

A TECNOLOGIA DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS E SUA INTER-RELAÇÃO COM A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, MIDIÁTICA E DIGITAL

Fernando Cesar Calore

Mestrando em Mídia e Tecnologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: fccalore@gmail.com

Regina Celia Baptista Belluzzo

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: rbelluzzo@gmail.com

Resumo

A transformação digital tem provocado mudanças profundas na forma como a gestão de pessoas é realizada no setor público, desde a automação de tarefas burocráticas (folha de pagamento, controle de ponto) até a exigência de novas habilidades para a tomada de decisões estratégicas. Nesse cenário, este estudo busca compreender, sob uma perspectiva teórico-conceitual, quais competências em informação, mídia e tecnologia digital (IMD) são necessárias aos gestores públicos para que utilizem essas ferramentas de maneira eficiente, ética e estratégica, tomando como referência os órgãos públicos. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, foi conduzida como etapa inicial para projetos mais amplos e teve como base uma revisão sistemática de literatura (RSL). Para isso, foram levantados e analisados estudos nacionais e internacionais sobre gestão de pessoas, tecnologias digitais e competências IMD, identificados modelos conceituais relevantes, e elaborada uma análise crítica que permitiu construir um referencial teórico voltado ao futuro mapeamento das competências dos gestores. A revisão sistemática possibilitou observar três elementos centrais: (a) os principais efeitos da digitalização sobre os processos de gestão de pessoas; (b) a definição e a organização das competências IMD essenciais ao trabalho dos gestores; e (c) as lacunas existentes em relação à formação e ao uso adequado de ferramentas digitais, especialmente no tocante à interpretação de dados, comunicação em diferentes mídias e segurança das informações. A partir dos resultados obtidos, concluiu-se que o desenvolvimento das competências IMD é fundamental para que gestores públicos consigam integrar as tecnologias digitais à tomada de decisão, promovendo maior eficiência, transparência, colaboração, automatização de procedimentos e proteção dos dados. Como contribuição final, apresenta um quadro teórico-conceitual que articula competências IMD, tecnologias digitais e gestão de pessoas, servindo de base para futuras pesquisas e para a validação das diretrizes propostas para o contexto dos órgãos públicos em nosso contexto.

Palavras-chave: gestão de pessoas; tecnologia; competência em informação; competência midiática; competência digital.

DIGITAL TECHNOLOGY IN PEOPLE MANAGEMENT AND ITS INTERRELATION WITH INFORMATION, MEDIA, AND DIGITAL LITERACY

Abstract

Digital transformation has brought about profound changes in how human resource management is conducted in the public sector, ranging from the automation of bureaucratic tasks (such as payroll processing and timekeeping) to the growing demand for new skills required for strategic decision-making. In this context, this study seeks to understand, from a theoretical-conceptual perspective, which information, media, and digital literacies (IMD) are necessary for public managers to use these tools efficiently, ethically, and strategically, taking public agencies as a reference. This exploratory and

descriptive research was carried out as an initial stage of broader projects and was based on a systematic literature review (SLR). To this end, national and international studies on human resource management, digital technologies, and IMD literacies were collected and analyzed, relevant conceptual models were identified, and a critical analysis was developed to construct a theoretical framework that will support the future mapping of managers' literacies. The systematic review made it possible to observe three central elements: (a) the main effects of digitalization on human resource management processes; (b) the definition and organization of the IMD literacies essential to the work of public managers; and (c) the existing gaps related to training and the appropriate use of digital tools, particularly with regard to data interpretation, communication across different media, and information security. Based on the results obtained, the study concludes that the development of IMD literacies is essential for public managers to effectively integrate digital technologies into decision-making processes, thereby promoting greater efficiency, transparency, collaboration, process automation, and data protection. As a final contribution, the study presents a theoretical–conceptual framework that articulates IMD literacies, digital technologies, and human resource management, serving as a basis for future research and for the validation of the proposed guidelines within the context of public sector organizations.

Keywords: *people management; technology; information literacy; media literacy; digital literacy.*

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um dos alicerces essenciais para o êxito de qualquer organização, e com o avanço da tecnologia digital a maneira como as empresas administram seus funcionários passou por mudanças significativas. A digitalização introduziu ferramentas que não apenas automatizam processos, mas também fortalecem o desenvolvimento de habilidades fundamentais para o ambiente corporativo atual. Dentre essas habilidades, as competências em informação, midiática e digital (IMD) se destacam, sendo vitais para que os profissionais consigam se adaptar e ter sucesso no mundo digital (Tece, 2018).

Atualmente, muitos gestores públicos ainda enfrentam desafios na formação e desenvolvimento de competências em informação, midiática e digital, o que piora esse quadro é a ausência de treinamento específico, podendo resultar em decisões fundamentadas em dados inadequados ou mal interpretados. (Pereira; Silva, 2020)

Apesar do aumento no acesso a dados e informações digitais, muitos gestores ainda carecem da habilidade de filtrar e utilizar essas informações de maneira eficaz, pois a capacidade de distinguir entre fontes confiáveis e não confiáveis é crucial para tomar decisões assertivas e precisas. Embora a adoção de tecnologias digitais esteja crescendo, o uso efetivo dessas ferramentas ainda apresenta dificuldades, sendo que muitos gestores não aproveitam plenamente as plataformas de gestão e análise de dados, o que pode afetar a eficácia na gestão de pessoas. (Perides, 2020)

O objetivo deste estudo é analisar, em perspectiva teórico-conceitual, quais competências em informação, midiática e digital (IMD) são requeridas dos gestores públicos para o uso eficiente, ético e estratégico de ferramentas digitais na gestão de pessoas, tomando como referência o contexto de órgãos públicos, com a finalidade de apresentar resultado de pesquisa exploratória e descritiva (Marconi; Lakatos, 2017) como fundamentação ao desenvolvimento de dissertação de mestrado junto à Linha de Pesquisa de Gestão de Mídia e Tecnologia, do Programa de Mestrado Profissional de Mídia e Tecnologia (PPGMiT - Unesp-Bauru), tendo como finalidade desenvolver referencial teórico de apoio ao mapeamento de competências de gestores, necessárias para a utilização e contributos das ferramentas e/ou plataformas digitais para a gestão de pessoas em órgãos públicos, proporcionando, aos usuários e à organização, grandes benefícios como agilidade nas atividades, indicadores de desempenho, maior qualidade e flexibilidade no trabalho, comunicação aprimorada, avaliação

de desempenho, gestão de dados eficiente, automatização de processos, tomadas de decisão assertivas e segurança da informação.

