



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD

NATHALIA CARNEIRO CAMPELLO VIEIRA

**CONDIÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS
NO SERVIÇO PÚBLICO: a experiência dos gestores governamentais da
SEPLAG/PE**

Recife

2024

NATHALIA CARNEIRO CAMPELLO VIEIRA

**CONDIÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS NO
SERVIÇO PÚBLICO: a experiência dos gestores governamentais da SEPLAG/PE**

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de concentração: Administração.

Orientadora: Jackeline Amantino de Andrade

Recife

2024

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Vieira, Nathalia Carneiro Campello.
Condições de desenvolvimento de competências digitais no serviço público: a experiência dos gestores governamentais da SEPLAG/PE / Nathalia Carneiro Campello Vieira. - Recife, 2024.
100f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração, 2024.

Orientação: Jackeline Amantino de Andrade.

1. Desenvolvimento de competências; 2. Competências no serviço

NATHALIA CARNEIRO CAMPELLO VIEIRA

**CONDIÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS NO
SERVIÇO PÚBLICO: a experiência dos gestores governamentais da SEPLAG/PE**

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de concentração: Administração.

Aprovado em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Jackeline Amantino de Andrade (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof^a. Dr^a. Débora Paschoal Coutinho Dourado (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof^a. Dr^a. Milka Alves Correia Barbosa (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Alagoas - UFAL

Recife

2024

Em memória do colega de Propad Felipe Reinaldo.

A todas as brasileiras e brasileiros que sonham em transformar suas vidas, as dos seus e contribuir para a sociedade através do conhecimento adquirido na academia, mas que por diversos motivos ainda não tiveram essa oportunidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe por acreditar em mim e me dar seu melhor.

Ao meu pai por ter sido meu maior exemplo de perseverança.

A Fernando por sempre me trazer calma e me mostrar os outros lados de tudo.

A Eva por ter me mostrado o que mais vale na vida.

À minha orientadora Jackeline Andrade pelas contribuições a este trabalho, em nome de quem agradeço a todos os professores do Propad que contribuíram tanto para minha formação.

Ao professor Ricardo Mendonça, meu orientador ao início do mestrado, pelas discussões iniciais sobre a pesquisa e por sua gentileza e generosidade.

Aos colegas de Propad pelas partilhas e pelos incentivos que são fundamentais pra que continuemos trilhando o caminho árduo da pós graduação. Agradeço também a todos que fazem a coordenação do Programa.

Aos colegas da SEPLAG agradeço pela generosidade em participar dessa pesquisa e também aos que não dela participaram diretamente, mas que me ajudaram com incentivo e escuta.

RESUMO

Como as condições das situações de trabalho se refletem no desenvolvimento de competências digitais a partir da compreensão dos Gestores Governamentais da SEPLAG? Responder esse questionamento é relevante para a discussão de respostas ao desafio de promoção do desenvolvimento de competências entre servidores públicos, especificamente as digitais. Para responder a essa questão, foram descritas as práticas de gestão da secretaria relacionadas ao desenvolvimento de competências. Em seguida, foi investigada a compreensão que os gestores governamentais possuem sobre competências digitais e, de modo a situar o contexto em que os gestores governamentais experimentam ou observam a mobilização de competências digitais, foram analisadas as descrições dos servidores das situações de trabalho que entenderam como propícias ao desenvolvimento desse tipo de competência. Por fim, foram analisados os depoimentos dos entrevistados a partir de seus entendimentos acerca das condições de desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG segundo os cursos de ação do tipo “*saber fazer*”, “*querer fazer*” e “*poder fazer*”. Como resultado, foi identificado que as condições das situações de trabalho relativas aos cursos de ação de *saber fazer* e de *poder fazer* se refletem positivamente no desenvolvimento de competências digitais, conforme compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG, enquanto condições do curso de ação de *querer fazer* são vistas de forma geral como insuficientes. Os achados indicam a necessidade de se repensar estratégias de desenvolvimento de competências que dialoguem com o campo da motivação, notadamente no contexto do serviço público.

Palavras-chave: Desenvolvimento de competências. Competências no serviço público. Competências digitais.

ABSTRACT

How are the conditions of working situations reflected in the development of digital competences based on the perspective of SEPLAG government managers? Addressing this question is relevant to discuss the answers to the challenge of promoting development of skills among public servants, specifically digital skills. To answer this question, this research describes the secretariat's management practices that are related to skills development. It then investigates the understanding that government managers have on digital skills. In order to provide the context in which the government managers experience or observe the mobilization of digital skills, this research analyzes their descriptions of work situations they consider conducive to the development of such competence. Finally, the interview data is analyzed to assess the conditions for developing digital skills at SEPLAG, categorized by courses of action such as “knowing how to do it”, “wanting to do it” and “being able to do it”. The findings indicate that the conditions of “knowing” and “being able to do” reflect positively on the development of digital skills, while conditions of “wanting to do” are generally seen as insufficient. The findings indicate the need to rethink competency development strategies that engage with the field of motivation, notably in the context of the public service.

Keywords: Competence development. Competences in public service. Digital competence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mandala de Competências Comportamentais da SEPLAG

Figura 2 - Trilhas de aprendizagem e competências do PFC

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eixos de condições de desenvolvimento de competências e exemplos de ações

Quadro 2 - Legislações estaduais Brasileiras sobre desenvolvimento de pessoas no âmbito do serviço público estadual

Quadro 3 - Modelo de referência contextual da *DigComp*

Quadro 4 - Desenho da pesquisa

Quadro 5 - Estratos de entrevistados com quantidade

Quadro 6 - Distribuição percentual de entrevistados na etapa II por executiva

Quadro 7 - Categorias, subcategorias, códigos e subcódigos de análise

Quadro 8 - Distribuição de gestores governamentais na SEPLAG por secretaria executiva

Quadro 9 - Material documental analisado

Quadro 10 - Quadro de análise da categoria Práticas de gestão SEPLAG

Quadro 11 - Códigos e subcódigos da categoria Competências Digitais

Quadro 12 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais I

Quadro 13 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais II

Quadro 14 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais III

Quadro 15 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais IV

Quadro 16 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais V

Quadro 17 - Códigos da categoria Situações de trabalho

Quadro 18 - Categoria Situações de trabalho – código desafio

Quadro 19 - Detalhamento da codificação da subcategoria “condições de saber fazer”

Quadro 20 - Detalhamento da codificação da subcategoria “condições de querer fazer”

Quadro 21 - Detalhamento da codificação da subcategoria “condições de poder fazer”

LISTA DE SIGLAS

AIQP	Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional
BI	<i>Business Intelligence</i>
CEFOSPE	Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo do Estado de Pernambuco
CONDEPE/ FIDEM	Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco
EGAPE	Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco
GESPE	Gerência de Gestão de Pessoas
GGOV	Gestor governamental
IGPE	Instituto de Gestão Pública de Pernambuco
LNT	Levantamento de necessidade de treinamento
NCD	Núcleo de Ciência de Dados
NGC	Núcleo de Gestão do Conhecimento
NGR	Núcleo de Gestão por Resultados
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SAD	Secretaria de Administração de Pernambuco
SECOGE	Secretaria Executiva de Coordenação Geral
SEDRC	Secretaria Executiva de Desenvolvimento Regional e Captação
SEGES	Secretaria Executiva de Gestão Estratégica
SEGM	Secretaria Executiva de Gestão Metropolitana Parcerias e Estratégias
SEGPR	Secretaria Executiva de Gestão para Resultados; Secretaria Executiva de Gestão Metropolitana Parcerias e Estratégias - SEGM
SEPLAG	Secretaria de Planejamento, Gestão de Desenvolvimento Regional de Pernambuco
SEPO	Secretaria Executiva de Planejamento e Orçamento
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
VBA	<i>Visual Basic for Applications</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	Caracterização do problema de pesquisa.....	12
1.2	Objetivos de pesquisa	15
1.3	Justificativa da pesquisa	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	17
2.1	Definição de competência: uma aproximação.....	17
2.2	A abordagem das competências da escola francesa	19
2.3	Desenvolvimento de competências segundo Le Boterf	21
2.4	Competências no serviço público.....	25
2.5	Desafios da gestão de competências no serviço público.....	30
2.6	Competências digitais: definições e manifestações no setor público.....	31
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1	Natureza da pesquisa	36
3.2	Uma pesquisa qualitativa básica.....	37
3.3	<i>Locus</i> de pesquisa.....	38
3.4	Seleção dos sujeitos de pesquisa	38
3.5	Procedimentos de coleta de dados.....	38
3.6	Análise de dados.....	41
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
4.1	Caracterização da SEPLAG e da carreira de gestor governamental	44
4.2	Práticas de gestão da SEPLAG relacionadas a desenvolvimento de competências dos servidores	47
4.3	A compreensão dos gestores sobre competências digitais	56
4.4	As situações de trabalho propícias ao desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG	63

4.5 Condições de desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG: perspectivas dos GGOVs	68
5. CONCLUSÕES.....	84
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO ...	96
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS DA SEPLAG E COM GERENTE DO NÚCLEO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – NGC – DO IGPE/SEPLAG	97
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES GOVERNAMENTAIS.....	98
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	99

INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, será realizada a contextualização e a caracterização do problema de pesquisa, seguida da apresentação do objetivo geral, dos objetivos específicos e da justificativa da pesquisa.

1.1 Caracterização do problema de pesquisa

O contexto atual de mudanças sócio-políticas, econômicas e tecnológicas traz à administração pública a necessidade de adaptação de suas estruturas e práticas organizacionais na direção do atendimento às demandas da sociedade nesse novo cenário. Essa adaptação inclui esforços da gestão pública para garantir a atuação profissional efetiva do servidor público considerando, também, os novos desafios inerentes à relação do sujeito com suas atividades laborais em um cenário de mudanças aceleradas. As práticas de gestão de pessoas no serviço público são cruciais nessa adaptação por estarem relacionadas à promoção do desenvolvimento de competências profissionais entre os servidores.

Antes de se falar com mais profundidade sobre desenvolvimento de competências, cabe alinhar a noção de competência que guia esta pesquisa. Para além de um entendimento de competências como arsenal de conhecimentos de um sujeito a serem aplicados em sua prática inclusive profissional, a competência é entendida, aqui, como uma disposição do sujeito a partir de uma determinada situação que leva à mobilização de recursos para produzir um resultado (Le Boterf, 2003).

Em estudos da área da Administração, especialmente no campo da gestão de competências, observa-se tradicionalmente o foco na identificação do *gap* existente entre competências desejadas e competências verificadas (Le Boterf, 2008). Esse olhar direcionado à verificação parece ofuscar a dimensão subjetiva e mesmo a social do processo de desenvolvimento de competências. Esse processo é expressão da autonomia do indivíduo através do seu engajamento voluntário (Zarifian, 2001) e está relacionado às dinâmicas sociais que reconhecem e validam essas competências (Le Boterf, 1998). Competência, portanto, sob essa visão mais holística creditada a autores da tradição francesa, não é simplesmente algo que se possui e que se verifica, mas um “saber fazer” talhado a partir das situações que se impõem ao indivíduo. A competência reside, portanto, na sua operacionalização (Le Boterf, 2003). Neste trabalho, chamarei com mais frequência a operacionalização de Le Boterf de

desenvolvimento entendendo que, essencialmente, ambos os termos se referem ao processo durante o qual emerge o comportamento considerado competente.

A operacionalização - ou o desenvolvimento - da competência é um processo afetado tanto pelas condições da situação de trabalho quanto pelas características pessoais do indivíduo (Le Boterf, 2003). Ao refletirmos sobre os desafios da administração pública para a adaptação de suas práticas de modo a possibilitar a atuação competente do servidor diante dos desafios trazidos pelo século XXI, a promoção do desenvolvimento de competências profissionais entre os servidores se coloca como um tema relevante e urgente. Nesse sentido, as chamadas competências digitais, entendidas como aquelas necessárias ao uso das tecnologias de informação e comunicação - TICs - e mídia digital (Ferrari, 2012), têm sido destacadas por organizações internacionais como desejáveis para o cidadão do futuro. Seu particular desenvolvimento entre servidores públicos é recomendado por organização com a relevância da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (Ilomäki, 2011).

Enquanto servidora pública estadual do quadro da Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional de Pernambuco – SEPLAG, considero instigante a reflexão sobre o processo de desenvolvimento de competências digitais entre o corpo específico de servidores públicos efetivos do qual faço parte: os gestores governamentais com especialidade em planejamento, orçamento e gestão, aos quais irei me referir pela sigla GGOVs. A carreira conta com servidores que desenvolvem produtos relevantes na área de tecnologia da informação - TI - que têm sido efetivamente utilizados no contexto de trabalho. O que chamo, aqui, de soluções em tecnologia da informação são, essencialmente, as que envolvem a operação em nível intermediário a avançado de planilhas eletrônicas do Excel e o desenvolvimento de aplicações de *business intelligence* - BI¹ nos programas Microsoft Power BI e QlikView. O desenvolvimento de produtos a partir dessas ferramentas exige, além de um conhecimento de nível intermediário a avançado dos programas, noções de programação e de construção de bancos de dados.

