de talentos em um cenário competitivo, e a promoção da diversidade e inclusão, além disso, tendências como o trabalho remoto e a automação estão transformando a forma como as empresas gerenciam seus recursos humanos. (Sanches *et al.*, 2024).

A gestão de pessoas no setor público, quando integrada com as competências em informação, midiática e digital, pode trazer significativos avanços na eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade, como também a melhoria no ambiente de trabalho. (Brandão, 2012).

A transformação digital no setor público não é apenas uma tendência tecnológica, mas um realinhamento estrutural que exige novos olhares e habilidades por parte dos profissionais envolvidos, onde a adoção de soluções digitais, como sistemas de recrutamento automatizado, plataformas de capacitação *online* e mecanismos de avaliação de desempenho baseados em dados, tem promovido mudanças profundas na forma como os servidores públicos são selecionados, treinados e gerenciados (Sanches *et al.*, 2024).

Contudo, como advertem Dutra (2004) e Brandão (2012), essas ferramentas só serão verdadeiramente eficazes se acompanhadas do desenvolvimento humano correspondente, pois a gestão de pessoas, em sua essência, permanece centrada em habilidades humanas, como escuta ativa e empatia, que são insubstituíveis e devem guiar o uso estratégico das ferramentas digitais. A tecnologia, nesse sentido, deve ser vista como um recurso facilitador, e não como substituto da capacidade crítica dos gestores públicos.

Dutra (2004) enfatiza que a gestão por competências pressupõe o equilíbrio entre o saber técnico e as competências comportamentais, como liderança, comunicação interpessoal e adaptabilidade, sendo que neste novo contexto digital, tais competências são potencializadas, não eliminadas, tornando a fluência digital, portanto, um componente adicional ao repertório dos gestores, e não uma competência isolada. É o que destaca também Brandão (2012), ao afirmar que o desenvolvimento de competências deve estar alinhado



aos objetivos organizacionais e à promoção de um serviço público centrado no cidadão.

Além disso, a digitalização impõe uma nova ética no uso da informação, onde o fácil acesso a grandes volumes de dados exige discernimento crítico, habilidade para identificar fontes confiáveis e senso de responsabilidade na interpretação dos dados. Assim como observa Hepworth (2010), o uso inteligente e ético da informação no ambiente organizacional é hoje um diferencial estratégico para garantir decisões mais precisas e coerentes com as demandas da sociedade.

A integração de plataformas digitais às práticas de gestão, portanto, não exclui a ação humana; pelo contrário, exige uma humanização ainda maior das competências. Como observam Leonardi e Contractor (2024), a comunicação e a colaboração em ambientes digitais dependem, mais do que nunca, da intencionalidade e clareza dos profissionais envolvidos, pois o sucesso da transformação digital no setor público reside, sobretudo, na capacidade de seus servidores de utilizar as ferramentas tecnológicas com propósito, sensibilidade e espírito crítico.

Essa nova realidade demanda, por fim, uma revisão das estratégias de capacitação no serviço público, onde programas de formação devem ir além do ensino instrumental de ferramentas digitais e incorporar temas como competências e habilidades, pensamento crítico e ética digital, pilares para uma gestão que seja eficiente, transparente e orientada ao bem comum (ENAP, 2019; UNESCO, 2016).

2 - COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO, MIDIÁTICA E DIGITAL: CONCEITOS E APLICAÇÕES NO SETOR PÚBLICO

A construção de uma administração pública mais eficiente, ética e centrada no cidadão passa, inevitavelmente, pelo domínio de um novo conjunto de competências indispensáveis à sociedade contemporânea: a competência em informação, a competência midiática e a competência digital. As habilidades decorrentes dessas competências não operam de forma isolada; ao contrário, formam uma tríade essencial para navegar no ecossistema digital e informacional que molda a atuação dos gestores públicos no século XXI.

A **Competência em Informação (Colnfo)** emerge como um pilar estruturante da tríade, sendo essencial para a atuação do gestor público. De acordo com a **American Library Association (ALA, 1989)**, essa competência trata da habilidade de **reconhecer** quando a informação é necessária, além de saber **localizá-la, avaliá-la criticamente e utilizá-la** de forma apropriada para a tomada de decisões. Complementando esta visão, **Belluzzo (2007)** sistematiza a definição ao incluir a **compreensão ética e legal** do uso da informação, destacando que a competência ultrapassa o domínio técnico e atinge a consciência cidadã e profissional.