Para a compreensão dessa questão é preciso entender, primeiramente, o conceito de competência. Desse modo, dentre os seus vários significados, pode-se observar que competência¹ é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury; Fleury, 2004, p. 45). Zarifian (2001) ressalta que no contexto organizacional, as competências profissionais são definidas como:

[...] uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir (Zarifian, 2001, p. 37).

Por sua vez, a gestão pública exige uma interação constante entre diversas áreas e equipes, o que demonstra que existem novas demandas para o desenvolvimento de competências consideradas essenciais para assegurar que a comunicação seja clara e eficaz, mas sua aplicação ainda pode ser insuficiente, comprometendo a colaboração em equipe. Além disso, segundo Foster (2017), os gestores devem estar prontos para enfrentar a desinformação, especialmente durante crises, como pandemias ou desastres naturais, pois a capacidade de se comunicar de forma transparente e precisa é fundamental para manter a confiança da população.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória e descritiva, desenvolvida como etapa preliminar para permitir futuramente estudos mais amplos, a metodologia envolveu: revisão sistemática da literatura (RSL) obtendo-se levantamento e categorização de literatura científica nacional e internacional sobre gestão de pessoas, tecnologias digitais e competências IMD; identificação de modelos conceituais; e análise crítica destinada à construção de um referencial teórico de apoio para o mapeamento de competências de gestores de órgãos públicos. Para a construção deste arcabouço teórico, a pesquisa de autores e a seleção da literatura foram conduzidas por meio dos princípios metodológicos preconizados pelos autores Mulrow (1994); Cook; Mulrow (1997) e Brereton et al. (2007). O levantamento utilizou descritores-chave nas línguas portuguesa e inglesa, abrangendo as áreas de Gestão de Pessoas, Tecnologias Digitais e Competências IMD. As buscas foram realizadas em bases de dados acadêmicos de referência internacional (*Scopus*, *Web of Science*, *SciELO*) e repositórios nacionais (BRAPCI, CAPES) focando em literatura especializada e modelos conceituais relevantes (como os apresentados por Teece, 2018; Pereira; Silva, 2020; e Perides, 2020). Este procedimento garantiu a fundamentação sólida e a validade científica do referencial teórico construído, que serve de base para futuras pesquisas de igual teor.

Os resultados da RSL permitiram: (a) identificar os principais impactos da digitalização nos processos de gestão de pessoas; (b) delimitar e conceituar as competências IMD necessárias aos gestores; e (c) reconhecer lacunas formativas relacionadas ao uso de plataformas digitais, à interpretação de dados, à comunicação em múltiplas mídias e à segurança informacional.

¹ “[...] o substantivo competência, oriundo do latim *competentia*, significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, ou seja, de tratar situações inauditas e inusitadas” (De Sordi, 2008, p. 106, grifo do autor).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas e de competências é um dos pilares essenciais e desempenha um papel fundamental para o sucesso das organizações modernas, pois o ambiente empresarial atual requer que as empresas criem estratégias eficientes para atrair, reter e desenvolver talentos, bem como para alinhar as competências dos colaboradores aos objetivos da organização (Chiavenato, 2014).

A gestão de pessoas, também conhecida como gestão de recursos humanos, abrange um conjunto de práticas voltadas para a administração do capital humano, essas práticas incluem recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, além de remuneração e benefícios, sendo que o foco é manter os colaboradores motivados, engajados e capacitados para atingirem as metas corporativas (Chiavenato, 2014).

A gestão de competências é um processo contínuo que busca identificar, desenvolver e aplicar as habilidades e conhecimentos necessários para que os colaboradores desempenhem suas funções de forma eficaz, esse processo engloba tanto as competências técnicas, relacionadas ao conhecimento específico da área de atuação, quanto as competências comportamentais, como comunicação, liderança e trabalho em equipe. (Dutra, 2004).

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; Pereira; Crespo; Leitão, 2024)

Uma gestão eficaz de pessoas e de competências é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, o que torna o investimento no desenvolvimento do capital humano e o alinhamento das competências dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa práticas essenciais para a obtenção de vantagens competitivas, e a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Ruas; Antonello, Boff, 2005)

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 gestão por competências, conforme descrita por Brandão (2012), é um modelo que utiliza o conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, especialmente os relacionados à gestão de pessoas, este modelo é mais abrangente do que o defendido pelo Decreto nº 5.707/2006, que foca na capacitação orientada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) destaca a importância da capacitação para melhorar a qualidade dos serviços públicos. No entanto, a gestão por competências vai além da simples capacitação, abrangendo o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias para alcançar os objetivos institucionais (Nogueira, 2021).

A inter-relação entre a gestão de pessoas e as competências em informação, midiática e digital é crucial no contexto atual, pois a competência em informação refere-se à capacidade de localizar, avaliar e usar a informação de maneira eficaz. No setor público, isso significa que os servidores devem ser capazes de acessar e utilizar informações relevantes para tomar decisões informadas e prestar serviços de qualidade (Brandão, 2012)

A competência midiática envolve a capacidade de compreender, analisar e criar conteúdo em diferentes mídias, e para os servidores públicos, isso é essencial para comunicar

de forma clara e eficaz com os cidadãos, utilizando diversos canais de comunicação, como redes sociais, websites e outras plataformas digitais (García-Montero; Aguaded, 2013)

A competência digital, por sua vez, refere-se à habilidade de usar tecnologias digitais de maneira eficaz e segura, porém no setor público, isso inclui o uso de sistemas de informação, ferramentas de gestão e plataformas digitais para melhorar a eficiência e a transparência dos serviços prestados (ENAP, 2019).