Os produtos digitais desenvolvidos pelos GGOVs facilitam a visualização, interpretação e a consulta interna de grandes volumes de dados de forma automatizada, o que contribui para a otimização do tempo de desempenho de determinadas tarefas e reduz a possibilidade de erros decorrentes de etapas mais “manuais”, ou menos automáticas, de manejo dos dados. Além

¹ Segundo Negash (2004): “*Os sistemas de BI combinam coleta de dados, armazenamento de dados e gestão do conhecimento com ferramentas analíticas para apresentar informações internas e competitivas complexas para planejadores e tomadores de decisão*”, tradução própria.

disso, esses produtos subsidiam a tomada de decisão no âmbito da Secretaria na medida em que possibilitam a visualização de dados de forma customizável de acordo com a necessidade da gestão. Como exemplo de relevância dos produtos desenvolvidos posso citar, com base em minha experiência como integrante da carreira: painéis de monitoramento de resultados, por parte da SEPLAG, das áreas de educação, saúde e segurança; o acompanhamento da execução orçamentária do Estado e a construção de painel de dados para monitoramento dos números relacionados à Covid-19 no Estado. A relevância desses produtos indica que a SEPLAG é um *locus* onde o tema do desenvolvimento de competências digitais entre servidores públicos pode ser observado.

Tendo em vista que produtos resultantes da mobilização de competências digitais de GGOVs têm sido relevantes para a organização e que competências digitais são cruciais para a eficiência de processos e transparência de ações de governo (Bianchini, 2010), é importante entender como se dá o processo de construção de competências digitais no contexto da organização pública em questão. Se consideramos competência como um processo de engajamento voluntário e subjetivo do indivíduo para produção de valor (Le Boterf, 2003), “por que houve ou não a criação de competências” (Le Boterf, 2008) é uma questão central para o entendimento do contexto e das condições em que a competência emerge.

A compreensão desse processo de construção de competências se beneficia da contribuição direta dos sujeitos desse fenômeno. O olhar dos servidores sobre o seu processo de desenvolvimento diante do seu contexto de trabalho fornece à investigação subsídios para a compreensão de fatores que afetam o engajamento desses profissionais nessa construção. Essa compreensão, no entanto, envolve dificuldades. Conforme Zarifian (2001, p. 116) “é relativamente fácil avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em uma dada situação profissional, em compensação é muito difícil compreender *como* essa competência foi construída”. Esta pesquisa, portanto, pretende contribuir para o avanço nesse exercício de investigar como competências são construídas.

Para Le Boterf (2003), o desenvolvimento de competências é afetado não somente pelas características pessoais do indivíduo, como conhecimento, experiência e aptidões, mas também pela “qualidade da interface entre o homem e a situação de trabalho”, o que inclui, por exemplo, a organização e as condições do trabalho, as relações interpessoais, as informações disponíveis, os equipamentos e a gestão de recursos humanos. A operacionalização das competências, para Le Boterf (2003), é resultante de “qualidades pessoais (experiência, formação) e, ao mesmo tempo, das condições nas quais ele [indivíduo] se encontra em situação de trabalho”. Ainda,

para o autor, o que chama de situações de trabalho são oportunidade para a construção de competências e não somente uma experiência de reforço de rotinas (Le Boterf, 2003).

A reflexão do servidor sobre o desenvolvimento de competências digitais no seu contexto de trabalho carece de delimitadores ou pontos de referência a partir dos quais possa ser provocada. Para trazer à tona essas reflexões, se mostra fundamental solicitar aos sujeitos da pesquisa a recuperação de situações vivenciadas no contexto de trabalho em que a mobilização de competências desse tipo se deu. A partir da recuperação de situações vivenciadas no contexto de trabalho, os sujeitos podem melhor refletir sobre o que, em seu entendimento, contribui para o desenvolvimento de competências digitais.

Diante disso, esta pesquisa parte do delineamento do seguinte problema: como as condições das situações de trabalho se refletem no desenvolvimento de competências digitais a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG?

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as condições das situações de trabalho se refletem no desenvolvimento de competências digitais a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Descrever as principais práticas de gestão da SEPLAG relacionadas ao desenvolvimento de competências;
2. Descrever a compreensão dos gestores governamentais sobre competências digitais;
3. Identificar e descrever situações de trabalho que foram propícias ao desenvolvimento de competências digitais, na compreensão dos gestores governamentais;
4. Analisar a compreensão dos gestores governamentais sobre as condições de desenvolvimento de competências digitais em seu contexto de trabalho.

1.3 Justificativa da pesquisa

Quando Zarifian (2003) aborda o que chama de “modelo da competência” enquanto compromisso entre “o ponto de vista dos assalariados e o dos executivos”, pode suscitar a reflexão sobre essa dinâmica no âmbito do serviço público, considerando as peculiaridades do setor, como o tipo de seleção dos servidores efetivos, a estabilidade nos cargos, a delimitação de atribuições por meio de leis, a finalidade pública do produto do trabalho e os critérios e condições de avaliação e promoção.

Pesquisar sobre competências no serviço público é relevante porque é urgente a preparação de servidores para o enfrentamento competente dos desafios socioeconômicos atuais dos governos (Souza, 2002). Como lembram Brandão e Guimarães (2001), o autodesenvolvimento dos servidores públicos também está compreendido no desenvolvimento de competências, para além das ações de capacitação formais. Investigar gestão de competências no serviço público é também relevante tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelas instituições públicas para implementarem de fato sistemas de gestão de competências em detrimento de modelos de gestão de pessoas (Lira; Cavalcante, 2021). Pesquisas nessa temática se justificam, ainda, pela relação esperada entre aperfeiçoamento do servidor e a qualidade dos serviços públicos em especial em realidades que apresentam desafios sociais e econômicos históricos como a brasileira. É importante destacar, também, a relevância de se produzir conhecimento sobre competências digitais, conforme indicam produções de organizações internacionais ao apontarem essas competências como desejáveis para o cidadão do futuro (Ilomäki, 2011).

Espera-se que os resultados da pesquisa tragam contribuições efetivas, também, à prática da gestão de pessoas no serviço público na medida em que provoquem reflexões sobre políticas de desenvolvimento de pessoas de modo a promover condições mais propícias à construção de competências. Os resultados da pesquisa podem suscitar, ainda, reflexões que subsidiem organizações públicas no ajuste de suas práticas de avaliação e reconhecimento tanto de competências digitais quanto dos demais tipos de competências de modo a contribuir para o engajamento autônomo e subjetivo do servidor no seu desenvolvimento pessoal, o que inclui seu desenvolvimento profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Definição de competência: uma aproximação

O exercício de definir competência exige a compreensão de que não se trata de um conceito rigidamente relacionado a uma teoria específica. Competência é entendida nesta pesquisa como uma categoria que abriga abordagens diversas e transversais, especialmente quando nos situamos em um campo de estudos multidisciplinar como o da administração. A noção de competência na literatura é, portanto, plural, o que torna impossível chegarmos a uma definição que dê conta das diversas aplicações do termo (Le Deist; Winterton, 2005). Parte dos textos mais relevantes que tratam sobre competência sequer a definem explicitamente. O que se pretende na pesquisa é apresentar as grandes correntes que tratam sobre o tema e detalhar aquela que servirá de base para o estudo.

Le Deist e Winterton (2005) apontam que no campo da administração o termo competência é abordado em estudos de gestão estratégica e de gestão de recursos humanos. A área da gestão estratégica tem como foco o estudo do desenvolvimento de competências específicas das organizações, as *core competences*, que conferem vantagem competitiva às empresas e não são facilmente copiadas pela concorrência (Prahalad e Hamel citados por Brandão e Guimarães, 2001). Já a administração de recursos humanos se ocupa das competências genéricas e transferíveis (Le´vy-Leboyer; Stasz citados em Le Deist e Winterton, 2005).

Os primeiros estudos sobre competência foram marcados por abordagens behavioristas que o assunto na esfera do comportamento a ser compreendido, previsto e direcionado. White (1959), creditado como pioneiro no uso do termo para descrever características de personalidades relacionadas à performance superior (Le Deist; Winterton, 2005), procura entender competência como propriedade de comportamentos através dos quais indivíduos realizam interações efetivas com o ambiente. Comportamentos como a exploração visual, os relativos à linguagem e ao pensamento e à manipulação do entorno não seriam motivados meramente por instintos, conforme o autor (White, 1959). A experiência produzida por esses comportamentos traria um “sentimento de eficácia”, ou “*motivation effectance*” (White, 1959, p. 329) moderado mas persistente e, portanto, mais propício a uma experiência exploratória que levaria a interações competentes (White, 1959, p. 330). White delimita o que seria o comportamento competente - baseado em interações com o meio ambiente que geram sentimento de eficácia no indivíduo - e procura entender o que motiva esse comportamento.

Seguindo a tendência da abordagem behaviorista, McClelland (1973), psicólogo estadunidense assim como White, usa o termo competência como abordagem alternativa à dos testes de inteligência. McClelland questiona a validade das avaliações formais de indivíduos baseadas no desempenho em testes de aptidões e de inteligência como melhores preditores da performance no trabalho. Para o autor, as competências individuais adequadas à atuação prática esperada de cada pessoa em uma determinada função seriam mais úteis para esse tipo de previsão. McClelland defende, também, que talvez seja “impossível identificar uma característica humana que não possa ser modificada pelo treinamento” (McClelland, 1973, p. 8). McClelland desenvolveu métodos de avaliação de competências a partir de pesquisas realizadas em empresas americanas (Le Deist; Winterton, 2005), consolidando a tradição behaviorista de abordagem da competência desenvolvida no país. Em seu artigo de 1973, McClelland indica considerar competência ora como um atributo do comportamento relacionado à performance ora como uma capacidade do indivíduo relacionada à personalidade.

Boyatzis, membro de consultoria fundada por McClelland, desenvolveu modelos de competências para gestores com o objetivo de listar competências relacionadas à atuação efetiva dos profissionais (Boyatzis, 1982) e, em seus trabalhos mais recentes, considera competências como uma abordagem comportamental para inteligência emocional, social e cognitiva (Boyatzis, 2011). A tradição behaviorista na abordagem da competência permaneceu forte nos Estados Unidos através das contribuições de autores como Boyatzis e Spencer e Spencer e recebeu aportes mais recentes de autores que enfatizaram componentes funcionais e cognitivos aos comportamentais (in Le Deist; Winterton 2005). Ainda segundo Le Deist e Winterton (2005), a abordagem predominantemente behaviorista americana consagrou a importância das características individuais e das competências comportamentais como meios de se atingir performance superior.

No Reino Unido, uma corrente de estudos sobre competências foi desenvolvida nos anos 1980 a partir de uma abordagem funcional centrada no treinamento para demonstração de competências no ambiente de trabalho (Le Deist; Winterton, 2005). Le Deist e Winterton lembram que, assim como a tradição americana, os estudos britânicos sobre competência têm se tornado mais abrangentes ao considerarem as dimensões cognitiva e comportamental e não somente a funcional.

Ao tratarmos de pesquisas americanas e britânicas, é importante mencionar o uso dos termos *competence* e *competency* que se alternam na literatura produzida em inglês. Woodruffe (1993) define *competency* como aspectos do trabalho no qual uma pessoa é competente, enquanto *competence* se refere a aspectos do indivíduo que o permite ser competente. Le Deist

e Winterton (2005) entendem que poucas tentativas de estabelecer coerência no uso da terminologia tiveram impacto e destacam o esforço já mencionado de Woodruffe.

2.2 A abordagem das competências da escola francesa

Uma segunda grande corrente de estudos sobre competência é a que se desenvolveu na França nos anos 80 e corresponde a uma abordagem mais abrangente e holística do assunto (Le Deist; Winterton, 2005). Ao recuperar as origens francesas do que chama de “modelo da competência”, Zarifian destaca a tendência a partir dos efeitos dos movimentos de maio de 1968 e, posteriormente, da crise econômica que se inicia na segunda metade dos anos 1970 e se estende até o início dos anos 1980 (Zarifian, 2003). A autonomia e individualidade dos trabalhadores entraram, então, na pauta das negociações entre associações sindicais e patronais, refletindo uma crise no modelo taylorista de organização do trabalho. Zarifian pontua que naquele momento a noção de competência surge, embora sua aplicação ainda estivesse distante. Competência, embora ainda não fosse assim chamada, é a noção de “ocupação experta do espaço autônomo devolvido ao assalariado” e “expressão de capacidades individuais” (Zarifian, 2003, p.57).

Durante a retomada econômica que se deu nos anos 1980, segundo Zarifian, somente algumas empresas se inclinam ao modelo da competência, fragilizando o termo e banalizando a noção de gestão por competências (Zarifian, 2003). Durante os anos 1990, marcados pela financeirização da economia, o modelo da competência emerge, mas ainda sem oferecer condições para que o trabalhador tome iniciativa quanto à sua atividade. No final daquela década, diante da concorrência internacional, o desenvolvimento e a mobilização de competências se destacam como fatores de competição para além das tecnologias, das estruturas organizacionais e dos níveis de salários (Zarifian, 2003).

Zarifian (2001) entende competência como expressão de autonomia dos indivíduos através de seu engajamento voluntário e subjetivo para melhoria do valor produzido. Para o autor, o foco de uma organização repensada sob o que chama de “lógica da competência” incluiria a montagem flexível de competências individuais (Zarifian, 2001). Sob essa lógica não cabe diferenciar conceitualmente competência de qualificação e sim entender a primeira como uma forma emergente da segunda (Zarifian, 2003).