Em um contexto de gestão pública que demanda decisões cada vez mais baseadas em evidências, dominar essa competência torna-se crucial para assegurar **eficiência, transparência e responsabilidade social**. Conforme os padrões propostos pela ALA (1989) e sistematizados por Belluzzo (2007), a Colnfo está diretamente ligada à **qualidade da tomada de decisão**, capacitando o gestor a localizar, avaliar e aplicar informações relevantes de forma crítica e ética



Quadro 1 – Padrões de competência em Informação segundo Belluzzo (2007)

Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação
Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade
Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes
Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado
Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente

Fonte: Adaptado de Belluzzo (2007)

A competência em informação é vital para a coleta e análise eficaz de dados, permitindo que os gestores saibam selecionar quais informações são relevantes para a tomada de decisões, sendo que sem essa habilidade, decisões mal fundamentadas podem comprometer a gestão de pessoas e a eficiência organizacional. (Hepworth, 2010)

Somada à Competência em Informação, a Competência Midiática destaca-se pela capacidade de compreender os meios de comunicação, interpretar conteúdos de forma crítica e comunicar-se com clareza em diferentes formatos, como também amplia o olhar do gestor sobre os meios de comunicação e sua influência no comportamento social e institucional. Ferrés e Piscitelli (2015) argumentam que ser midiaticamente competente exige compreender a linguagem das mídias, interpretar conteúdos de forma crítica e produzir mensagens eficazes em diferentes formatos, sendo essa capacidade vital, por exemplo, para que gestores públicos se comuniquem de forma clara com a população, combatam a desinformação e promovam o engajamento cidadão. Segundo a Unesco (2016), a integração entre competência em informação e competência midiática deve ocorrer por meio da implementação do que se denominou como sendo “Alfabetização Midiática e Informacional (AMI)”, proposta que orienta políticas públicas voltadas à formação crítica dos indivíduos frente ao volume informacional das redes digitais.

Quanto à competência midiática, considera-se ser imprescindível, conforme mencionou Belluzzo (2007, p. 60) com a seguinte definição:

A informação representada em mensagem pode ser tecnicamente construída, armazenada e disseminada sob essas formas de 50 linguagem, sendo que, a digitalização nos meios de comunicação veio alterar significativamente a produção/edição da informação na atualidade. A compreensão e o entendimento dessas linguagens são muito importantes para a produção e recepção no processo de comunicação, devendo ser uma competência desenvolvida tanto para comunicadores como para os usuários/receptores da informação



transmitida por um desses formatos, denominando-se como competência midiática (media literacy) (Belluzzo, 2007, p. 60).

A competência midiática, por sua vez, é essencial em um contexto em que a comunicação se dá principalmente por plataformas digitais, e que os gestores devem ser capazes de se comunicar de forma eficaz com suas equipes e a sociedade, promovendo a transparência e a confiança nas ações governamentais, pois a falta dessa competência pode resultar em uma comunicação ineficaz. (Mihailidis, 2014).

Já a competência digital está relacionada ao uso seguro e eficaz das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), pois representa a base operacional desse conjunto de saberes. Segundo Ferrari (2012), no relatório *Digital Competence in Practice*, o mesmo define a competência digital como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam o indivíduo a resolver problemas e interagir com ferramentas digitais de forma criativa e ética, necessárias ao utilizar as TIC para compartilhar conteúdo, resolver problemas e executar tarefas, representando um direito dos cidadãos para apropriação e construção de conhecimento. Da mesma forma, a Enap (2019) reforça essa visão ao destacar que a fluência digital não se limita ao domínio técnico, mas inclui compreensão crítica das ferramentas digitais e seu alinhamento com os valores da administração pública.

De acordo com os relatórios da Unesco (2006) a competência digital é uma das oito competências essenciais para o desenvolvimento ao longo da vida, sendo que em 2010, a Comissão Europeia realizou o mapeamento das Competências Digitais em conhecimentos, habilidades e atitudes. Dentre os conhecimentos, estão: entender o funcionamento dos aplicativos do computador, os riscos da internet e da comunicação on-line, o papel da tecnologia como suporte para a criatividade e para a inovação, a veracidade e confiabilidade da informação on-line e princípios éticos e legais das ferramentas de colaboração, e dentre as habilidades estão: o gerenciamento de informação, a capacidade de distinguir o virtual do mundo real e ver as conexões entre esses dois domínios, a habilidade para usar os serviços básicos da internet como suporte à criação e à inovação. Como também, em termos de atitudes, tem-se: ser crítico e reflexivo com as informações. Em 2013, no informe DIGCOMP (Ferrari, 2012) foram definidos os conhecimentos, habilidades e as atitudes necessárias para ser competente digitalmente, em doze áreas diferentes.