A integração dessas competências com a gestão de pessoas no setor público pode trazer diversos benefícios, como:

1. **Melhoria na qualidade dos serviços:** Servidores mais bem informados e capacitados podem prestar serviços de maior qualidade, atendendo melhor às necessidades dos cidadãos.
2. **Maior transparência e *accountability*:** O uso eficaz das tecnologias digitais pode aumentar a transparência das ações governamentais e facilitar a prestação de contas à sociedade.
3. **Eficiência operacional:** A adoção de ferramentas digitais e a capacitação dos servidores para utilizá-las podem aumentar a eficiência dos processos internos, reduzindo custos e tempo de execução.
4. **Engajamento e satisfação dos servidores:** A capacitação contínua e o desenvolvimento de competências podem aumentar o engajamento e a satisfação dos servidores, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. (ENAP, 2019)

Em resumo, a gestão de pessoas no setor público, quando alinhada com as competências em informação, midiática e digital, pode transformar a administração pública, tornando-a mais eficiente, transparente e centrada no cidadão (ENAP, 2019)

Atualmente, o setor público precisa desenvolver novas competências devido ao crescente uso da tecnologia digital, pois a transformação digital exige que os servidores públicos adquiram habilidades específicas para utilizar novas ferramentas e sistemas, assegurando a eficiência e a transparência dos serviços prestados. Algumas das competências mais demandadas incluem:

1. **Análise de dados:** Saber coletar, analisar e interpretar grandes volumes de dados para tomar decisões bem fundamentadas, com eficiência e agilidade.
2. **Segurança cibernética:** Ter habilidades para proteger informações sensíveis e garantir a segurança dos sistemas digitais, de forma a garantir a confiabilidade dos dados.
3. **Gestão de projetos digitais:** Ser capaz de gerenciar projetos que envolvem a implementação de novas tecnologias e sistemas digitais, garantindo a evolução tecnológica do setor, acompanhando as tendências de mercado global.
4. **Interoperabilidade de sistemas:** Possuir a habilidade de integrar diferentes sistemas e plataformas, facilitando a comunicação e o compartilhamento de informações entre departamentos e agências, garantindo a rapidez e agilidade na troca de informações e conhecimento entre as equipes de trabalho.
5. **Inovação digital:** Ser capaz de identificar e implementar novas tecnologias que possam melhorar os processos e serviços públicos, de forma a gerar um ambiente sempre inovador e propício a novas tendências e atualizações tecnológicas.

Essas competências são essenciais para que os servidores públicos possam acompanhar as mudanças tecnológicas e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população, prestando um serviço de alto nível e transparente (Albuquerque; Costa, 2024)

2.1 Competência em informação, midiática e digital: interface com a tecnologia digital

Tanto a competência em informação, a competência midiática e a competência digital referem-se a um conjunto de comportamentos, habilidades e práticas que possibilitam o acesso e o uso da informação de maneira eficaz, com o objetivo de construir conhecimento e impactar a realidade social, essencial para a gestão de pessoas.

A competência em informação, denominada como *information literacy*, surgiu em 1970, a partir do relatório *The information service environment relation ships and priorities*, cujo autor é o então presidente da *Information Industries Association*, Paul Zurkowski (1974). Ele acompanhava as mudanças no contexto informacional, como o progresso das Tecnologias da Informação e da Comunicação, exigindo da sociedade a busca por novos conhecimentos, competências e habilidades digitais e operacionais no acesso as bases de dados. Em 1989, a *American Library Association (ALA)* elaborou um relatório com projeção internacional para o movimento da ColInfo, intitulado *Presential Committe on Information Literacy: Final Report*, no qual, apresentava um novo modelo de aprendizagem voltado ao desenvolvimento da ColInfo e apoiado na definição de que para ser considerada como sendo uma pessoa competente em informação é preciso ser capaz de localizar, reconhecer as fontes necessárias, avaliar e usar a informação de maneira efetiva.

A competência em informação (Coinfo) é composta por duas dimensões distintas: a primeira envolve o domínio de conhecimentos e habilidades diversas que permitem uma intervenção prática no mundo real; a segunda diz respeito a uma perspectiva crítica sobre os resultados dessas ações e o compromisso com as necessidades mais urgentes que surgem no contexto social contemporâneo. Em 2000, a *The Association of College and Research Libraries (ACRL)*, reconhece que a ColInfo é um fator requerido para todas as pessoas, pois permite a utilização de um conjunto de habilidades dos indivíduos que está estreitamente relacionada ao reconhecimento, localização, avaliação, recuperação e uso da informação de maneira efetiva (ACRL, 2000). Segundo Dudziak (2003, p.23-35), a competência em informação (Coinfo) pode ser definida “como o processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida”. A autora coloca ainda como principais componentes que sustentam o conceito da competência em informação “o processo investigativo, o aprendizado ativo; o aprendizado independente; o pensamento crítico; o aprender a aprender; o aprendizado ao longo da vida” (Dudziak, 2003, p.23-35).

Outros autores como Cheuk (2008), Conley e Gil (2011), e Sen e Taylor (2007) elucidam sobre a ColInfo no ambiente de trabalho mencionando que essa competência apresenta um conjunto de habilidades que perpassa desde o reconhecimento da necessidade da informação, até a localização, avaliação, seleção, organização, disseminação, pensamento crítico, postura moral e ética, tomada de decisão, sistemas de gerenciamento e uso efetivo de informações para criação de soluções que envolvem os processos organizacionais (comerciais, sociais, estratégicos e operações de negócios) com enfoque na integridade, interação e uso inteligente da informação.

Belluzzo (2007) publicou padrões e indicadores em relação à avaliação da competência em informação com base em padrões internacionais da ALA (1989) e ajustados ao contexto brasileiro que compreendem, em síntese, o que se descreve no Quadro 1:

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)

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 importante 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).

Atualmente, essa competência acha-se articulada com a ColInfo por recomendação da Unesco (2016) que vem propondo diretrizes para a formulação de políticas e estratégias que possam subsidiar o que denomina como sendo "Alfabetização Midiática e Informacional - AMI" sendo destacado que a informação, a mídia e os provedores de informação são aspectos fundamentais para os cidadãos.

Ferrés e Piscitelli (2015) ressaltam que, desde a última década, houve uma grande mudança na área de comunicação que, exigiu dos usuários, habilidades para utilizar novos dispositivos tecnológicos e o desenvolvimento de novas competências para práticas de comunicação que contemplam novas dimensões e indicadores da competência em informação indicados por 50 especialistas espanhóis e estrangeiros embasados em seis grandes dimensões que perfazem a:

[...] linguagem, tecnologia, processos de interação, processos de produção e difusão, ideologia e valores e dimensão estética. Está estruturada em torno de dois âmbitos de trabalho em cada dimensão: da produção das próprias mensagens e da interação com as mensagens alheias (Ferrés; Piscitelli, 2015, p. 1).