Zarifian apresenta, também, efeitos do que chama de modelo da competência na organização do trabalho. Para o autor, o modelo da competência deve superar os modelos da profissão, ou seja, aqueles identificados com as primeiras formas de organização do trabalho

“artesanal”, e o modelo do posto de trabalho, identificado com o taylorismo (Zarifian, 2003). Na prática essa superação envolve desafios, segundo o autor, pois a visão “socialmente aceita” de trabalho continua influenciada pelo modelo taylorista e somente “flerta” com o modelo da competência (Zarifian, 2003).

Le Boterf, por sua vez, apresenta uma visão da competência enquanto processo, distanciando-se de abordagens analíticas baseadas em listas de competências relacionadas a atividades (Le Boterf, 1998). O autor defende que, antes da definição de competência, é imperativo entender o que significa “agir com relevância e competência em determinada situação”. (Le Boterf, 2008, p. 20), pois as competências só existem a partir das práticas de avaliação que as reconhecem (Le Boterf, 1998). Assim, segundo Le Boterf, estamos por anos avaliando como “estados” o que na verdade são processos. Para o autor, faz sentido falar em “a” competência enquanto um processo e “as” competências como produto desse processo (Le Boterf, 1998).

A partir da obra de Le Boterf é possível apontar pressupostos importantes da sua abordagem de competência. A competência, para o autor, é social antes de ser individual, pois depende de uma atribuição de valor que não vem de um único ator, mas sim de algum consenso (Le Boterf, 2003). Competência não é, para Le Boterf, diretamente acessível e depende do sistema de avaliação que é montado para observá-la (Le Boterf, 2008).

Cabe definir, agora, o entendimento de competência que será adotado a partir de agora nesta pesquisa. Entende-se, aqui, que competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001). O foco dos estudos sobre competência deve ser o indivíduo em suas relações sociais permeadas de subjetividade e não como polo oposto ao coletivo, mas como instância que está em diálogo com ele (Tomasi, 2004). Assim, partimos da abordagem de Le Boterf que trata competência não como algo que se tem, mas com uma disposição, sempre contextualizada, de um ator em uma situação (Le Boterf, 2003). Le Boterf entende que um indivíduo age com competência quando combina e mobiliza recursos pessoais e de suporte e sabe como desenvolver uma prática profissional relevante gerindo uma situação considerando o contexto particular para produzir resultados esperados (Le Boterf, 2003).

A partir da visão de Le Boterf de competência enquanto processo e diante das teorias e práticas desenvolvidas para predição e medição de competências enquanto recursos individuais e organizacionais, coloca-se a problemática do gerenciamento das competências: como é possível estimular o desenvolvimento das competências no ambiente de trabalho? Para o autor, pode-se raciocinar apenas em termos probabilísticos, procurando garantir condições favoráveis

à emergência de ações competentes. Essas condições envolvem dimensões do *saber*, do *querer* e *poder* (Le Boterf, 2003). A responsabilidade pela construção das competências, sob essa perspectiva, é compartilhada entre o indivíduo, o seu gestor e o gestor de recursos humanos (Le Boterf, 2003).

Le Boterf justifica a importância do cuidado ao se avaliar competências lembrando que essa avaliação costuma determinar promoções de funcionários, bonificações e mesmo a manutenção de empregos (Le Boterf, 2008). Portanto, as regras de avaliação têm implicações no desenvolvimento das competências e devem ser claras, conduzidas por avaliadores imparciais e ter seu resultado comunicado (Le Boterf, 2008).

Embora exista uma tradição em se medir competência em termos de *gap* (Le Boterf, 2008), ou seja, privilegiando a diferença entre o atual “estágio” da competência de um indivíduo em relação à medida esperada, para Le Boterf é possível avaliar competências em termos de práticas e de resultados. Para o autor, na avaliação de competências, a questão central deveria ser: por que houve ou não a criação de competências? (Le Boterf, 2003).

2.3 Desenvolvimento de competências segundo Le Boterf

Na obra “*Competence et navigation professionnelle*”, de 1997, traduzida para o português em 2003 sob o título de “Desenvolvendo a competência dos profissionais”², Le Boterf propõe o modelo de “navegação profissional” como uma nova forma de se fazer gestão não somente de competências, mas do profissionalismo nas organizações. É importante ressaltar que o autor reflete, a todo o tempo, sob a realidade do ambiente empresarial, motivo pelo qual farei o esforço de refletir, sempre que for identificada a necessidade, sobre suas ideias a partir do contexto da administração pública.

Uma primeira noção cara à teorização do autor é a de situação profissional. Apontada como uma evolução do posto de trabalho identificado com o modelo taylorista, a situação profissional inclui não somente tarefas ou atividades previstas, mas também missões e papéis a serem desempenhados pelo sujeito do trabalho para além desse posto, incluindo as relações com outros atores, outros postos de trabalho e com a totalidade da organização. Uma situação profissional, para o autor, é um tipo de situação de trabalho que se constitui como oportunidade para a construção de competências e não somente como uma experiência de reforço de rotinas.

² Trata-se da única obra do autor sobre a temática de competências publicada no Brasil conforme site do autor. Fonte: <http://www.guyleboterf-conseil.com/portugal/estrangeiras.htm>

Nem toda situação de trabalho é, portanto, profissionalizante, embora possa ser tratada para que se constitua em oportunidade de profissionalização. Como exemplo de situações profissionais, Le Boterf cita a participação na implantação e inicialização de novos equipamentos, a condução de um projeto, a substituição temporária de um superior hierárquico e a realização de uma nova missão específica. É por meio das situações profissionalizantes que as competências são desenvolvidas.

A partir da definição de situação profissional, é importante pontuar o que Le Boterf define como profissionalismo. Profissionalismo é um atributo do sujeito que sabe administrar com pertinência uma situação profissional complexa através da combinação de competências, de recursos pessoais e de recursos do meio (Le Boterf, 2003). O percurso da profissionalização requer, para o autor, um investimento pessoal do sujeito em projetos de aquisição e desenvolvimento de competências (Le Boterf, 2003).

A noção de profissionalismo envolve também a construção de uma identidade profissional que se estabelece em relação a um projeto ou resultado esperado. Profissionalizar-se não é, sob essa concepção, somente seguir uma sequência de formação, mas fazer uma navegação em uma rede de oportunidades. Uma abordagem centrada no profissionalismo mais do que nas competências dá, para o autor, a necessária ênfase ao sujeito “portador e produtor de competências”, já que competência é, para ele, uma abstração (Le Boterf, 2003). Le Boterf situa o desenvolvimento de competências como parte de um processo mais global que é a construção do profissionalismo do sujeito. Essa construção deve ser, para o autor, propiciada e guiada pela gestão da profissionalização nas organizações.

O modelo de navegação profissional proposto por Le Boterf se constitui no desenho de um esquema diretor para o ambiente das competências que seja capaz de congrega as grandes decisões a serem tomadas sobre as principais variáveis que podem ter impacto sobre os processos de profissionalização. O autor o define com um novo modelo de gerenciamento que se propõe a guiar e não somente controlar a profissionalização no âmbito das organizações, “criando condições propícias aos percursos e às dinâmicas de profissionalização” (Le Boterf, 2003, p. 13). O sistema de navegação profissional é beneficiado com a criação de novos espaços de profissionalização e da reunião de condições necessárias para que cada profissional navegue nesses espaços.

Ao abordar o processo de desenvolvimento de competência, Le Boterf concentra seus esforços em distinguir o que chama de “ação competente” dos recursos mobilizados pelo sujeito para construí-la. Para o autor, a competência é a faculdade de usar a dupla instrumentalização de recursos pessoais e recursos do meio de forma pertinente. Os recursos pessoais são os saberes

- teóricos, do meio e procedimentais, o saber-fazer formalizado, empírico, relacional e cognitivo, as aptidões e os recursos fisiológicos e emocionais. Já os recursos do meio estão relacionados ao “tecido social, material, humano e simbólico ao qual pertence o indivíduo” (Le Boterf, 2003, p. 130). O profissional, portanto, mobiliza e combina recursos para administrar situações profissionais complexas.

Nesse ponto da teorização do autor chega-se à seguinte questão: quais fatores são relevantes para que essa combinação e mobilização de recursos – ou construção de competências – de fato ocorra? Para Le Boterf, ao profissional não basta *saber* e *querer* agir, mas é preciso também *poder* agir ou, em outras palavras, vivenciar condições favoráveis nas situações profissionais, ou “qualidade da interface entre o homem e a situação de trabalho”. Como exemplos de interface entre o homem e a situação do trabalho o autor cita: a organização do trabalho, as relações interpessoais, as condições de trabalho, as informações disponíveis, as relações de gerenciamento, os equipamentos e instalações, o contexto socioeconômico, os critérios de gestão e as regras de funcionamento, as relações interserviços ou entre departamentos, procedimentos e a gestão de recursos humanos (Le Boterf, 2003).

Para Le Boterf (1998), “o que existem são pessoas, equipes ou redes que atuam com mais ou menos competências”, e não competências enquanto entidades independentes. Para o autor, a promoção do desenvolvimento de competências é beneficiada pela tentativa de oferecer condições para que elas sejam desenvolvidas e não pelo foco na avaliação das ações dos indivíduos. Nesse sentido, uma condução – e não apenas gestão – de ambientes profissionais com maior probabilidade de proporcionar o desenvolvimento de competências requer, para o autor, a atuação da organização orientada para o aumento da probabilidade de que os sujeitos atuem com competência e profissionalismo. Essa condução pode ser organizada, segundo Le Boterf (2003, 2008), em eixos de tipos de condições que o autor assim exemplifica:

Quadro 1 – Eixos de condições de desenvolvimento de competências e exemplos de ações

Eixo	Detalhamento do eixo	Exemplos de ações
Saber fazer	Saber agir e saber interagir	Ações de formação Estágios em situação de trabalho Mecanismos de partilha de práticas Apoios diversos Cursos de profissionalização Formação mútua
Querer fazer	Ter motivos para agir e interagir	Estilos e métodos de gestão Mecanismos de reconhecimento e compensação Regras que garantam a equidade Facilitação de relações solidárias e de convívio Visibilidade da progressão profissional

Quadro 1 – Eixos de condições de desenvolvimento de competências e exemplos de ações (continuação)

Poder fazer	Ter o poder e os meios para agir e interagir	Organização do trabalho Composição da equipe Delegação de responsabilidades Métodos de trabalho Gestão do tempo Condições de trabalho Equipamentos e tecnologias disponíveis Sistemas informação e comunicação Regras de funcionamento Regras de mobilidade Planejamento de espaços Acesso a recursos de apoio
Progredir	-	Monitoramento externo Pesquisas de satisfação de clientes Entrevistas de progresso Capitalização de boas práticas Feedback e revisões de projetos Políticas de incentivos

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, 2008).

É importante ressaltar que Le Boterf (2003) elabora um quadro de eixos de condições e o atualiza com pequenas alterações nos exemplos de condições e com o acréscimo do eixo “Progredir” (Le Boterf, 2008). Esse último eixo não foi explorado no quadro teórico que foi referência para esta pesquisa por dois motivos: primeiramente, porque o autor não elabora suficientemente o quarto e último eixo na obra mais recente a que tive acesso, a saber, *Repenser la competence* (Le Boterf, 2008); em segundo lugar, porque os exemplos de condições relacionados ao eixo de “Progredir” não se mostraram suficientemente diversos dos exemplos de condições dos demais eixos. Um exemplo disso é o de “políticas de incentivos”, que podem ser entendidos como do campo do “querer”, análogos a “mecanismos de reconhecimento e compensação”. De forma reduzir o risco de gerar imprecisões, a opção feita nesta pesquisa foi a de utilizar como esquema de partida para a análise os três primeiros eixos, entendendo, por fim, que os mesmos se mostraram suficientes para o atendimento dos objetivos da pesquisa.

Partindo da premissa de que uma ação competente não pode ser dissociada do seu contexto, a qualidade da interface entre o profissional e a situação de trabalho é relevante para que o indivíduo atue com competência. Le Boterf defende o que chama de “abordagem confiável da competência” baseada na confiabilidade que o sistema sociotécnico é capaz de proporcionar em termos probabilísticos a construção de competências (Le Boterf, 2008). Essa confiabilidade depende que condições sejam atendidas para encorajar ações desejáveis, o que diz respeito não só aos componentes desse sistema, mas também às relações entre esses componentes.

2.4 Competências no serviço público

2.4.1 Poder executivo federal

Nos últimos vinte anos, na administração pública brasileira, a abordagem por competência nas organizações está em gestação (Silva, 2021). Mudanças recentes no contexto sócio-político e econômico apontam para a relevância da abordagem no serviço público, como a informatização de processos e serviços, número de aposentadorias sendo efetivadas, deficiências no planejamento de recursos humanos e perspectivas de reforma administrativa (Silva, 2021). Esse cenário aumenta, portanto, a preocupação das organizações com a manutenção e a evolução da competência profissional dos trabalhadores (Heijden; Barbier, 2004). A preparação dos servidores para lidarem com desafios socioeconômicos de forma competente e com foco em soluções passou a ser uma preocupação efetiva dos governos (Souza, 2002) e exige mudanças na cultura das organizações públicas na direção do desenvolvimento de novos padrões de comportamento (Costa; Melo, 2021).