A transformação digital tem remodelado profundamente a gestão de recursos humanos, tornando os processos de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho mais ágeis e eficazes. O uso de tecnologias como *softwares* de gestão de talentos, plataformas de aprendizagem *online* e aplicativos de *feedback* instantâneo tem promovido uma comunicação mais fluida entre equipes, além de permitir uma abordagem personalizada no desenvolvimento profissional. Essas ferramentas digitais não apenas otimizam tarefas operacionais, mas também fortalecem a tomada de decisões estratégicas, colocando a experiência do colaborador no centro das práticas organizacionais (Acumen Strategy, 2024).

Finalmente, a competência digital é necessária para que os gestores utilizem adequadamente as ferramentas tecnológicas disponíveis, como sistemas de gestão e análise de dados, sendo que a falta de familiaridade com essas tecnologias pode limitar a capacidade de inovação e eficiência na gestão de pessoas. (Kettunen; Kallio, 2019).



Nesse sentido, dominar essas três competências: em informação, midiática e digital, constitui uma necessidade urgente, pois elas são peças fundamentais para construir uma cultura institucional mais adaptativa, resiliente e democrática. A integração entre elas transforma a gestão pública, potencializa o desempenho institucional e fortalece os vínculos entre o Estado e o cidadão.

2.1 - A INTER-RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE INFORMAÇÃO, MIDIÁTICA E DIGITAL COM A GESTÃO PÚBLICA

A articulação entre essas três competências fortalece a atuação dos gestores públicos em diversos níveis, e conforme destaca Enap (2019), a aplicação de plataformas digitais bem estruturadas, combinada ao desenvolvimento das competências IMD, potencializa a eficiência, a transparência e a *accountability* na prestação de serviços.

Além disso, esses conhecimentos são fundamentais no enfrentamento de crises e na construção de políticas públicas baseadas em evidências (Criado; Villodre, 2021), pois a ausência de capacitação em competências em Informação, Mídia e Digital (IMD), por outro lado, pode comprometer decisões estratégicas e a comunicação com a sociedade, como alertam Pereira e Silva (2020).

A relação entre a tecnologia digital na gestão de pessoas e a competência em informação, midiática e digital é profunda e multifacetada, pois a tecnologia digital oferece ferramentas e plataformas que facilitam processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de talentos, permitindo uma gestão mais eficiente e adaptativa. No entanto, para utilizar essas tecnologias de forma eficaz, é fundamental que os profissionais possuam tais competências que lhes permitam acessar, avaliar e produzir informações críticas e relevantes. No entanto, como essa tecnologia proporciona acesso a uma quantidade imensa de dados e informações, tem importância a competência em informação porque permite que os profissionais filtrem e interpretem essas informações, garantindo que decisões sejam baseadas em dados confiáveis, na opinião de Zhang; Chen (2023).

Por sua vez, Leonardi; Contractor (2024) mencionam que as ferramentas digitais facilitam a comunicação e a colaboração entre equipes, aliada às competências midiáticas, que ajudam os colaboradores a se expressarem de maneira clara e eficaz, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso. Plataformas de *e-learning* e treinamentos *online* são exemplos de como a tecnologia digital pode ser utilizada para o desenvolvimento profissional, pois essa competência é essencial para que os profissionais aproveitem essas oportunidades de aprendizado, uma vez que em um mundo repleto de informações, a habilidade de analisar criticamente as fontes e o conteúdo é de vital importância, o que torna isso indispensável na gestão de pessoas, onde decisões podem impactar diretamente a cultura organizacional e o desempenho.

É fundamental que essa transformação esteja alinhada com as competências já referidas, pois, para que os profissionais possam aproveitar ao máximo essas tecnologias, é necessário que desenvolvam habilidades para buscar, analisar e aplicar informações de maneira ética, legal e crítica. Isso envolve saber identificar fontes confiáveis, interpretar dados e criar conteúdos significativos (Belluzzo, 2023).