O conhecimento, as habilidades e as atitudes que estão indicadas nas seis dimensões de Ferrés e Piscitelli (2015): linguagem, tecnologia, processos de interação, processos de produção e difusão, ideologia e valores e dimensão estética, embasadas nos dois âmbitos de trabalho em cada dimensão, análise e expressão, é resultado da interação desses elementos, do uso inteligente da informação e dos recursos midiáticos e tecnológicos para criação de

conhecimento, da gestão e do processo de ensino/aprendizado, do compromisso ético e crítico necessário para exercer o papel de uma cidadania responsável e participativa que utiliza a linguagem corretamente, realizando a análise e avaliação das mensagens, plataformas e dos seus fluxos informacionais, do consumo consciente midiático e racional, da avaliação confiável das origens das fontes de informações, adaptando continuamente às ferramentas tecnológicas presentes e futuras que contemplam *know-how* de todo o indivíduo no qual o desenvolvimento da competência midiática se configura continuamente.

Quadro 2 – Dimensões da competência midiática

LINGUAGEM/ ÂMBITO DA ANÁLISE	LINGUAGEM/ ÂMBITO DA EXPRESSÃO	TECNOLOGIA/ ÂMBITO DA ANÁLISE	TECNOLOGIA/ ÂMBITO A EXPRESSÃO	PROCESSOS DE INTERAÇÃO/ ÂMBITO DA ANÁLISE	PROCESSOS DE INTERAÇÃO/ ÂMBITO DA EXPRESSÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de interpretar e avaliar os diversos códigos de representação e a função que cumprem em uma mensagem. • Capacidade de analisar e avaliar as mensagens a partir da perspectiva do significado e do sentido, das estruturas narrativas e das convenções de gênero e de formato. • Capacidade de compreender o fluxo de histórias e informações de múltiplas mídias, suportes, plataformas e modos de expressão. • Capacidade de estabelecer relações entre textos – intertextualidade -, códigos e mídias, elaborando conhecimentos abertos, sistematizados e inter-relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de se expressar mediante uma ampla gama de sistemas de representação e significados. • Capacidade de escolher entre diferentes sistemas de representação e estilos em razão da situação comunicativa, do tipo de conteúdo a ser transmitido e do tipo de interlocutor. • Capacidade de modificar produtos existentes, dando a eles um novo significado e valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão sobre o papel que a tecnologia da informação e da comunicação desempenha na sociedade e os seus possíveis efeitos. • Habilidade para interagir de maneira significativa com meios que permitem expandir capacidades mentais. • Capacidade de manusear as inovações tecnológicas tornando possível uma comunicação multimodal e multimídia. • Capacidade de se desenvolver com eficácia nos ambientes hipermidiáticos, transmidiáticos e multimodais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de manusear com correção ferramentas em um ambiente multimidiático e multimodal. • Capacidade de adaptar as ferramentas tecnológicas aos objetivos comunicativos almejados. • Capacidade de elaborar e manipular imagens e sons a partir do conhecimento de como se constroem as representações da realidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de seleção, revisão e autoavaliação do próprio consumo midiático, de acordo com critérios conscientes e racionais. • Capacidade de discernir porque determinados meios, produtos ou conteúdos são apreciados. Porque estes têm êxito, individual ou coletivamente: quais as necessidades e desejos satisfazem no nível sensorial, emocional, cognitivo, estético, cultural, etc. • Capacidade de avaliar os efeitos cognitivos das emoções: ter consciência das ideias e valores que se associam aos personagens, ações e situações e que geram, de acordo com os casos, emoções positivas e negativas. • Capacidade de discernir e gerir as dissociações que por vezes são produzidas entre sensação e opinião, entre 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude ativa na interação com as telas, entendida como oportunidade para construir uma cidadania mais plena, um desenvolvimento integral, para transformar o indivíduo e o seu entorno. • Capacidade de executar um trabalho colaborativo mediante a conectividade e a criação de plataformas que facilitam as redes sociais. • Capacidade de interagir com pessoas e coletivos diversos em ambientes cada vez mais plurais e multiculturais. • Conhecimento das possibilidades legais de reclamação diante do descumprimento das normas vigentes em termos audiovisuais, com atitude responsável em tais situações.

				<p>emotividade e racionalidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da importância do contexto nos processos de interação. • Conhecimentos básicos sobre o conceito de audiência, estudo de audiência, sua utilidade e seus limites. • Capacidade de apreciar as mensagens provenientes de outras culturas para o diálogo intercultural em um momento em que os meios são transfronteiriços. • Capacidade de gerir o ócio midiático convertendo-o em oportunidade para a aprendizagem. 	
PROCESSOS DE PRODUÇÃO E DIFUSÃO/ ÂMBITO DA ANÁLISE	PROCESSOS DE PRODUÇÃO E DIFUSÃO/ ÂMBITO DA EXPRESSÃO	IDEOLOGIA E VALORES/ ÂMBITO DA ANÁLISE	IDEOLOGIA E VALORES/ ÂMBITO A EXPRESSÃO	ESTÉTICA/ ÂMBITO DA ANÁLISE	ESTÉTICA/ ÂMBITO DA EXPRESSÃO
<ul style="list-style-type: none"> •Conhecimento das diferenças básicas entre as produções individuais e coletivas, populares e corporativas, e no caso da última, de titularidade pública ou privada. •Conhecimento dos fatores que convertem as produções corporativas em mensagens submetidas às condições socioeconômicas de toda uma indústria. •Conhecimentos básicos sobre os sistemas de 	<ul style="list-style-type: none"> •Conhecimento das fases dos processos de produção e da infraestrutura necessária para produções de caráter pessoal, coletivo ou corporativo. •Capacidade de trabalhar de maneira colaborativa na elaboração de produtos multimídia ou multimodais. •Capacidade de selecionar mensagens significativas, apropriar-se delas e transformá-las para produzir 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de descobrir o modo como as representações midiáticas estruturam nossa percepção da realidade, frequentemente em relação às comunicações inadvertidas. •Capacidade de avaliar a confiabilidade das fontes de informação, extraindo conclusões críticas, tanto do que se diz, quanto do que se omite. •Habilidade de buscar, 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de aproveitar as novas ferramentas comunicativas para transmitir valores e contribuir para a melhoria do ambiente em que vivemos, como uma atitude de compromisso social e cultural. •Capacidade de elaborar produtos e modificar os existentes para questionar valores ou estereótipos presentes em determinadas produções 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de extrair prazer dos aspectos formais, ou seja, não apenas o que se comunica como também a forma como se comunica. •Sensibilidade para reconhecer uma produção midiática que não se adequa às exigências mínimas de qualidade estética. •Capacidade de relacionar as produções midiáticas com outras manifestações artísticas, detectando 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de produzir mensagens elementares que sejam compreensíveis e que contribuam para incrementar os níveis pessoais ou coletivos de criatividade, originalidade e sensibilidade. •Capacidade de se apropriar e de transformar produções artísticas, potencializando a criatividade, a inovação, a experimentação e a sensibilidade estética.