Diante da predominância dos estudos de administração no campo privado é importante considerar as diferenças entre esse campo e o setor público. A principal diferença é de objetivo: a criação de valor público, ao lado da necessidade de prestação de contas – *accountability* - é menos tangível e mais difícil de medir do que os objetivos das organizações privadas (Piening, 2013). Apesar das diferenças entre objetivos das organizações públicas e privadas, a administração pública também experimenta as alterações recentes no modelo tradicional de posto de trabalho (Amaral, 2006) que apontam para uma gestão de pessoas coerente com os desafios atuais da sociedade. Para Amaral (2006), qualificação intensiva dos trabalhadores, relações de trabalho mais democráticas e gestão por competências formam o tripé estratégico da moderna gestão de pessoas.

Cabe definir aqui, portanto, o que se entende por gestão de competências. Trata-se de um processo circular que, abrangendo do nível individual ao corporativo, se integra ao sistema de gestão organizacional, considerando a estratégia da organização, para orientar ações de recrutamento, seleção e treinamento (Brandão; Guimarães, 2001). O gerenciamento de competências envolve, frequentemente, o desenho de modelos de competências desejadas para que a organização faça com excelência o que já faz, modelos esses baseados na identificação do *gap* (lacuna) entre competências atuais e competências desejadas (Brandão; Guimarães, 2001; Brandão; Bahry, 2005; Vakola, 2007). Brandão e Guimarães (2001) lembram que para que a prática da gestão por competências se configure como inovadora, deve focar no

desenvolvimento das pessoas em sentido amplo e não somente na melhoria da performance profissional.

No Brasil, um marco da gestão por competências no serviço público foi a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituída pelo decreto federal nº 5.707 de 2006. O texto do decreto definia gestão por competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006, art. 2º, inciso II).

Uma das finalidades da PNDP era a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual” (Brasil, 2006). Entre as diretrizes da política, constava “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais” (Brasil, 2006). Com base em consulta realizada na Base da Legislação Federal³, esse decreto é o único texto legal no nível federal que contém a expressão “gestão por competência”. O decreto previa “sistema de gestão por competência” como um instrumento da PNDP ao lado de plano anual de capacitação e relatório de execução desse plano (Brasil, 2006).

Em agosto de 2019 o decreto federal nº 9.991 revogou o decreto nº 5.707 estabelecendo novos direcionamentos para o que passou a chamar de Política de Desenvolvimento *de Pessoas*, ainda sob a mesma sigla. O objetivo da nova PNDP conforme o decreto nº 9.991 é: “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019a).

Em setembro de 2019 a Instrução Normativa nº 201 do Ministério da Economia, que então contava com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, vinculada à sua Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, forneceu orientação para a implementação da nova PNDP nas instituições públicas federais de modo a promover a uniformização de procedimentos entre as organizações (Oliveira, 2021) e em outubro de 2020 o decreto federal nº 10.506 realizou as alterações mais recentes na PNDP, entre elas a substituição do termo “ações de desenvolvimento” por “necessidade de desenvolvimento” (Brasil, 2020). O termo “gestão das competências”, conforme busca na Base da Legislação

³ Base pesquisada: <https://legislacao.presidencia.gov.br/>. A pesquisa inclui a Constituição Federal, medidas provisórias, leis e decretos federais. Consulta realizada em 28/07/2023.

Federal⁴, figura somente no decreto nº 9.991 e no de nº 10.506 que o altera sem, no entanto, merecer uma definição clara. A atual PNPD se limita a indicar o mapeamento e a adoção de “plano de desenvolvimento de pessoas - PDP” e não aponta a necessidade de elaboração de sistemas de gestão por competências por parte das organizações públicas parecendo estar baseada, portanto, em uma ideia limitada de gestão de pessoas por competências (Silva, 2021).

2.4.2 Poderes executivos estaduais e as especificidades de Pernambuco

Na busca por material relativo a políticas de desenvolvimento de pessoal no nível dos estados brasileiros, foi realizada pesquisa sistemática *online* em duas etapas: busca por expressões-chave e busca direta nas páginas oficiais públicas das administrações dos executivos estaduais. A pesquisa localizou políticas de desenvolvimento de pessoas dos seguintes estados: Ceará, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Santa Catarina. Os documentos localizados foram sintetizados no quadro a seguir:

Quadro 2 - Legislações estaduais Brasileiras sobre desenvolvimento de pessoas no âmbito do serviço público estadual

Numeração	Ementa	Ano
Ceará		
Decreto nº 29.642	Institui a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública estadual direta, autárquica, fundacional, empresas públicas e sociedades de economia mista, e dá outras providências.	2009
Mato Grosso do Sul		
Decreto nº 14.856	Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, define suas diretrizes, e dá outras providências.	2017
Minas Gerais		
Decreto nº 44.205	Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.	2006
Decreto nº 46.232	Altera o Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, que institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências	2013

⁴ Base pesquisada: <https://legislacao.presidencia.gov.br/>. A pesquisa inclui a Constituição Federal, medidas provisórias, leis e decretos federais. Consulta realizada em 28/07/2023.

Quadro 2 - Legislações estaduais Brasileiras sobre desenvolvimento de pessoas no âmbito do serviço público estadual (continuação)

Numeração	Ementa	Ano
Santa Catarina		
<u>Decreto nº 1.386</u>	Institui a Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.	2021
<u>INT-000012</u> <u>19/04/2022</u>	Estabelece procedimentos administrativos a serem adotados pelos órgãos setoriais e seccionais do sistema administrativo de gestão de pessoas visando implantar e acompanhar os instrumentos de desenvolvimento dos servidores para a operacionalização da política estadual de desenvolvimento dos servidores, no âmbito dos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional.	2022
<u>DEC-002343</u> <u>09/12/2022</u>	Altera o decreto nº 1.386, de 2021, que institui a política estadual de desenvolvimento dos servidores da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional, e estabelece outras providências.	2022
<u>INT-000020</u> <u>30/12/2022</u>	Estabelece procedimentos administrativos a serem adotados pelos órgãos integrantes do sistema administrativo de gestão de pessoas visando implantar e acompanhar os instrumentos de desenvolvimento dos servidores para a operacionalização da política estadual de desenvolvimento dos servidores, no âmbito dos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual.	2022

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base na pesquisa sistemática, percebe-se que após 17 anos da publicação da primeira PNDP federal em 2006, apenas 4 dos governos estaduais brasileiros, ou 15% deles, formalizaram políticas de desenvolvimento de servidores que estão acessíveis *online*. Desses quatro estados, Minas Gerais é destaque como pioneiro inclusive em relação à legislação nacional, pois o decreto que institui sua política de desenvolvimento de pessoal data de janeiro de 2006 (Minas Gerais, 2006). Foram localizadas, ainda, evidências da existência de decreto do Piauí que teria instituído política de desenvolvimento de servidores (Ceará, [202-?]; Piauí, [202-?]), mas não foi possível, no entanto, localizar documento de formalização dessa política em sites oficiais do estado. Foi identificado, ainda, que o Estado do Rio Grande do Sul instituiu grupo de trabalho para elaboração de Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do decreto nº 45.273, de 04/10/07 (Rio Grande do Sul, 2007) no ano seguinte à publicação do decreto que instituiu a primeira PNDP federal. Esta pesquisa não identificou, no entanto, documento que comprove a formalização dessa política e identificou, ainda, que o decreto nº 45.273 foi revogado por decreto posterior (Rio Grande do Sul, 2013).

Os resultados dessa busca sistemática indicam que é pouca a atenção que as políticas de desenvolvimento de servidores têm recebido nas agendas dos governos estaduais ou que, quando existem políticas estaduais com esse tema institucionalizadas por legislação, o teor

dessas políticas não têm sido suficientemente publicizado em páginas oficiais dos estados, seja do poder executivo ou do legislativo.

No âmbito do poder executivo de Pernambuco, cabem à Secretaria de Administração – SAD - as atribuições de “planejar, desenvolver e coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal, [...] no âmbito da Administração Pública Estadual” (Pernambuco, 2023). Na estrutura da SAD, conforme site da secretaria, cabe à Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas “coordenar, executar e dar orientação técnico-administrativa com relação a processos de gestão e valorização do pessoal do Poder Executivo Estadual”, além de “promover a melhoria e a ampliação da assistência ao servidor e do atendimento ao cidadão” (Pernambuco, [202-?a]).

Ainda no contexto da administração pública de Pernambuco, o decreto estadual nº 35.408/2010 instituiu o Programa de Educação Corporativa com a finalidade de “coordenar a gestão do conhecimento, de modo a proporcionar uma articulação coerente com as competências individuais e organizacionais de cada órgão e entidade do Poder Executivo Estadual” (Pernambuco, 2010). O decreto cria o Comitê Gestor da Política de Educação Corporativa do Poder Executivo Estadual com a atribuição, entre outras, de “definir a Política Estadual de Formação e Desenvolvimento do Servidor” (Pernambuco, 2010). O aperfeiçoamento profissional do servidor com a implementação de programas de educação continuada é uma necessidade que o decreto se propõe a atender (Pernambuco, 2010).

Em setembro de 2023, o decreto nº 35.408 foi revogado pelo decreto nº 55.291, que instituiu não um programa, mas “diretrizes para a implementação das Políticas de Educação Corporativa” no executivo estadual e criou a Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco – EGAPE, em substituição ao antigo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo do Estado de Pernambuco – CEFOSPE. Não foram encontrados no banco de legislações estaduais de Pernambuco textos que mencionam em sua ementa os seguintes termos: “Política Estadual de Formação e Desenvolvimento do Servidor”, política essa prevista no decreto nº 35.408/2010, “competência”, “desenvolvimento de competência”, “desenvolvimento de pessoal”, “desenvolvimento do servidor” e “gestão de pessoas”⁵.

De forma diversa dos estados que constam no quadro 2, portanto, Pernambuco não possui uma Política Estadual de Desenvolvimento de Servidores nesse exato termo e formalizada por instrumento legal. No entanto, o decreto nº 55.291 se configura como o esforço

⁵ Pesquisa realizada nas emendas dos textos legais no endereço <https://legis.alepe.pe.gov.br/pesquisaAvancada.aspx>. Busca realizada em 31/07/2023.

mais recente do executivo estadual na área de desenvolvimento de servidores sendo focado no desenvolvimento de políticas de educação corporativa.

2.5 Desafios da gestão de competências no serviço público

Instituições públicas enfrentam dificuldades na transição de modelos de gestão de pessoas para sistemas de gestão por competências (Lira; Cavalcante, 2021). Ao apontar entraves à estruturação de um sistema de gestão por competências no serviço público, Silva (2021) ressalta a necessidade de revitalizar a cultura organizacional, de viabilizar ajustes na estrutura organizacional de gestão de pessoas e a ausência de valorização e comprometimento entre muitos gestores públicos na adesão a mudanças que apontem para a consolidação da gestão por competências.

Entre as dificuldades enfrentadas pela gestão pública brasileira para a implementação de modelos de gestão por competências, Silva (2021) destaca a falta de conhecimento dos gestores públicos acerca da implementação de processos de gestão de pessoas por competências, a falta de revisão da estrutura organizacional da área e a instituição de normas que orientem as mudanças na gestão de pessoas. A implementação da gestão por competências no serviço público deve levar em conta as peculiaridades do setor em relação ao privado, como a cultura organizacional, os meios de ingresso e a estabilidade (Lira; Cavalcante, 2021). A ideia recente de que organizações públicas devem ser avaliadas pelos seus resultados pode entrar em conflito com a gestão por competências, que é focada em *inputs* e “no que as pessoas trazem para seus empregos” (Hondeghe, 2000, p.179), o que sugere que ambos *outputs* (resultados) e *inputs* sejam considerados nas abordagens de gerenciamento de competências e de desempenho (Hondeghe, 2000).

Silva (2021) lembra que a necessidade de se repensar o desenvolvimento de competências dos servidores públicos se impõe, ainda, diante dos efeitos sobre o servidor das condições laborais por vezes precárias que são típicas dos tempos atuais, como aquelas que incidem sobre a saúde mental, sobre a identidade do servidor e os sentidos que ele atribui ao trabalho. O aperfeiçoamento dos servidores está, finalmente, diretamente relacionado ao aumento da competitividade do país para o alcance de desenvolvimento sustentável e com menos desigualdade (Amaral, 2006).

2.6 Competências digitais: definições e manifestações no setor público

O rápido desenvolvimento de tecnologias digitais na atualidade tem impacto na administração pública e prestação dos serviços públicos ao impulsionar a inovação e a criatividade (Bianchini, 2020). Diante desse cenário, emergem demandas de adaptação do servidor público para a mobilização de recursos pessoais e do seu meio para o exercício de suas funções em um ambiente complexo e sua navegação por volume intenso de dados dos diversos tipos. Competências digitais têm papel fundamental no setor público por contribuírem para agilizar e tornar mais eficientes processos, bem como aumentar a transparência das ações do governo e melhorar a qualidade da relação entre governo e sociedade (Bianchini, 2020).

Em revisão sistemática de literatura sobre o tema da competência digital no contexto do trabalho, Oberländer, Beinicke e Bipp apontam diversas limitações das publicações com evidências empíricas e alertam que a visão dos profissionais sobre competências digitais tem sido negligenciada “apesar de os profissionais aplicarem competência digital no trabalho diariamente” (Oberländer; Beinicke; Bipp, 2020, p. 5).