O fortalecimento da atuação dos gestores públicos na contemporaneidade exige mais do que domínio técnico e experiência institucional; exige competências que integrem conhecimento, comunicação crítica e fluência digital, onde a articulação entre as competências IMD constitui, portanto, um tripé essencial para o desempenho eficaz e ético das funções públicas. Tais competências não se sobrepõem, mas se entrelaçam, formando um arcabouço capaz de sustentar uma administração responsiva, estratégica e conectada às exigências de uma sociedade em transformação constante.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2019) sublinha que o uso de plataformas digitais deve estar acompanhado de uma capacitação estruturada dos servidores públicos em IMD, sob pena de criar um hiato entre tecnologia e competência, pois quando devidamente integradas, essas competências promovem ganhos significativos em **eficiência operacional, transparência institucional e accountability**, elementos imprescindíveis para a confiança da população nas instituições públicas. O domínio da competência em informação, por exemplo, permite decisões baseadas em dados confiáveis; a competência midiática fortalece a clareza da comunicação pública; já a competência digital assegura o uso seguro e criativo das tecnologias no serviço ao cidadão.

Em tempos de instabilidade, como pandemias, crises econômicas ou catástrofes ambientais, a atuação do gestor público torna-se ainda mais desafiadora. Criado e Villodre (2021) demonstram que, nessas situações, o êxito da administração depende diretamente da capacidade de usar a informação com rigor e comunicar-se com precisão, sendo que a ausência de capacitação adequada em Competências em Informação, Mídia e Digital (IMD) pode gerar desinformação, decisões mal fundamentadas e quebra de confiança pública, pois não se trata apenas de operar sistemas ou repassar comunicados: trata-se de interpretar cenários, cruzar dados, escolher canais apropriados e adaptar a linguagem às demandas sociais.

Nesse sentido, Pereira e Silva (2020) alertam para o risco de gestores tomarem decisões com base em dados mal interpretados ou em fontes de baixa credibilidade, especialmente quando não possuem domínio das Competências em Informação, Mídia e Digital (IMD). Esses autores reforçam que o papel do gestor deve evoluir da execução para a análise crítica e para a liderança informacional, isto é, a capacidade de transformar dados em conhecimento útil à tomada de decisão e ao bem público.

Por isso, investir no desenvolvimento dessas competências (IMD) no setor público é investir na capacidade de resolver problemas complexos com agilidade, transparência e responsabilidade social, onde a formação continuada dos gestores e a institucionalização das mesmas como dimensões estratégicas da gestão pública são etapas emergentes para que se concretize uma administração verdadeiramente inteligente e cidadã.

3 - REFLEXÕES E DISCUSSÃO

Inicia-se com a reflexão e contribuição de Belluzzo (2023), ao afirmar que estamos todos imersos em uma cultura caracterizada pelo uso das tecnologias digitais da informação e da comunicação (TIC), e dos seus recursos próprios, de tal forma que já não se pode mais viver sem a internet,



tablets, celulares, androides, comunidades virtuais, redes sociais, realidade virtual, inteligência artificial, ou seja, os diversos artefatos que caracterizam e denominam esta forma de imersão: a Era Digital. Fato que afeta e modifica os hábitos, modos de interagir, de trabalhar e de aprender em praticamente todas as partes do mundo.

Ressalta-se que a partir de abordagem dos autores Dudeney *et al.* (2016), percebe-se que na sociedade contemporânea, caracterizada pela grande quantidade de informação e do seu acesso relativamente fácil, não há mais espaço apenas para a memorização das informações, pois, memorizar informação vem se tornando menos importante que nossas habilidades de acessar, avaliar e administrá-la, ficando evidente a necessidade de saber o que fazer com a informação, e saber como utilizá-la a fim de construir novos conhecimentos.