<p>produção, as técnicas de programação e os mecanismos de difusão.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Conhecimento dos códigos de regulação e de autoregulação que amparam, protegem e exigem dos distintos atores sociais, e dos coletivos e associações que velam pelo seu cumprimento, bem como uma atitude ativa e responsável perante eles. 	<p>novos significados.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de compartilhar e disseminar informação através dos meios tradicionais e das redes sociais, incrementando a visibilidade das mensagens, em interação com comunidades cada vez mais amplas. •Capacidade de manejar a própria identidade online/off-line e ter uma atitude responsável diante do controle de dados privados, próprios ou de outros. •Capacidade de gerir o conceito de autoria, individual ou coletiva; ter uma atitude responsável diante dos direitos de propriedade intelectual e habilidade para aproveitar-se de recursos como o "Creative Commons". •Capacidade de criar redes de colaboração e retroalimentá-las e ter uma atitude comprometida em relação a elas. 	<p>organizar, contrastar, priorizar e sintetizar informações procedentes de distintos sistemas e diferentes contextos.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de detectar as intenções ou interesses subjacentes, tanto nas produções corporativas quanto nas populares, assim como sua ideologia e valores, explícitos ou latentes, adotando uma atitude crítica em relação a eles. •Atitude ética na hora de baixar produtos úteis para consulta, documentação ou visualização de entretenimento. •Capacidade de analisar as identidades virtuais individuais e coletivas e de detectar os estereótipos, sobretudo de gênero, raça, etnia, classe social, religião, cultura, deficiência, etc., analisando suas causas e consequências. •Capacidade de analisar criticamente os efeitos da emissão de opinião e de homogeneização cultural que exercem os 	<p>mediáticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de aproveitar as ferramentas do novo ambiente comunicativo para se comprometer como cidadão ou cidadã de modo responsável na cultura e na sociedade. 	<p>influências mútuas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de identificar as categorias estéticas básicas como a inovação formal e temática, a originalidade, o estilo, as escolas e tendências. 	
---	---	---	---	--	--

		<p>meios.</p> <ul style="list-style-type: none">•Capacidade de reconhecer os processos de identificação emocional com os personagens e as situações das histórias como potencial mecanismo de manipulação, ou como oportunidade para conhecer a nós mesmos e para nos abrir a outras experiências.•Capacidade de gerir as próprias emoções na interação com as telas, em função da ideologia e valores que são transmitidos nelas.			
--	--	---	--	--	--

Fonte: Adaptado de Ferrés e Piscitelli (2015)

Ressalte-se que, tanto a competência em informação como a competência midiática compreendem um ciclo de ações conforme se descreve na Figura 1.

Por sua vez, no que tange à competência digital, constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes comportamentais, necessárias ao utilizar as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para compartilhar conteúdo, resolver problemas e executar tarefas, representando um direito dos cidadãos para apropriação e construção de conhecimento, segundo Ferrari (2012). A literatura especializada contemporânea aponta que essa competência não deve ser desvinculada daquelas competências não digitais, pelo contrário, se constroem e desenvolvem a partir delas (Figueiredo, 2019), estando atreladas a um contexto específico e com um perfil de sujeitos, caracterizando o seu caráter dinâmico de atualização frente às transformações, não só no campo educacional, mas também nas organizações promovidas pelas TIC (Vieira, 2023).

Figura 1 – Ciclo de Ações da Competência em Informação e Midiática



Fonte: www.labirintodosaber.com

De acordo com os relatórios da Unesco (2006) a competência digital é uma das oito competências essenciais para o desenvolvimento ao longo da vida. 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. As habilidades são: 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. Em termos de atitudes, tem-se: ser crítico e reflexivo com as informações. Em 2012, no informe DIGCOMP (Ferrari, 2012) foram definidos os conhecimentos, habilidades e as atitudes necessárias para ser competente digitalmente, em doze áreas diferentes.

Quadro 3 - Principais dimensões das áreas de competência digital

1 Literacia da informação e dados	1.1 Navegação, procura e filtragem de dados, informação e conteúdo digital 1.2 Avaliação de dados, informação e conteúdo digital 1.3 Gestão de dados, informação e conteúdo digital
2 Comunicação e colaboração	2.1 Interação mediante o uso das tecnologias digitais 2.2 Compartilhamento mediante o uso de tecnologias digitais 2.3 Envolvimento na cidadania mediante o uso das tecnologias digitais 2.4 Colaboração mediante o uso das tecnologias digitais 2.5 Netiqueta 2.6 Gestão de identidade digital
	3.1 Desenvolvimento de conteúdo digital 3.2 Integração e reelaboração de conteúdo digital

3 Criação de conteúdo digital	3.3 Direitos de autor e licenças 3.4 Programação
4 Segurança	4.1 Proteção de dispositivos 4.2 Proteção de dados pessoais e privacidade 4.3 Proteção de saúde e do bem-estar 4.4 Proteção do meio ambiente
5 Resolução de problemas	5.1 Resolução de problemas técnicos 5.2 Identificação de necessidade e respostas tecnológicas 5.3 Utilização criativa das tecnologias digitais 5.4 Identificação de lacunas na competência digital

Fonte: Adaptado de Digcomp (2012)