A fim de detalhar o escopo das competências digitais, diversos modelos relacionados a esse tipo de competência têm sido desenvolvidos. Produções de organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) e União Europeia (Ferrari, 2012) procuram indicar competências desejáveis para o cidadão do futuro, ora de forma geral, ora de forma específica para grupos como professores e estudantes (Ilomäki, 2011). Desde 2006, o Parlamento Europeu e a Comissão Europeia⁶ produzem documentos sobre competências desejáveis para aprendizagem ao longo da vida (Mattar *et al.*, 2020).

Em 2010, a competência digital passa a figurar entre as oito competências-chave “necessárias para a realização pessoal, cidadania ativa, inclusão e empregabilidade na sociedade do conhecimento” (Ilomäki, 2011; European Union, 2010). Em 2012 foi publicado pela União Europeia relatório específico sobre competência digital com o objetivo de “identificar, selecionar e analisar os quadros atuais para o desenvolvimento da competência digital” (Ferrari, 2012). No ano seguinte, foi publicado relatório posteriormente batizado de *DigComp*⁷ 1.0

⁶ A Comissão é uma organização que ajuda a moldar a estratégia global da União Europeia - UE, propõe leis e políticas, monitora a sua implementação e gere o orçamento da UE prestando, também, apoio ao desenvolvimento internacional. Fonte: https://commission.europa.eu/about-european-commission/what-european-commission-does_en.

⁷ No relatório *DigComp* 2.0, o termo *DigComp* foi apresentado como Quadro Europeu de Competências Digitais para os Cidadãos (Vuorikari *et al.*, 2016)

apresentando um quadro detalhado (*framework*) para o desenvolvimento da competência digital na Europa (Ferrari, 2013, Mattar *et al.*, 2020). O modelo compreende competência digital a partir de cinco áreas: literacia de informação e de dados; comunicação e colaboração; criação de conteúdo digital; segurança e resolução de problemas (Mattar *et al.*, 2020).

Em 2016 foi publicado o relatório *DigComp 2.0* (Vuorikari *et al.*, 2016) que atualiza o vocabulário do relatório 1.0 (Mattar *et al.*, 2020). Em 2017, o *DigComp 2.1* (Carretero *et al.*, 2017) apresenta alterações que tornam o *framework* mais complexo e mais rico “para subsidiar a implementação de programas ou instrumentos de avaliação de competências digitais” (Mattar *et al.*, 2020). Em 2020 foi publicado o relatório *DigComp at Work* (Kluzer *et al.*, 2020) bem como o seu guia de implementação (Centeno, 2020) buscando apoiar *stakeholders* na implementação do *DigComp* em contextos de empregabilidade e emprego.

Em 2022 foi publicado o relatório *DigComp 2.2*, o mais recente, trazendo, para cada uma das 21 competências digitais então listadas exemplos atuais de conhecimentos, habilidades e atitudes que envolvem o relacionamento com confiança, crítica e segurança dos cidadãos com tecnologias digitais e temas emergentes relacionados à tecnologia digital, como desinformação, inteligência artificial, internet das coisas, contexto de trabalho remoto e híbrido (Vuorikari *et al.*, 2022).

O quadro de competências mais atualizado proposto pela União Europeia é o que segue:

Quadro 3 - Modelo de referência contextual da *DigComp*

Dimensão 1 de competência	Dimensão 2 de competência
Informação e alfabetização em dados	1.1 navegar, procurar e filtrar dados, informação e conteúdo digital
	1.2 avaliar dado, informação e conteúdo digital
	1.3 administrar dado, informação e conteúdo digital
Comunicação e colaboração	2.1 interagir através de tecnologias digitais
	2.2 compartilhar informação e conteúdo através de tecnologias digitais
	2.3 engajar na cidadania através de tecnologias digitais
	2.4 colaborar através de tecnologias digitais
	2.5 netiqueta
	2.6 administrar identidade digital
Criação de conteúdo digital	3.1 desenvolver conteúdo digital
	3.2 interpretar e reelaborar conteúdo digital
	3.3 <i>copyright</i> e licenças
	3.4 programação
Segurança	4.1 dispositivos de proteção
	4.2 proteção de dados pessoais e privacidade
	4.3 proteção de saúde e bem-estar
	4.4 proteção do meio ambiente

Quadro 3 - Modelo de referência contextual da *DigComp* (continuação)

Dimensão 1 de competência	Dimensão 2 de competência
Resolução de problemas	5.1 resolução de problemas técnicos
	5.2 identificação de necessidades e respostas tecnológicas
	5.3 uso de tecnologias digitais com criatividade
	5.4 identificação de <i>gaps</i> de competência digital

Fonte: Vuorikari *et al.*, 2022, tradução própria.

Para cada uma das competências de segunda dimensão, o relatório detalha os níveis de proficiência nos quais essa competência pode ser expressa: básico, intermediário, avançado e altamente especializado. Para cada um dos níveis de proficiência, são detalhados mais dois subníveis da competência (Vuorikari *et al.*, 2022).

Após uma apresentação crítica dos *DigComp* 1.0 a 2.1. Mattar *et al.* (2020) questionam a capacidade de os *frameworks* citados capturarem a riqueza e diversidade das competências digitais e citam Janetzko e o que esse autor chama de “atomização das competências”, o que lembraria o taylorismo clássico e as divisões do trabalho em unidades menores.

Em 2020, a partir de revisão de literatura sobre competências digitais no contexto do trabalho, Oberländer *et al.* (2019) apontaram que os conceitos e modelos sobre competências digitais diferem consideravelmente em escopo e em conteúdo, bem como nas terminologias usadas para nomear o mesmo construto. Os autores propõem, baseados nessa pesquisa, a seguinte definição para competências digitais no contexto do trabalho:

“[...] um conjunto de conhecimentos básicos, talentos, habilidades e outras características que permitem que as pessoas no trabalho realizem com eficiência e sucesso suas tarefas relacionadas à mídia digital no trabalho [...]” (Oberländer *et al.*, 2019, tradução própria).

Os autores ressaltam, ainda, que é usada a forma plural no conceito porque competências são geralmente compostas por diferentes dimensões. O uso do termo “mídia digital” se refere, segundo os autores, aos diferentes dispositivos digitais e aplicativos normalmente usados para “dominar tarefas típicas de escritório no trabalho” (Oberländer *et al.*, 2019).

Oberländer *et al.* (2019) sugerem, ainda, que no contexto do trabalho competências digitais podem ser básicas, quando se referem a atividades que são requeridas pela maioria dos locais de trabalho para a execução de tarefas rotineiras como usar programas de edição de texto ou fazer buscas na internet, e específicas, quando são requeridas de alguns trabalhadores que ocupam determinadas posições ou que são responsáveis por tarefas específicas.

No contexto do serviço público, competências digitais são normalmente entendidas como uma capacidade técnica (Bianchini, 2020), o que exige o desenvolvimento, entre os servidores públicos, de uma cultura de concepção digital de modo a orientar a transformação digital como um processo que envolve muito mais do que saberes técnicos. A melhoria das competências digitais dos profissionais aponta para o uso das tecnologias para além da resolução de problemas pontuais o que, no setor público, inclui a melhora na prestação de serviços e até mesmo a mudança no paradigma de governança (Bianchini, 2020). Já para Silva e Behar citados por Bianchini (2020), ainda é incipiente o debate sobre competências digitais no contexto brasileiro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa aqui apresentada foi realizada por pesquisadora dentro da organização da qual faz parte. Trata-se de uma pesquisa “de quintal” segundo Glesne e Peshki citados por Creswell e Creswell (2021). Enquanto pesquisadora, considero imprescindível pontuar reflexões que me conduziram no processo de pesquisa, tanto do ponto de vista da ética quanto dos critérios de qualidade da pesquisa que ofereço ao leitor.

Em primeiro lugar, entendo que a posição de “pesquisadora-participante” não me oferece, simplesmente, facilidades no acesso à organização pesquisada e aos sujeitos de pesquisa, que são meus colegas de trabalho. Para além dessas facilidades inegáveis, minha inserção na organização pesquisada, na qual exerço minhas atividades profissionais há mais de 12 anos, me dá recursos para interpretar os dados com o olhar de uma *insider*. O olhar de quem compreende, pela experiência, algumas das sutilezas da cultura organizacional. O olhar de quem compartilha, com os sujeitos da pesquisa, anos de vivência profissional durante os quais testemunhamos a emergência de tendências dentro da secretaria e do governo, vivenciamos desafios e construímos, com diferentes graus de proximidade uns com os outros, de forma conjunta e também com a colaboração de outros servidores públicos que não fazem parte da carreira de GGOV, a trajetória da organização ao longo desses últimos anos.

Para Creswell e Creswell (2021), a reflexividade é uma característica básica da pesquisa qualitativa, e tornar claro o viés dado pela pesquisadora a este estudo a partir da sua posição e experiência enquanto parte da organização é uma das estratégias de validade da pesquisa.

A reflexão sobre minha posição enquanto pesquisadora não me isenta, obviamente, de buscar o máximo de rigor científico na prática da pesquisa e de fornecer aos sujeitos pesquisados as garantias de respeito a uma ética de pesquisa que proporcione um ambiente seguro para a expressão de seus pontos de vista durante a coleta dos dados e lhes assegure tanto o anonimato quanto o uso estritamente acadêmico desses dados. Assumo que a estabilidade típica do serviço público pode contribuir para que os sujeitos se sintam mais à vontade para expressarem seus pontos de vista. É importante pontuar que eu não mantive com nenhum dos colegas entrevistados, durante toda a duração da pesquisa, qualquer relação de superioridade hierárquica dentro do organograma da secretaria.

Faz parte da reflexão, também pontuar que os sujeitos entrevistados não estão apartados de sua posição na organização ao responderem à pesquisa; estão no ambiente do trabalho, no

horário de trabalho, face-a-face com uma pesquisadora que é, também, colega de trabalho, diante de questionamentos sobre seus pontos de vista sobre vivências dentro dessa organização.

A pesquisa foi realizada em duas etapas (quadro 4). Na primeira, de forma a obter insumos para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa - descrever as principais práticas de gestão da SEPLAG relacionadas ao desenvolvimento de competências, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores responsáveis por setores-chave na temática de gestão de pessoas e de desenvolvimento de pessoas na SEPLAG: o gestor de pessoas e a gestora do NGC. É importante destacar que os entrevistados na etapa I também fazem parte da carreira de GGOV, assim como os demais entrevistados.

Quadro 4 – Desenho da pesquisa

Etapas da pesquisa	Objetivos específicos da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Etapa I	Descrever as principais práticas de gestão da SEPLAG relacionadas ao desenvolvimento de competências;	Entrevista individual semiestruturada com gerente de gestão de pessoas da SEPLAG	Análise de conteúdo temática
		Entrevista individual semiestruturada com gerente do Núcleo de Gestão do Conhecimento – NGC – do IGPE/SEPLAG	
		Coleta de legislações estaduais e materiais elaborados pela SEPLAG sobre desenvolvimento de competências	
Etapa II	Descrever a compreensão dos gestores governamentais sobre competências digitais	Entrevistas individuais semiestruturadas com gestores governamentais	Análise de conteúdo temática
	Identificar e descrever situações de trabalho que foram propícias ao desenvolvimento de competências digitais, na compreensão dos gestores governamentais		
	Analisar a compreensão dos gestores governamentais sobre as condições de desenvolvimento de competências digitais em seu contexto de trabalho		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.1 Natureza da pesquisa

A natureza desta investigação é qualitativa, pois está interessada em entender como as pessoas dão sentido ao mundo, ou seja, entender o sentido construído (Merriam; Tisdell, 2016)

e não traduzir a realidade observada em dados mensuráveis. A intenção de apreender a compreensão dos sujeitos sobre determinado aspecto do fenômeno social por eles vivenciado e também construído, expressa no problema de pesquisa, aponta para natureza qualitativa da pesquisa.

3.2 Uma pesquisa qualitativa básica

Tendo em vista que este trabalho não possui uma dimensão de pesquisa adicional que permita seu enquadramento em tipos específicos de estratégias qualitativas como estudo de caso, fenomenologia, *ground theory* ou análise narrativa, pode ser classificado com uma pesquisa qualitativa básica (Merriam; Tisdell, 2016). Para Merriam e Tisdell (2016), um estudo qualitativo básico se interessa sobre como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e quais significados atribuem às suas experiências. Ainda segundo os autores, no estudo qualitativo básico, observação, entrevistas e documentos são instrumentos de coleta a serem analisados de forma indutiva.

Em artigo de 2021, Gil e Neto discorrem sobre uma modalidade de pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório: o *survey* de experiência, que seria “adequado para investigar o que as pessoas fazem, fizeram ou pretendem” e para “investigar fatos, crenças, sentimentos opiniões e atitudes” (Gil e Neto, 2021, p. 126). Embora possa proporcionar a exploração prévia de um tema, o *survey* de experiência pode se constituir, efetivamente, em uma pesquisa, inclusive dissertação de mestrado e tese de doutorado (Gil e Neto, 2021). Para esses autores, para que seja considerado um tipo de pesquisa qualitativa básica, o *survey* de experiência deve ter como objetivo entender como as pessoas interpretam sua experiência, constroem seus mundos e que significado atribuem a essas experiências (Gil e Neto, 2021). O *survey* de experiência, para os autores, tem como objetivo compreender “potencial relação entre variáveis e não conhecer exatamente o comportamento ou as opiniões dos indivíduos” se valendo de informações fornecidas por sujeitos que possuem experiência no assunto que é objeto da pesquisa.