Este estudo traz para a reflexão e discussão como a Competência em Informação, a Competência Midiática e a Competência Digital são importantes e influenciam a tomada de decisões nas organizações, quando alinhadas ao uso e contributos das ferramentas e/ou plataformas digitais voltadas para a gestão de pessoas nesses ambientes, permitindo verificar quais alternativas podem facilitar ainda mais os procedimentos e quais mudanças estão ocorrendo em decorrência desta inserção tecnológica no ambiente organizacional interno e externo. Essas competências trazem consigo inúmeras habilidades consideradas necessárias aliadas a adesão de inovações tecnológicas, que através da análise de incidentes críticos permite realizar estudos numa lógica reflexiva, acedendo a informação subjetiva, focando a forma como situações e acontecimentos são vividos e experienciados pelos indivíduos. O seu uso permite ainda aceder às descrições narrativas de situações em que são identificados problemas de adaptação organizacional sistêmica e institucional ou aqueles que têm origem nas diferenças entre entidades que interagem entre si. (Hettlage; Steinlin, 2006)

A situação dos gestores públicos em relação às Competências em Informação, Midiática e Digital é de suma importância diante dos desafios da gestão pública contemporânea. A digitalização crescente dos processos administrativos exige que esses gestores desenvolvam habilidades além do conhecimento técnico tradicional. (Fernandes; Santos, 2019).

Portanto, é fundamental investir em capacitação contínua e promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptabilidade, garantindo uma gestão pública mais eficiente e alinhada às necessidades da sociedade. (Kettunen; Kallio, 2020). Além disso, existe possibilidade de interação deste projeto com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, (ODS) UNESCO, em especial o **ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico**: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos; o **ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura**: construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação e o **ODS 12 – Consumo e produção responsáveis**: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.



4 - CONCLUSÃO

O fortalecimento das Competências em Informação, Midiática e Digital é um imperativo para os gestores públicos da contemporaneidade, pois a eficiência da gestão de pessoas na era digital não dependerá apenas da adoção de novas tecnologias, mas do preparo de seus usuários para lidar com elas de forma crítica e estratégica.

Investir na formação continuada dos gestores é investir em um serviço público mais inteligente, ético e orientado ao cidadão, sendo essa uma condição essencial para que a transformação digital traga resultados concretos e sustentáveis na administração pública.

A consolidação de uma gestão pública inovadora, transparente e comprometida com os princípios democráticos passa, inevitavelmente, pelo fortalecimento das Competências em Informação, Midiática e Digital (IMD). Em uma realidade caracterizada pela velocidade da informação, pela multiplicidade de canais comunicacionais e pela crescente automatização de processos, não basta que os gestores dominem ferramentas tecnológicas: é necessário que saibam usá-las com intencionalidade, discernimento e responsabilidade ética e legal.

A competência em informação oferece aos gestores a capacidade de diferenciar dados úteis de ruídos informacionais, construindo interpretações que sustentem decisões coerentes e efetivas (Belluzzo, 2007; Hepworth, 2010). Já a competência midiática viabiliza a produção e a compreensão de mensagens em diferentes linguagens e mídias, potencializando a comunicação pública e o combate à desinformação (Ferrés; Piscitelli, 2015; UNESCO, 2016). Por sua vez, a competência digital amplia o alcance das políticas públicas e torna os serviços mais acessíveis, promovendo a inclusão digital e a cidadania ativa (Ferrari, 2012; ENAP, 2019).

Nesse contexto, a formação continuada não deve ser vista como um investimento pontual, mas como uma política de Estado, pronta a capacitar gestores públicos para que atuem com fluência informacional, criticidade midiática e segurança digital, a fim de garantir uma administração que esteja à altura dos desafios contemporâneos e comprometida com a produção de valor público.



Conforme alertam Criado e Villodre (2021), em tempos de crise, a capacidade de ação está diretamente relacionada ao domínio dessas competências, pois não se trata apenas de fazer uso da tecnologia, mas de fazê-lo com clareza estratégica, ética relacional e engajamento cidadão. Assim, preparar o servidor público para esse novo cenário não é apenas uma questão técnica, mas uma exigência política e social.

Em síntese, a transformação digital só será efetiva se for também humana, ou seja, centrada em profissionais capazes de refletir, interpretar e agir com responsabilidade., a fim de fortalecer as Competências em Informação, Midiática e Digital (IMD), cultivando um serviço público mais inteligente, ético e orientado às necessidades reais da população, como também transformar tecnologia em valor público duradouro.