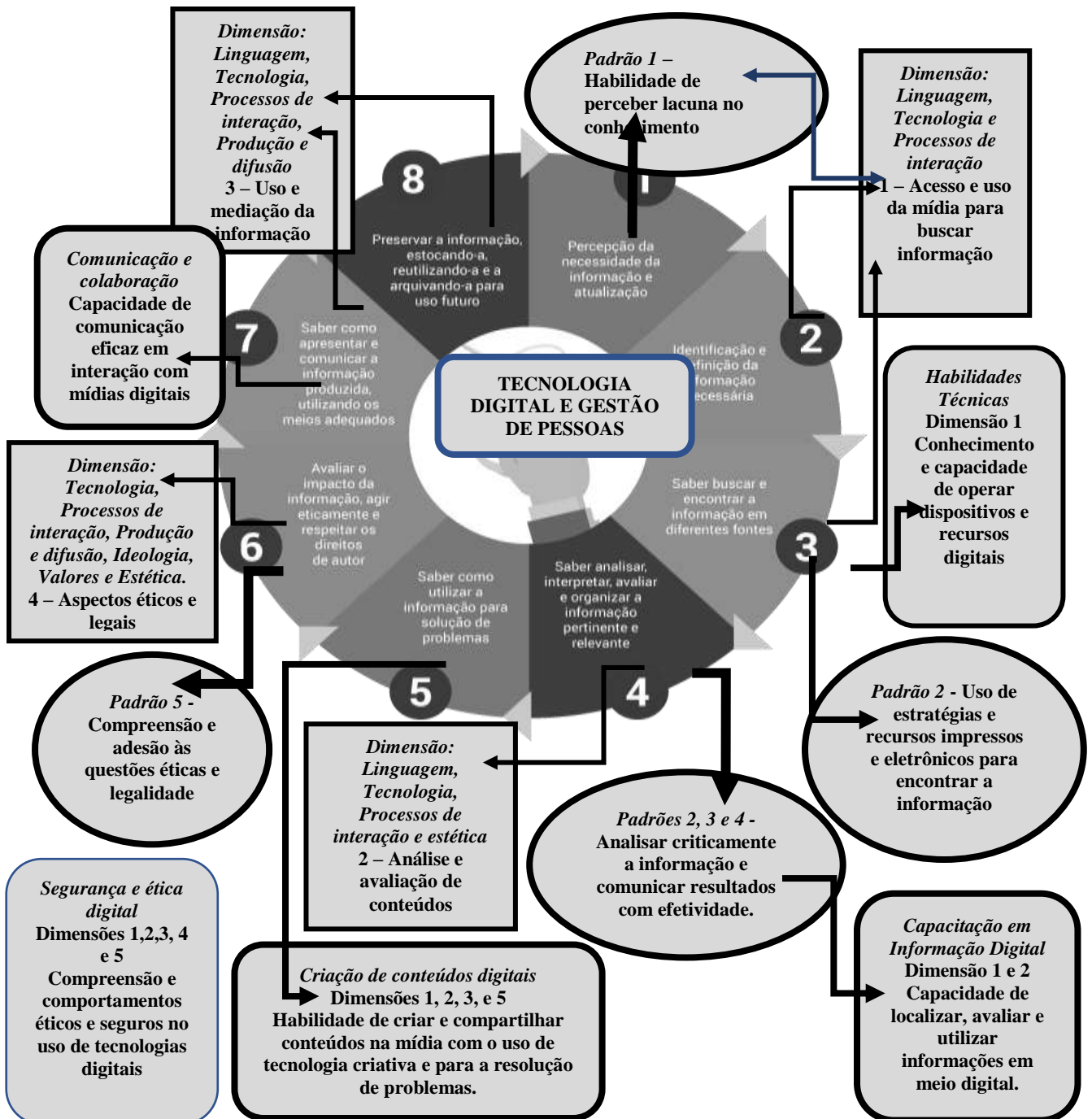
Salienta-se, por outro lado, que a tecnologia digital está revolucionando a gestão de recursos humanos, tornando mais eficientes os processos de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho. Com o uso de ferramentas como *softwares* de gestão de talentos, plataformas de ensino *online* e aplicativos que permitem *feedback* instantâneo, a comunicação e a colaboração entre equipes se tornam mais fluidas, além de favorecer a personalização do desenvolvimento profissional (Borderless, 2023). É fundamental que essa transformação esteja alinhada com a competência em informação, a competência midiática e a competência digital, pois, para que os profissionais possam aproveitar ao máximo essas tecnologias, é necessário que desenvolvam habilidades para buscar, analisar e aplicar informações de maneira crítica. Isso envolve saber identificar fontes confiáveis, interpretar dados e criar conteúdos significativos (Belluzzo, 2023). Além disso, essas competências são vitais para navegar pelo ambiente digital, onde a desinformação pode ser um obstáculo. Portanto, investir na formação contínua em competência em informação, midiática e digital não apenas potencializa a gestão de pessoas, mas também prepara os colaboradores para um mercado de trabalho em constante mudança e complexidade crescente, de acordo com Gupy (2021).

A relação entre a tecnologia digital na gestão de pessoas e a competência em informação, midiática e digital é profunda e multifacetada. 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 competências que lhes permitam acessar, avaliar e produzir informações críticas e relevantes. Essa tecnologia proporciona acesso a uma quantidade imensa de dados e informações, sendo que as competências em informação permitem 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 a competência digital é essencial para que os profissionais aproveitem essas oportunidades de aprendizado. Em um mundo repleto de informações, a habilidade de analisar criticamente as fontes e o conteúdo é de importância vital, o que torna isso indispensável na gestão de pessoas, onde decisões podem impactar diretamente a cultura organizacional e o desempenho.

Segundo Belluzzo (2023), 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; Hockly; Pegrum (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, 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. A inter-relação entre a competência em informação, a competência midiática e a competência digital pode ser melhor visualizada na Figura 2:

Figura 2 – Inter-relação entre a competência em Informação, Midiática e Digital



Fonte: Adaptado de Belluzzo (2007); Ferrés, Piscitelli (2015) e Ferrari (2012)

Mediante a síntese apresentada na Figura 2 considera-se que capacitação voltada para o desenvolvimento dessas competências é essencial para que gestores públicos enfrentem os desafios atuais da gestão de pessoas e tomem decisões assertivas, pois esse investimento pode resultar em uma gestão mais eficaz, responsiva e alinhada às necessidades organizacionais e às demandas da sociedade.

3 REFLEXÕES E DISCUSSÃO

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, o que se aplica aos gestores de órgãos públicos, quando alinhadas ao uso e contributos das ferramentas e/ou plataformas digitais voltadas para a gestão de pessoas nesses ambientes organizacionais, 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. São inúmeras as competências 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 crucial 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).

A competência em informação é vital para a coleta e análise eficaz de dados, permitindo que os gestores discernem quais informações são relevantes para a tomada de decisões. Sem essa habilidade, decisões mal fundamentadas podem comprometer a gestão de pessoas e a eficiência organizacional (Foster, 2017).

A competência midiática, por sua vez, é essencial em um contexto em que a comunicação se dá principalmente por plataformas digitais. 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. A falta dessa competência pode resultar em uma comunicação ineficaz (Mihailidis, 2014).