O presente trabalho tem como objetivo analisar como as condições das situações de trabalho se refletem no desenvolvimento de competências digitais a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG. Dessa forma, uma pesquisa de campo que busque explorar a compreensão desses sujeitos sobre as suas experiências no ambiente de trabalho mostra-se como uma estratégia pertinente.

3.3 Locus de pesquisa

O *locus* da pesquisa foi a Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional de Pernambuco, à qual sou vinculada como servidora efetiva da carreira de Gestora Governamental, especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão. Servidores dessa carreira foram sujeitos da pesquisa. A escolha desse *locus* se deu em virtude da observação, por parte da pesquisadora, da elaboração de produtos digitais por parte de integrantes da carreira de Gestor Governamental da especialidade planejamento, orçamento e gestão, produtos que são largamente utilizados pela organização. A observação das condições de desenvolvimento de competências digitais no contexto de trabalho desta organização específica a partir da experiência desses servidores se mostrou como uma oportunidade de reflexão sobre a temática de desenvolvimento de competências de servidores públicos.

3.4 Seleção dos sujeitos de pesquisa

Em consonância com a natureza qualitativa da pesquisa, a seleção dos sujeitos de pesquisa se deu de forma proposital ou intencional, ou seja, não aleatória (Merriam; Tisdell, 2016). Essa escolha implica, no entanto, na exposição dos critérios de seleção desse grupo de sujeitos (Merriam; Tisdell, 2016). Os indivíduos a serem ouvidos na pesquisa de campo cumpriram os seguintes critérios: ser servidor efetivo da carreira de gestor governamental, especialidade planejamento orçamento e gestão do Estado de Pernambuco e estar, no momento da pesquisa, no exercício de suas atividades na sede da SEPLAG. Como recomendam Lincoln e Guba citados por Merriam e Tisdell (2016), o quantitativo de indivíduos entrevistados foi determinado pelo ponto de saturação ou redundância em relação às respostas dadas durante as entrevistas e aos *insights* que a pesquisadora obteve a partir das respostas dos entrevistados

3.5 Procedimentos de coleta de dados

As técnicas de coleta utilizadas foram a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas, sem prejuízo das notas de observação da pesquisadora registradas durante as entrevistas.

Durante as entrevistas da primeira etapa da pesquisa (ver quadro 4), realizadas com representantes da gestão de pessoas e do NCD da SEPLAG, foram solicitados aos entrevistados materiais documentais elaborados pelo Governo do Estado e pela SEPLAG relativos ao

desenvolvimento de competências dos servidores. Materiais documentais sobre essa temática foram, ainda, objeto de busca ativa da pesquisadora nos sites da SAD e da SEPLAG com o propósito de identificar políticas, legislação, normativos e diretrizes relacionadas ao desenvolvimento de competências de servidores estaduais de Pernambuco e, em particular, dos servidores da SEPLAG.

Com base em análise dos dados coletados nessa primeira etapa e no referencial teórico adotado na pesquisa, foi construído o roteiro de entrevista semiestruturada realizada com os gestores governamentais na etapa II. A escolha de entrevistas se deu em virtude da flexibilidade que essa técnica de coleta de dados oferece ao pesquisador para ajustes da condução da interação, guardada a manutenção do foco e a coerência com o propósito da pesquisa. Dessa forma, a estrutura da conversação pode ser adaptada para permitir que o entrevistado traga à tona questões e preocupações a partir de suas perspectivas (Denzin e Lincoln, 2018). Todas as entrevistas foram gravadas em áudio com o devido consentimento expresso dos entrevistados. O *software Reshape* foi utilizado para a transcrição automática das entrevistas, sem prejuízo da posterior correção pela pesquisadora a partir da escuta dos áudios para ajuste de expressões que a inteligência artificial na qual é baseada o software não captou com a devida precisão.

O *corpus* de entrevistados pode ser dividido em dois estratos: os sujeitos que ocupam posições estratégicas nas áreas de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento e os gestores governamentais em exercício na SEPLAG, conforme quadro abaixo:

Quadro 5 – Estratos de entrevistados com quantidade

Estrato	Sujeitos	Nº de entrevistados
Gestores da área de gestão de pessoas e afins	Gerente de Gestão de Pessoas da SEPLAG	1
	Gerente do NGC/IGPE - SEPLAG	1
Servidores da SEPLAG	Gestores governamentais em exercício na SEPLAG	17

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As entrevistas com os GGOVs foram realizadas a partir de roteiro semiestruturado (ver apêndice C) contendo: a) dados de identificação funcional; b) perguntas sobre o entendimento dos servidores sobre competências digitais; c) perguntas relativas à identificação e descrição, por parte do servidor, de situações propícias ao desenvolvimento de competências digitais de acordo com sua vivência da SEPLAG - objetivo específico de pesquisa; d) perguntas que explorem a compreensão dos gestores governamentais sobre as condições de desenvolvimento

de competências digitais em seu contexto de trabalho a partir dos cursos de ação sugeridos por Le Boterf (2008). Nas entrevistas com a gestão do NCD e da GESPE foram realizadas perguntas sobre as políticas e práticas de desenvolvimento profissional dos servidores de modo a coletar dados sobre como a SEPLAG concebe e pratica a temática (ver apêndice B).

As entrevistas foram introduzidas com a apresentação da pesquisadora e do objetivo da pesquisa, bem como com a apresentação do termo de consentimento para a gravação do áudio da entrevista, a garantia ao sigilo dos dados e a natureza exclusivamente acadêmica da pesquisa. O roteiro semiestruturado foi composto por 14 perguntas principais, sendo uma delas desdobrada em mais cinco de acordo com a contribuição que o entrevistado pôde dar com relação a esta pergunta específica, que se refere a um tipo específico de vivência no trabalho. As perguntas do roteiro foram definidas de modo a permitirem que os entrevistados discorressem sobre a sua compreensão de competências digitais, bem como sobre as condições de desenvolvimento dessas competências no seu contexto de trabalho na SEPLAG e sobre as situações profissionais nas quais essas competências emergiram, conforme suas experiências. Especificamente sobre as condições de desenvolvimento de competências, foram redigidas perguntas que permitissem a exploração de três tipos de condições principais enumeradas por Le Boterf: os eixos do *saber fazer*, do *querer fazer* e do *poder fazer* (ver quadro 1).

A etapa II da pesquisa compreendeu a realização de 17 entrevistas com gestores governamentais que se encontravam, no momento da entrevista, em exercício na secretaria e distribuídos pelas secretarias executivas da seguinte forma:

Quadro 6 – Distribuição percentual de entrevistados na etapa II por executiva

Lotação	Entrevistas	Percentual de entrevistados em cada executiva
Gabinete	0	0%
SEGM	0	0%
SECOGE	0	0%
IGPE	2	14%
SEPO	2	13%
SEGES	3	15%
SEDRC	5	24%
SEGPR	5	18%
Total	17	14%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como parte da estratégia de coleta de dados, foram consideradas somente as secretarias executivas que desempenham atribuições relacionadas às atividades-fim da SEPLAG e que possuem um quantitativo mínimo de dez GGOVs em seus quadros, o que excluiu a SECOGE e o Gabinete (ver quadro 8).

3.6 Análise de dados

O objetivo da pesquisa é analisar como as condições das situações de trabalho se refletem no desenvolvimento de competências digitais a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG. Dessa forma, a técnica de análise escolhida foi a de conteúdo por permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens coletadas (Bardin, 2020). O texto é entendido por essa técnica de análise como um modo de expressão do sujeito a ser apreendido através da categorização de suas unidades: palavras ou frases (Coregnato; Mutti, 2006).

Após a conclusão da coleta dos dados, foi realizada a codificação das unidades de texto. Dessa forma, foram atribuídos códigos às unidades de texto consideradas relevantes para os objetivos da pesquisa. Para Saldaña (2016), um código na pesquisa qualitativa é frequentemente uma palavra ou frase curta que designa simbolicamente um atributo que capta a essência de uma porção de texto ou dado visual. Quando necessário, códigos foram desdobrados em subcódigos de modo a identificar desdobramentos desses códigos.

Quadro 7 - Categorias, subcategorias, códigos e subcódigos de análise

Objetivos específicos e definição da categoria	Categorias	Subcategorias	Códigos	Subcódigos
1. Descrever as principais práticas de gestão da SEPLAG relacionadas ao desenvolvimento de competências;	Práticas de gestão SEPLAG	-	Políticas e programas SEPLAG	-
			Direcionamento estratégico	
2. Descrever a compreensão dos gestores governamentais sobre competências digitais	Competências digitais	-	Definição	Uso de ferramentas digitais
				Análise de dados
				Concepção abrangente
			Disposição	Pouca/nenhuma
Importância para atuação na SEPLAG	Importante			
Relativamente importante				
3. Identificar e descrever situações de trabalho que foram propícias ao desenvolvimento de competências digitais, na compreensão dos gestores governamentais;	Situações de trabalho	-	Origem da situação de trabalho	-
			Desafio envolvido na situação de trabalho	
			Apoio disponível	
			Solução desenvolvida	
			Resultados obtidos	

Quadro 7 - Categorias, subcategorias, códigos e subcódigos de análise (continuação)

Objetivos específicos e definição da categoria	Categorias	Subcategorias	Códigos	Subcódigos
4. Analisar a compreensão dos gestores governamentais sobre as condições de desenvolvimento de competências digitais em seu contexto de trabalho.	Condições de desenvolvimento de competências digitais	Condições de saber fazer	Formação continuada	Avaliação geral
				Pontos de melhoria
			Apoios diversos	Rede informal
		Condições de querer fazer	Direcionamento	-
			Reconhecimento	Financeiro
				Ascensão
			Ônus	Sobrecarga
		Condições de poder fazer		Mobilidade
			Organização do trabalho	-
			Infraestrutura	
Acesso a recursos de apoio (NCD)				

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a etapa de codificação, os códigos foram organizados em categorias que representaram a abordagem de cada um dos objetivos específicos da pesquisa conforme quadro 7. A categoria “condições de desenvolvimento de competências digitais” foi a única desdobrada em subcategorias de modo a permitir uma análise mais aprofundada dos três tipos de condições de desenvolvimento enumerados por Le Boterf (2003). Esse processo de categorização procurou refletir, portanto, o encadeamento da análise de modo a contemplar a observação de categorias que foram consideradas fundamentais para o atendimento do objetivo da pesquisa.

Tendo em vista que a codificação e categorização de dados é um processo demorado, se fez necessário recorrer a *software* de tratamento de dados qualitativos. Foi utilizada a versão *web* do *software* CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*) *Atlas.ti*, escolhido devido à sua popularidade entre a comunidade acadêmica. Com o programa foi possível realizar a codificação das unidades de texto bem como realizar notas ou memorandos de análise (Saldaña, 2016, p. 44) com o objetivo de, conforme Saldaña, constituir uma “reflexão escrita sobre os significados mais profundos e complexos” que o código evoca. O *software* contribuiu, também, para a organização dos códigos e subcódigos em categorias e subcategorias de análise.

A análise dos dados foi realizada, ainda, com o auxílio da ferramenta de mapa mental *online* *MindMeister*. A ferramenta foi escolhida devido à sua popularidade na construção de mapas mentais. Um mapa mental, por sua vez, é uma representação diagramática de palavras, ideias ou tarefas, organizadas em torno de um tema central (Buzan & Buzan citado em Fearnley,

2022) e é usado para “gerar estruturar e classificar ideias como auxílio no estudo, organização, resolução de problemas” (Fearnley, 2022).

Ainda segundo Fearnley (2022), é comum o uso de mapas mentais em análises de dados qualitativos, embora o seu uso seja surpreendentemente pouco reportado e discutido. É importante destacar que a ferramenta de mapa mental não foi utilizada para construir mapas cognitivos individuais dos relatos dos entrevistados, mas sim para possibilitar uma organização visual das categorias, subcategoria, códigos e subcódigos. O uso da ferramenta contribuiu, assim, para o refinamento dos códigos e subcódigos e para a construção de relações entre categorias e subcategorias que emergiram durante a análise dos dados.

Para Bardin (2020), é essencial à análise qualitativa de conteúdo a consideração do contexto exterior à mensagem de modo a reduzir os riscos de erro na compreensão de sentido diante de elementos isolados e frequências fracas, elementos e frequências esses que são típicos de análises qualitativas. A partir da minha condição de integrante da organização pesquisada, considero que meu olhar de *insider* contribuiu enquanto critério de qualidade da pesquisa na medida em que facilitou a formulação de possíveis respostas a questionamentos que são importantes segundo Bardin para acesso ao contexto, como: “quem fala a quem em quais circunstâncias ou quais os acontecimentos anteriores e paralelos?” (Bardin, 2020).

Ao final do processo de análise, que incluiu o refinamento dos códigos e subcódigos até a configuração final exposta no quadro 7, o conteúdo dos dados considerado relevante para o atendimento do objetivo da pesquisa foi organizado de modo a possibilitar a realização de inferências que levaram à interpretação dos dados e, posteriormente, sua discussão à luz das teorias.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão realizadas as descrições da organização pesquisada e da carreira de GGOV e apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de modo a responder aos objetivos específicos e, com isso, atender ao objetivo principal.