REFERÊNCIAS

ACUMEN STRATEGY. **Transformação digital na gestão de recursos humanos**: conexão entre talentos e tecnologia. São Paulo: Acumen Strategy, 2024. Disponível em: <https://acumenstrategy.com/wp-content/uploads/2024/03/acumen-Transformacao-Digital-na-Gestao-de-Recursos-Humanos.vf.pdf>. Acesso em: 9 out. 2025.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION.ALA. **Information power**: guidelines for school libraries media programs. Chicago: ALA. .1989 Disponível em: <https://www.ala.org/ala/aasl/aaslproftools/informationpower/informationpower.htm>. Acesso em: 12 dez.2024.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru: Cá entre Nós, 2007.

BELLUZZO, R.C.B..Competência em informação: das origens às tendências. **Informação & Sociedade: Estudos...** João Pessoa, v.30,n.4,p.1-28,out./dez. 2020.

BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação, midiática e digital: reflexões desde suas origens às principais tendências em espaços econômicos, educacionais e culturais na era digital. **Informatio**, v.28, n.2, p.55-89, 2023.

BRANDÃO, H. P. **Gestão por competências no setor público**. Brasília: ENAP, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.



CRIADO, J. I., VILLODRE, J. Social media use in the public sector: a comparative analysis of digital competence and organizational impacts. **Government Information Quarterly**, p.101643, 2021.

DUDENEY, G., HOCKLY, N., PEGRUM, M. **Digital literacies**: research and resources in language learning. London: Pearson, 2016. p.35.

DUDZIAK, E. A. Políticas de competência em informação: leitura sobre os primórdios e a visão dos pioneiros da information literacy. In: MELO, F. M. A., CORRÊA, E. C. D., LUCAS, E. R. de O. (Org.). **Competência em informação**: políticas públicas, teoria e prática. Salvador: EDUFBA, 2016. p. 23-35.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2004.

ENAP. **Matrizes de desenvolvimento de competências para o setor público brasileiro**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

FERNANDES, L. C., SANTOS, M. A. A gestão pública na era digital: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v.53, n.2, p.123-145, 2019.

FERRARI, A. **Digital competence in practice**: an analysis of frameworks. Sevilla: JRC IPTS, 2012.

FERRÉS, J.; PISCITELLI, A. Competência midiática: proposta articulada de dimensões e indicadores. **Lumina**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/index.php/lumina/article/view/21183>. Acesso em: 18 dez 2024.

HEPWORTH, M. Information literacy and knowledge management: preparing information professionals for the 21st century. **Data and Knowledge Engineering**, v. 69, n. 12, p. 1229–1236, 2010.

KETTUNEN, P., KALLIO, J. Digital competence in public sector organizations: a systematic literature review. **International Journal of Public Administration**, v.42, n. 7 ,p. 611-622, 2019.

KETTUNEN, P., KALLIO, J. Developing public sector leadership: the role of continuous learning and innovation culture. **International Journal of Public Administration**, v.43, n.3, p.231-239, 2020.

LEONARDI, P. M., CONTRACTOR, N. S. Teams in the digital workplace: technology's role for communication, collaboration, and performance. **Small Group Research**, v.55, n.1, p.139-183, 2024.

MIHAILIDIS, P. Media literacy and the emerging digital culture: the role of media in civic engagement. **Journal of Media Literacy Education**, v.6, n. 2, p.1-9, 2014.



PEREIRA, L. M., SILVA, J. R. Formação em competências informacionais: uma necessidade para os gestores públicos. **Revista de Administração Pública**, v.54, n.3, p. 525-543, 2020.

SANCHES, A., PEREIRA, A., CRESPO, D., LEITÃO, A. Os impactos da IA e da automatização na gestão de recursos humanos. **Revista Minerva Universitária**. 2024. Disponível em: <https://www.revistaminerva.pt/os-impactos-da-ia-e-da-automatizacao-na-gestao-de-recursos-humanos/> Acesso em: 20 jun. 2025.

UNESCO. **Padrões de competência em TIC para professores**: módulos de padrão de competências. Paris: Unesco, 2006. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001562/156207por.pdf>. Acesso em: 18 dez . 2024.

UNESCO. **Marco de avaliação global da alfabetização midiática e informacional (AMI)**: disposição e competências do país. Brasília: UNESCO, Cetic.br, 2016. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246398>. Acesso em: 12 dez.. 2024.

ZHANG, J., CHEN, Z. Exploring human resource management digital transformation in the digital age. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 15, p.1482–1498, 2023.

Recebimento: 16/10/2025. Aprovação: 30/11/2025.