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

Conclui-se que o desenvolvimento das competências em Informação, Midiática e Digital é condição essencial para que gestores públicos utilizem tecnologias digitais de modo articulado à tomada de decisão, assegurando eficiência, transparência, colaboração, automação de processos e segurança da informação. Como produto final desta etapa exploratória, apresenta-se um quadro teórico-conceitual de inter-relação entre competências IMD, tecnologias digitais e gestão de pessoas, que servirá como fundamento para as fases

empíricas de futuros projetos e para a validação de diretrizes aplicáveis aos contextos organizacionais públicos.

Além disso, existe possibilidade de interação 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.

Este estudo transcende a fronteira da gestão organizacional local, pois ao focar no desenvolvimento das competências em Informação, Midiática e Digital (IMD) dos gestores públicos, ele se alinha de forma **evidente e contundente** com a **Agenda 2030** e os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da Organização das Nações Unidas (ONU), servindo como uma ferramenta estratégica para o alcance de metas globais.

A transformação digital no setor público, quando mediada por gestores competentes (IMD), torna-se um catalisador para a sustentabilidade e a inclusão, pois o impacto do presente trabalho pode ser traçado em pelo menos três ODS primários, além de contribuir transversalmente para outros objetivos.

1. ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes (Principal Contribuição)

Embora o texto original tenha focado nos ODS 8, 9 e 12, a contribuição mais direta reside no **ODS 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.**

- **Meta 16.6 (Desenvolver Instituições Eficazes e Responsáveis):** O desenvolvimento das competências IMD permite que os gestores públicos utilizem dados de forma transparente, automatizem processos e melhorem a qualidade da comunicação. A **eficiência** e a **transparência** asseguradas pela competência digital são condições essenciais para a construção de instituições mais **responsáveis** perante a sociedade. Um gestor com alta competência em informação toma decisões mais justas e baseadas em evidências, mitigando a corrupção e a ineficiência.
- **Meta 16.7 (Assegurar Tomada de Decisão Responsiva e Participativa):** A **competência midiática** torna o gestor apto a comunicar-se de forma clara em plataformas digitais, vital para envolver o cidadão e garantir a **participação inclusiva**. A capacidade de combater a desinformação (Mihailidis, 2014) assegura que as ações governamentais sejam compreendidas e confiáveis.

2. ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico

O investimento em competências digitais no setor público é um investimento no capital humano, gerando um efeito multiplicador no crescimento econômico sustentável.

- **Meta 8.2 (Aumentar a Produtividade Econômica):** A automação e a gestão de pessoas baseada em dados, viabilizadas pelas competências IMD, aumentam a **produtividade** do serviço público. Processos mais rápidos e assertivos reduzem custos operacionais e liberam recursos para serem reinvestidos em áreas essenciais, fomentando o crescimento econômico sustentado.
- **Meta 8.5 (Emprego Pleno e Produtivo e Trabalho Decente):** Ao capacitar os gestores com as competências do século XXI, o estudo promove o **trabalho decente**, garantindo que os colaboradores possuam as habilidades necessárias para um **emprego produtivo** em um ambiente de trabalho digital em evolução. A adaptabilidade promovida por Kettunen e Kallio (2020) é central para a resiliência da força de trabalho.

3. ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura

A pesquisa aborda diretamente o papel do gestor como agente de inovação dentro da infraestrutura pública.

- **Meta 9.c (Aumentar o Acesso às TICs):** O estudo foca na **utilização efetiva** das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) por parte dos líderes. Não basta ter a infraestrutura (ODS 9); é preciso que os gestores tenham a **competência digital** (Kettunen, Kallio, 2019) para aproveitar plenamente essas ferramentas, catalisando a inovação dentro do serviço público. A pesquisa, ao desenvolver o referencial teórico, oferece o mapa para a inovação institucional.

Em síntese, ao analisar e propor o desenvolvimento de competências IMD, este artigo se estabelece como uma peça-chave na articulação da **eficiência da gestão pública com os princípios da sustentabilidade global**. Garante-se, assim, que a transformação digital seja inclusiva, responsável e que contribua ativamente para um futuro mais sustentável, conforme preconizado pela UNESCO e pela Agenda 2030.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que, em quaisquer situações do cotidiano na atualidade, há necessidade de atender às características de uma economia informacional, o que implica desde o acesso e uso da informação para a construção do conhecimento e que, após as informações serem devidamente tratadas, incluem até sua divulgação em diferentes meios e suportes, o que se relaciona cada vez mais com demanda emergente de utilização de tecnologias digitais de informação e comunicação como elemento essencial para que as pessoas possam se informar, aprender ao longo da vida e a se comunicar na Era Digital que se vivencia.

Destaca-se, portanto, que a inter-relação entre a tecnologia digital e as competências em informação, midiática e digital é fundamental para a gestão de pessoas no ambiente corporativo atual. Investir em tecnologias avançadas e no aprimoramento dessas competências é vital para a eficiência e eficácia operacional, assim como manter a competitividade das organizações no mercado global.

A automação de processos é um dos principais benefícios trazidos pela tecnologia digital na gestão de pessoas. Ferramentas como sistemas de gerenciamento de folha de pagamento, recrutamento e seleção automatizados, e plataformas de e-learning ajudam a reduzir o tempo gasto em tarefas administrativas, permitindo que os profissionais de RH se concentrem em atividades estratégicas da melhor forma possível.

Com a evolução tecnológica, a gestão de pessoas passou a incorporar diversas ferramentas digitais que permitem uma gestão mais eficiente e estratégica. Softwares de gestão de recursos humanos, plataformas de e-learning e sistemas de autoatendimento são exemplos de tecnologias que transformaram o RH. Segundo Ulrich, Younger, Brockbank; Ulrich (2012), a digitalização permite uma integração mais eficaz entre as diversas funções de RH, proporcionando uma visão mais holística e dinâmica dos processos.

As competências IMD referem-se à capacidade de acessar, analisar, avaliar e criar informações de maneira eficaz em diversos formatos e contextos. De acordo com Unesco (2016), essas competências são fundamentais para a cidadania ativa e o desenvolvimento pessoal e profissional no século XXI. Na gestão de pessoas, desenvolver essas competências nos colaboradores é vital para garantir que possam utilizar as tecnologias disponíveis de maneira eficaz e responsável.