4.1 Caracterização da SEPLAG e da carreira de gestor governamental

A primeira menção a uma Secretaria de Planejamento, nesse exato termo, no âmbito do Poder Executivo de Pernambuco, aparece na lei nº 6.873 de 1975, que passa a assim denominar a então Secretaria de Coordenação Geral (Pernambuco, 1975). As atribuições da nova Secretaria de Planejamento eram, ao seu surgimento, “elaborar, coordenar, controlar e avaliar os planos de desenvolvimento estadual; coordenar a política de desenvolvimento científico e tecnológico, bem como programas e atividades que interessem a mais de uma Secretaria (Pernambuco, 1975). Em 1991, nova mudança de nomenclatura e de atribuições a transforma em Secretaria de Planejamento, Ciência, Tecnologia e Meio-Ambiente através da lei nº 10.569 (Pernambuco, 1991). Em 1993, volta a ser Secretaria de Planejamento com a recriação da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, conforme lei nº 10.920 (Pernambuco, 1993). Em 1999, passa a ser denominada Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Social por força da lei nº 11.629 (Pernambuco, 1999). Em dezembro de 2003, a partir do decreto nº 26.184, passa a figurar nas legislações estaduais novamente como Secretaria de Planejamento (Pernambuco, 2003), e torna-se Secretaria de Planejamento e Gestão em 2007, com o início da gestão do governador Eduardo Campos (Pernambuco, 2007). A atual Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional de Pernambuco, órgão integrante da administração direta estadual, teve sua denominação e suas correntes competências definidas pela lei nº 18.139/2023.

Entre as atribuições da Secretaria, estão as de “coordenar o processo de planejamento governamental”, “planejar, desenvolver e acompanhar ações que visem ao desenvolvimento territorial, econômico e social do Estado” e “coordenar a gestão estratégica do Governo do Estado, propor o desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo de gestão” (Pernambuco, 2023a). A autarquia Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco - CONDEPE/FIDEM faz parte da estrutura da SEPLAG (Pernambuco, 2023a).

Conforme site da SEPLAG (Pernambuco, [202-?c]), a estrutura da Secretaria é composta por seis secretarias executivas: Secretaria Executiva de Coordenação Geral -

SECOGE; Secretaria Executiva de Planejamento e Orçamento - SEPO; Secretaria Executiva de Gestão Estratégica - SEGES; Secretaria Executiva de Gestão para Resultados – SEGPR, Secretaria Executiva de Desenvolvimento Regional e Captação – SEDRC e Secretaria Executiva de Gestão Metropolitana Parcerias e Estratégias – SEGM. Em janeiro de 2024, conforme Portal da Transparência do Estado, 227 servidores ativos constavam no quadro da SEPLAG, dos quais 183 pertenciam à carreira estadual de Gestor Governamental – Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão. Um total de 119 gestores governamentais do quadro da SEPLAG exerciam suas atividades na secretaria, conforme dados de fevereiro de 2024 da Gerência de Gestão de Pessoas da SEPLAG. Entre os anos de 2010 até 2022, a Secretaria Executiva de Gestão por Resultados contava com equipes de gestores governamentais – os Núcleos de Gestão por Resultados – NGRs, que atuavam em secretarias finalísticas como a de Defesa Social, Educação, Saúde e Mobilidade. A partir de 2023, os gestores governamentais lotados nos NGRs passaram a exercer suas atividades no prédio sede da SEPLAG.

A SEPLAG conta na sua estrutura, ainda, com a equipe do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Eduardo Campos⁸ - IGPE, criado pelo decreto estadual nº 37.828/2012 então com a denominação “Instituto de Gestão Pública de Pernambuco”. A atribuição do Instituto é “desenvolver instrumentos necessários à implantação e operacionalização do Sistema de Planejamento e Gestão instituído pela Lei Complementar nº 141/2009” (Pernambuco, 2012) e entre as atividades que lhe competem estão coordenar a avaliação periódica de desempenho dos Gestores Governamentais da especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão (Pernambuco, 2008) e supervisionar a estruturação de cursos de formação e de aperfeiçoamento profissional (Pernambuco, 2012). O Instituto conta com duas equipes, conforme o site da secretaria: o Núcleo de Ciência de Dados - NCD, “responsável pelo suporte à tomada de decisão, com base na gestão da informação, na gestão de dados e na avaliação de programas e políticas públicas prioritárias do Estado com uso de métodos e tecnologias inovadoras” (Pernambuco, [202-?b]) e o NGC, que tem as atribuições, entre outras, de sistematizar, pesquisar e difundir conhecimento sobre gestão pública e governamental (Pernambuco, [202-?b]).

A carreira do executivo de Pernambuco que hoje é denominada Gestor Governamental – Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão foi criada através da Lei Complementar Estadual nº 118 de 2008, que criou 220 cargos sob a denominação de Analista de Planejamento,

⁸ A atual denominação do IGPE foi conferida pelo decreto nº 42.037/2015.

Orçamento e Gestão⁹. Entre as atribuições dos ocupantes do cargo de Gestor Governamental estão a “elaboração de estudos, cenários, análises, diagnósticos e proposições” e “construção e manuseio das bases de dados econômicas, financeiras e orçamentárias” relativas a “processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas e gestão governamental” e a “coleta e tratamento dos dados e informações para o monitoramento e avaliação dos processos de planejamento, orçamento e gestão” (Pernambuco, 2008). A carreira foi criada juntamente com outras duas carreiras ligadas a Secretarias Estaduais integrantes do Modelo de Gestão instituído em 2009 e com regras de desenvolvimento similares: a de Gestor Governamental - Especialidade Administrativa e de Gestor Governamental – Especialidade Controle Interno (Pernambuco, 2014).

Os gestores governamentais da SEPLAG foram selecionados através de dois concursos públicos de modo que o ingresso dos servidores atualmente em exercício se deu em quatro entradas distintas entre os anos de 2010 e 2015, conforme dados do Diário Oficial do Estado. Dos 193 GGOVs que se encontram vinculados à SEPLAG em janeiro de 2024 conforme dados do Portal Transparência de Pernambuco, 119 desempenham atualmente suas funções na sede da Secretaria, conforme a Gerência de Gestão de Pessoas. A distribuição dos GGOVs na SEPLAG se dá conforme quadro abaixo:

Quadro 8 – Distribuição de gestores governamentais na SEPLAG por secretaria executiva

Lotação	Total de servidores	Total de GGOVs
Gabinete	13	4
SEGM	4	4
SECOGE	50	12
IGPE	15	14
SEPO	16	16
SEGES	20	20
SEDRC	24	21
SEGPR	31	28
Total	173	119

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas da SEPLAG.

⁹ A alteração do nome do cargo foi realizada pela Lei Complementar N° 267, de 3 de abril de 2014.

4.2 Práticas de gestão da SEPLAG relacionadas a desenvolvimento de competências dos servidores

Nesta sessão, serão descritas e analisadas as práticas de gestão da SEPLAG relacionadas ao desenvolvimento de competências dos servidores a partir de análise das entrevistas realizadas nas etapas I e II e de análise do material documental que foi mencionado nas entrevistas da etapa I, bem como de documentos obtidos através de busca ativa da pesquisadora realizada *online*.

A partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com os responsáveis pela gerência de gestão de pessoas e do NGC e da análise de material documental levantado a partir dessas entrevistas e da busca ativa (quadro 9) foi possível realizar a descrição de práticas de gestão relativas ao desenvolvimento de pessoas na SEPLAG.

Quadro 9 – Material documental analisado

Documento	Ementa/conteúdo
Lei complementar estadual nº 118/2008	Dispõe sobre a criação da Carreira de Planejamento, Orçamento e Gestão e seus cargos, fixa sua remuneração, e dá outras providências.
Lei complementar nº 141/2009	Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.
Decreto nº 37.828/2012 (alterado pelo Decreto nº 42.037/2015)	Cria o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos na estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco.
Decreto nº 40.168/2013	Disciplina o desenvolvimento funcional nas Carreiras de que tratam as Leis Complementares nº 117, 118 e 119, de 26 de junho de 2008.
Decreto estadual nº 49.965/2020	Regulamenta os critérios e os procedimentos para a percepção da parcela remuneratória que indica e para progressão funcional aos ocupantes do cargo de Gestor Governamental - Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão de que trata a Lei Complementar nº 118, de 26 de junho de 2008.
Relatório 2022 – Programa de Desenvolvimento de Lideranças	Resumo executivo do Programa de Desenvolvimento de Lideranças
Decreto estadual nº 55.921/2023	Institui diretrizes para a implementação das Políticas de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e cria a Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco - EGAPE.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Durante a análise dos dados, foram definidos os seguintes códigos:

Quadro 10 – Quadro de análise da categoria Práticas de gestão SEPLAG

Categoria	Código
Práticas de gestão SEPLAG	Políticas e programas SEPLAG
	Direcionamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nas duas entrevistas realizadas na etapa I, dois eixos de práticas da organização relativas a desenvolvimento de competência dos servidores foram evidenciados: o Programa de

Desenvolvimento das Lideranças, coordenado pela Gerência de Pessoas - GESPE, e o Programa de Formação Continuada - PFC, gerido pelo NGC.

O Programa de Desenvolvimento das Lideranças foi iniciado em 2019 sob a condução de uma consultoria externa (Silva *et al.*, 2022) que, a partir da realização de oficinas seguidas da aplicação de formulários de resposta anônima para servidores ocupantes ou não de cargos de chefia, listou competências comportamentais esperadas dos ocupantes de cargos de chefia da SEPLAG divididas entre competências gerais - análise de dados, visão sistêmica, comunicação, planejamento e organização, trabalho em equipe, e competências gerenciais - articulação, visão de negócio, melhoria e inovação e gestão de equipes (Pernambuco, 2022). Cada competência foi, por sua vez, desdobrada em comportamentos observáveis com fins de mensuração pelo servidor em cargo de chefia, seus colaboradores e seu chefe imediato. A partir da realização de ciclo de avaliação dessas competências, os gerentes elaboraram planos individuais de desenvolvimento para as competências com necessidade de foco identificadas nos ciclos. Conforme relato da gerência de pessoas, o programa não esteve vigente em 2023 e não chegou a ser institucionalizado por meio de normativo interno ou legislação. Até a data da realização da entrevista com a GESPE, não havia previsão de retomada do programa.

Figura 1 – Mandala de Competências Comportamentais da SEPLAG/PE



Fonte: Pernambuco (2022).

Apesar de ter sido enfatizado pela gestão de pessoas da Secretaria como um dos dois únicos programas de desenvolvimento de competências dos servidores, não há evidências de que o Programa de Formação de Lideranças seja amplamente reconhecido pelos entrevistados. Somente quatro dos 17 gestores governamentais entrevistados na etapa II da pesquisa fizeram referência ao programa; dois deles ocupam, ao menos desde o lançamento do programa, funções

de chefia. As duas outras menções não foram explícitas: os entrevistados declararam terem um conhecimento vago sobre o programa, conforme quadro abaixo.

[...] Eu não sei se ela [SEPLAG] mapeia as competências de cada um, mas **agora mesmo na seleção** tinha um... um **circulozinho das competências**, que eles falam que são as competências da SEPLAG, que a gente tinha que colocar as que a gente achava que se enquadrava [ENT13].

[...] Eu acho que tem um bom, atualmente um bom programa de formação continuada. Nos últimos, sei lá, quatro anos pra cá, né? Antes não era bom, agora é bom, porque basicamente são os próprios servidores que fazem. E de política de pessoal, **eu acho que só existe isso também**. Formação de competências, **pelo menos pra quem não é gerente, né?** [...] Eu acho que tem algumas outras formações que não são parte da formação continuada. [...] Já ouvi falar. Não, já vi que tem projetos nesse sentido. Eventualmente, né? [ENT17]

É interessante notar que o segmento ENT13 destacado acima faz menção a uma seleção interna para cargos na qual teria sido usada a mandala de competências como referência, o que mostra que, embora o programa não esteja vigente, o rol de competências que norteava o programa é tomado como referência em processo seletivo do qual não somente pessoas que já ocupavam cargo de chefia participaram.

A opção da SEPLAG por elaborar um programa de desenvolvimento de competências baseado na construção de um *framework* de competências desejáveis a partir de consulta ampla entre os servidores, mas tendo como beneficiários os ocupantes de cargos de chefia demonstra que a organização não priorizou a inclusão de todos os servidores nessa ação de desenvolvimento profissional. A ampliação do programa de modo que possa beneficiar os demais servidores com uma ferramenta de navegação profissional baseada na mandala de competências, embora citada por representante da gestão de pessoas como um objetivo futuro a ser alcançado, não foi sinalizada no último relatório de avaliação do programa (Pernambuco, 2022).

O mapeamento de competências desejáveis para as lideranças da SEPLAG materializado na mandala de competências não é recuperado pela maioria dos entrevistados como um exemplo de ação de desenvolvimento de competências realizada no âmbito da Secretaria, possivelmente por não ter adotado como público-alvo todos os servidores da secretaria. Quando questionados se a SEPLAG realiza mapeamento de competências, nenhum entrevistado mencionou o Programa de Formação de Lideranças e destacam-se as menções à necessidade de atenção a essa temática, conforme trechos abaixo:

[...] precisa de algumas coisas de aprimoramento e tal, nesse nível de detalhamento eu acho que não, **eu acho que falta um mapeamento a nível de setor**, né, um mapeamento de competências, daquela atividade do setor, quais são as competências que precisam ser trabalhadas naquele setor, enfim, qual é a capacitação pra aquele, sei lá, apesar de ter alguma coisa assim, levantamento de necessidades, mas precisa mais ser voltado aos processos que aquele setor desenvolve [...] [ENT6]
[...] **Competências? Eu acho que não mapeia não**, na minha humilde opinião. [...]