A gestão de pessoas é uma área de grande importância para o sucesso organizacional e tem sido transformada pela tecnologia digital, que automatiza processos e desenvolve habilidades essenciais, como competência em IMD. No setor público, a falta de treinamento específico em IMD pode levar a decisões baseadas em dados inadequados, pois a habilidade

de filtrar informações confiáveis é vital para a tomada de decisões precisas. No entanto, é importante olhar para essas competências não com uma visão reducionista, de tal forma que se possa entender que é preciso apenas saber como utilizar a tecnologia digital para o manejo da informação. Desse modo, é preciso considerar essas competências de forma interligada e transcendentalmente, embora apresentem diferentes características ou dimensões, além de padrões e indicadores, são complementares entre si, evidenciando a necessidade de uma formação, quer seja formal ou informal, para o seu desenvolvimento e inserção nos diferentes espaços sociais, destacando-se, em especial, na gestão pública, uma vez que esta também requer uma comunicação eficaz e combate à desinformação, e a competência em informação, midiática e digital envolvem habilidades práticas e uma visão crítica, essenciais para a gestão de pessoas, e devem ser altamente aprimoradas em um ambiente corporativo. Nesse contexto, a tecnologia digital melhora processos de RH, como recrutamento e avaliação, e facilita a comunicação e o desenvolvimento profissional personalizado. Todas essas competências são essenciais para que o gestor público possa desenvolver seu trabalho da melhor forma e com toda qualidade necessária, agregando valor ao resultado final no setor público.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. R.; COSTA, L. **Transformação digital no setor público: tendências e implicações**. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2024.

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 fev.2025.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES.ACRL. **Information literacy competency standards for higher education**. Chicago: ACRL,2000. Disponível em: <https://repository.arizona.edu/handle/10150/105645>. Acesso em: 12 fev. 2025.

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.

BORDERLESS, H.R.The future of HR: how technology is revolutionizing human resources. 2023. Disponível em: <https://www.hrmanagementapp.com/how-technology-transforming-human-resource-management/> Acesso em: 20 fev. 2025.

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

BRERETON, P. et al. Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of Systems and Software** v. 80, n. 4, p. 571–583 April 2007.

CHEUK, B. Delivering business value through information literacy in the workplace. **Libri**, v. 58, n. 3, p. 137-143, 2008.

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

CONLEY, T. M.; GIL, E. L. Information literacy for undergraduate business students: examining value, relevancy, and implications for the new century. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 16, n. 3, p. 213- 228, 2011.

COOK, D.; MULROW, C. Systematic reviews: synthesis of best evidence for health care decisions. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Philadelphia: 1997. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9054282/> Acesso em: 20 agosto 2025.

CRiado, J. I.; VILLODRE, J. Revisiting social media institutionalization in government: an empirical analysis of barriers. **Government Information Quarterly**, v.39, p. 1-13, 2022.

DUDENEY, G., HOCKLY, N.; PEGRUM, M. **Digital literacies: research and resources in language learning**. Pearson. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Nicky-Hockly/publication/275133288_Digital_literacies/links/567826bd08aebcdda0ebcbbc/Digital-literacies.pdf Acesso em: 20 fev. 2025.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003.

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.ufjf.br/index.php/lumina/article/view/21183>. Acesso em: 18 fev.2025.

FIGUEIREDO, A. D. Compreender e desenvolver as competências digitais. **RE@ D-Revista de Educação a Distância e Elearning**, v.2, n. 1,p. 1-8, 2019.

Fleury, M. T. L.; Fleury, A. C. C. Alinhando estratégia e competências.

FOSTER, M. **Information literacy in the workplace: a guide for business**. London: Facet Publishing, 2017.

GARCÍA-MONTERO, A. C.; AGUADED, I. Avaliação da competência midiática de servidores públicos em universidade brasileira. **Revista Comunicar**, n. 41, p. 45-54, 2013.

GUPY, B.G. O que são as competências digitais e como desenvolvê-las? 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/competencias-digitais>. Acesso em: 24 fev. 2025.

HETTLAGE, R. ; STEILING, M. The critical incident technique in knowledge management-related contexts. Disponível em: https://blogs.glowscotland.org.uk/wl/public/SusanAnderson/uploads/sites/1137/2011/11/CriticalIncidentTechnique_in_KM.pdf Acesso em: 14 fev. 2025.

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.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2017.

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.

MULROW, C.D. Systematic reviews: rationale for systematic reviews. **British Medical Journal**, v. 309, p. 597-599. Texas: Divisions of General Medicine and Geriatrics, University of Texas Health Science Center, 1994.

NOGUEIRA, F. A. M. G. **Gestão por competências no setor público**: um panorama do desenvolvimento e da aplicação do modelo na esfera federal. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2021.

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.

PERIDES, M. P. *et al.* Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 26-46, 2020.

PINTO, M.A. Educação midiática e a formação de competências críticas na era digital. **Educação e Sociedade**, v.41, n. 146, p. 341-362, 2020.

RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHES, A., PEREIRA, A., CRESPO, D.; LEITÃO, A. Os impactos da IA e da automatização na gestão de recursos humanos. 2024. **Revista Minerva Universitária**. Disponível em:

<https://www.revistaminerva.pt/os-impactos-da-ia-e-da-automatizacao-na-gestao-de-recursos-humanos/> Acesso em: 10 mar.2025.

SEN, B. A.; TAYLOR, R. Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis. **Information Research**, v. 12, n. 4, 2007. Disponível em: <http://informationr.net/ir/12-4/paper329.html>. Acesso em: 12 dez. 2024.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v.5, n.1, p. 40-49. 2018.

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W.; ULRICH, M. HR talent and the new HR competencies. **Strategic HR Review**, v.11, n.4, p. 217-222, 2012.

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 mar. 2025.

VIEIRA, M. F. Desenvolvimento de competências digitais docentes: possibilidades na educação à distâncias. **Revista de Estilos de Aprendizaje**, v. 16, n.31, p.33-44., 2023.

ZARIFIAN, P. **Objetivo e competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHANG, J.; CHEN, Z. Exploring human resource management digital transformation in the digital age. **Journal of the Knowledge Economy**, v.15, p.1482–1498, 2024.

ZURKOWSKI, P.G. **Information services environment relationships and priorities**. Washington D.C.: National Commission on Libraries, 1974. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED100391> Acesso em: 20 mar. 2025.

Recebido em/Received: 03/04/2025 | Aprovado em/Approved: 20/12/2025