[ENT8]

[...] Mas esse vínculo do que eu faço, do que é esperado de mim, quais as competências que eu deveria ter para fazer o que é esperado de mim, para onde eu quero evoluir, **quais competências eu vou precisar para chegar lá e ter ferramentas que ajudem, não existe** [...] [ENT5]

Quanto às práticas da SEPLAG relativas ao desenvolvimento de competências digitais, a partir da entrevista com a gerência da GESPE, foi identificado que a competência de análise de dados é a única relacionada a competências digitais entre as competências que compõem a mandala utilizada no desenvolvimento das chefias. Enquanto a competência de análise de dados é listada como desejável para qualquer servidor conforme o Programa de Formação de Lideranças (Pernambuco, 2022), “melhoria e inovação” é considerada pelo modelo uma competência desejável especialmente para os que ocupam cargos de liderança.

O Programa de Formação Continuada, por sua vez, foi previsto pela Lei Complementar estadual nº 141/2009, que “dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco”, modelo este definido como a “organização sistêmica das funções relacionadas com os instrumentos formais de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pela Administração Pública Estadual” (Pernambuco, 2009). Entre os sistemas que compõem o modelo de gestão do Estado, conforme a lei complementar nº 141 (Pernambuco, 2009), está o de Planejamento e Gestão, cuja “unidade central” está localizada na então Secretaria de Planejamento e Gestão e cuja operacionalização deverá observar as atividades descritas na Lei complementar nº 118/2008, que “dispõe sobre a criação da Carreira de Planejamento, Orçamento e Gestão” (Pernambuco, 2008). A lei complementar nº 141/2009 dispõe que “a unidade central de cada Sistema [de Planejamento e Gestão, Gestão Administrativa e Controle Interno] deverá manter programa de formação continuada com vistas à padronização” das metodologias de regulamentação dos processos de trabalho, dos procedimentos e das competências formais dos Sistemas (Pernambuco, 2009, Art. 16º).

Conforme a lei complementar mencionada acima, a remuneração dos titulares do cargo de Gestor Governamental é composta pelo chamado Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional – AIQP - no percentual de até 50% incidentes sobre o vencimento base do servidor. Esse adicional é atribuído, na sua integralidade, ao servidor que tiver cumprido “ações de capacitação”, na condição de docente ou discente, que totalizem, ao menos, 60 horas-aula, anualmente. Do cumprimento do percentual mínimo de horas de capacitação também depende a progressão funcional do gestor governamental (Pernambuco, 2008, art. 22, inciso II).

O IGPE promove, desde sua criação em 2012, ações de formação continuada tendo como público alvo os servidores da SEPLAG, incluindo os gestores governamentais, através

do Programa de Formação Continuada. Conforme site do IGPE, o objetivo do PFC é “a profissionalização dos servidores, buscando proporcionar reflexão sobre a gestão pública e incentivar práticas inovadoras” (Pernambuco, [202-?b]). Em 2023, o decreto nº 55.291 incluiu o IGPE no rol das Escolas de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores (Pernambuco, 2023b, art. 2º).

Para fins de reconhecimento da carga horária de formações não realizadas diretamente pelo IGPE, os gestores governamentais submetem pedido de reconhecimento ao NGC a partir da apresentação de documentação que comprove a conclusão de atividades de formação. A adequação da temática das capacitações realizadas pelo servidor é, então, analisada considerando a aderência às trilhas e/ou trilhos de aprendizagem definidos pelo IGPE e a adequação às atribuições do cargo de gestor governamental (Pernambuco, 2020, art. 11).

Nesse ponto, é importante ressaltar a distinção que decreto nº 49.965 faz entre trilhas e trilhos de aprendizagem. Trilhos são:

[...] **caminhos preestabelecidos** direcionados para o domínio de conhecimentos específicos, **de interesse institucional**, formados por conjuntos integrados e sistematizados de objetos educacionais vinculados a **objetivos de desempenho e de desenvolvimento de competências-chave** para as áreas da organização (Pernambuco, 2020, art. 2º, inciso IV).

Já as trilhas de aprendizagem são definidas como:

[...] **caminhos alternativos e flexíveis** formados por conjuntos integrados e sistematizados de objetos educacionais, organizados em trajetórias orientadas para o **desenvolvimento pessoal e profissional**, por segmento de atuação, temas, perfis ou outras referências **relevantes para a SEPLAG**;

Os trilhos de aprendizagem, portanto, estão baseados no desenvolvimento de competências desejáveis para a organização e possuem vínculo com objetivos de desempenho institucionais. Já as trilhas de aprendizagem apoiam-se no desenvolvimento pessoal e profissional do servidor de forma mais ampla e flexível sem perder de vista a relevância para a organização. Dessa forma, o IGPE desenha a sua atuação de modo a contemplar os objetivos institucionais de desenvolvimento de competências dos GGOVs em sentido amplo, mencionando o desenvolvimento pessoal e não somente profissional do servidor. Merece destaque, também, a menção à “qualidade de vida dos servidores” na definição de ações de capacitação contida no decreto nº 49.965, outro sinal de que o normativo aponta para uma compreensão ampla de desenvolvimento do servidor, não limitada à sua estrita atuação profissional.

O decreto nº 49.965 define, ainda, a técnica do levantamento de necessidades de treinamento, ou LNT. Anualmente, o IGPE coleta as intenções de capacitação dos GGOVs bem como as necessidades de formação identificadas pelos gerentes das equipes. A partir desses

insumos, o IGPE elabora plano anual com proposição de ações de capacitação a serem ofertadas. É interessante notar que a LNT figura no decreto como meio para identificar “lacunas” na formação dos servidores, o que remete à noção de *gap* de competências.

Atualmente, o IGPE divide suas ações de capacitação em quatro trilhas de aprendizagem que são detalhadas em competências:

Figura 2 – Trilhas de aprendizagem e competências do PFC



Fonte: Site do IGPE (Pernambuco, [202-?b]).

As trilhas da figura acima são, conforme a definição de trilha no decreto nº 49.965, “caminhos alternativos e flexíveis” “orientados para o desenvolvimento pessoal e profissional” do servidor, e não se limitam, portanto, à mera solução de *gaps* de formação. Enquanto caminhos orientados por “segmentos de atuação, temas, perfis ou outras referências relevantes para a SEPLAG”, indicam trajetórias não excludentes entre si e intimamente relacionadas ao propósito da Secretaria bem como a desafios atuais relacionados ao manejo de dados e à inovação.

Especificamente com relação às competências digitais, nota-se que o NGC trata da temática ao prever a trilha de Ciência de Dados e Processos, composta, conforme figura 3, pelas competências de alfabetização de dados e análise de dados, ambas relacionadas à dimensão de Informação e Alfabetização em dados do Modelo de Referência Contextual da *DigComp* (ver quadro 3). Das 266 horas de cursos e oficinas promovidos exclusivamente pelo NCD/IGPE em 2023, 160 horas, ou 60%, trataram de temas relacionados a competências digitais, conforme agendas de cursos disponíveis no site do IGPE (Instituto de Gestão, 2024), o que demonstra a relevância da temática para o Instituto.

Além de ofertar cursos aos servidores, o NGC realiza curadoria mensal de cursos gratuitos promovidos por outras instituições e disponibiliza listagem de oportunidades de formação para os servidores da SEPLAG organizada de acordo com as quatro trilhas profissionais acima. São promovidas pelo Núcleo, ainda, ações de formação no formato de palestras e seminários para os servidores da Secretaria, conforme previsto no decreto de sua criação (Pernambuco, 2012, Art. 2º, inciso XIII), eventos que também podem ser contabilizados para efeito de carga-horária de composição do AIQP no caso dos GGOVs.

Nas entrevistas realizadas na etapa I de coleta ficou evidenciado o papel SAD enquanto instituição que valida as ações de formações realizadas pelo IGPE dentro de sua atribuição de coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal do Estado. Nas entrevistas dessa fase foi citada, ainda, a articulação da SAD com a SEPLAG nas ações que tratam do desenvolvimento funcional na carreira de Gestor Governamental, o que inclui a realização de avaliação anual de desempenho, definida como “análise sistemática do desempenho do servidor em função das atividades que realiza, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (Pernambuco, 2013).

Ela [a articulação SAD/SEPLAG] foca mais na questão do desenvolvimento para a avaliação do desempenho [...] [ENT1.1]
 [...] a nossa interação hoje com a SAD, no sentido do desenvolvimento, ela existe na parte de formação. Porque a escola de governo oficial, a EGAPE, que está linkada com a SAD, tudo que a gente passa por aqui em termos de formação, ela precisa de uma aprovação da SAD [...] [ENT2.1]

Ainda sobre práticas da SEPLAG relacionadas a desenvolvimento de competências dos servidores, em geral os entrevistados na etapa II demonstraram um entendimento pouco claro sobre o que a organização espera de seu corpo funcional em termos de competências a serem desenvolvidas, conforme observado nos seguintes trechos:

[...]E isso é muito contraintuitivo para a organização, porque **não é o cara que tem que decidir qual curso que o cara tá, é a organização que tem que saber** qual curso o cara tem que fazer para melhorar a organização. [...] [ENT9]
 [...] Tudo é uma questão de planejamento, né, mas a SDS vai ter que fazer tal, tal, tal tal coisa o ano que vem. Então, baseado nas coisas que os assessores dizem, tem gente lá, apto pra fazer isso? Tem não, a gente precisa de curso pra quê, então? Pra turma ficar apto a fazer isso, entendeu? **Não tem sentido eu escolher não, entendeu?** [...] [ENT9]
 Não sei até que ponto ele deveria fazer um trabalho mais de conhecimento da capacidade de cada funcionário. Entendeu? **Talvez um trabalho mais individual. Para identificar as habilidades daquela pessoa** e até adequar mais a atividade dela. [ENT14]

Como nota-se nos segmentos acima, há passagens que se referem a uma ausência de definição sobre as entregas esperadas pela organização e uma consequente delimitação de

competências esperadas dos servidores para que os resultados desejados sejam alcançados. Alguns entrevistados sugerem que há “liberdade demais” na escolha dos cursos que o servidor decide fazer dentro do PFC, o que pode indicar uma percepção de falta de direcionamento da organização no que se refere a suas ações de desenvolvimento de competências. Embora a gestão afirme, como observado em entrevista da gerência de pessoas, que o mapa das competências (figura 1) está vinculado ao mapa da estratégia da organização, não parece haver, entre os entrevistados da etapa II, uma clareza sobre o que a organização espera dos servidores em termos de competências desejáveis, até mesmo tendo em vista que o único referencial que a gestão aponta como existente foi concebido somente para lideranças e não foi amplamente utilizado nem replicado para o restante do quadro da organização.

Ainda sobre clareza das competências necessárias e desejáveis pela organização, foi citado pela gestão na etapa I de coleta o processo conhecido como levantamento de necessidade de treinamento – LNT – realizado pelo NGC e definido pelo decreto nº 49.965/2020 como “técnica que visa a identificar lacunas na formação de profissionais para o desempenho de suas atribuições”. Conforme exposto pelo NGC, o processo da LNT envolve a manifestação dos servidores sobre suas necessidades de “treinamento” via formulários e conta também com a contribuição das chefias dos setores para a indicação das necessidades de treinamento que elas identificam nas equipes.

Percebe-se, tomando como base a definição da LNT, formalizada em decreto, que uma importante prática da SEPLAG relacionada a desenvolvimento de competências está focada, desde sua definição – T de treinamento - até a sua prática, em uma lógica que reduz o desenvolvimento de competências à prática do treinamento. A ação da LNT pode ser entendida como um exemplo de condições de “saber fazer” dos cursos de ação para desenvolvimento de competências propostos por Le Boterf (2003). Assim, é apenas um elemento dentro de um contexto capacitador que depende que outras modalidades de condições sejam promovidas para que se tenha, de forma probabilística e não determinística, maiores chances de que os profissionais possam agir com competência.

Um outro ponto que merece discussão sobre a LNT é o fato de estar baseada em percepções da chefia e dos servidores. A LNT parece carecer de referencial relativo ao propósito da secretaria e o papel e entregas claras de cada setor dentro da estratégia da organização. Embora a gestão mencione que o mapa da estratégia da organização é um referencial para a mandala de competências das lideranças, percebe-se entre os entrevistados que nem sempre está claro o que se espera de alguns setores:

[...]Por exemplo, tem até hoje coisas que são de competência digital que podem ajudar muito, que eu não sei se é trabalho da SEPLAG, avaliação de políticas públicas. **É trabalho da SEPLAG? Eu acho que é, mas na minha cabeça. Eu nunca vi em nenhum lugar.** Na lei diz lá muito por cima que é, mas eu não sei se o governo, se o Palácio quiser fazer a avaliação das políticas públicas, eles sabem qual é a saída que eles querem, eles sabem que tem que ser a SEPLAG que vai fazer. Eu acho que não. Então, é uma coisa mais da minha cabeça. Eu acho que isso não existe. [E13]

[...] Não tem planejamento estratégico. Não tem gestão por competências. Não tem planejamento estratégico, que eu saiba. Ou, assim, **pelo menos a estratégia do governo não está entranhada, assim, nos gestores que são dessa área.** Eu não sei tão bem. Não sei se é culpa minha. Talvez seja. Talvez não seja. Talvez algumas coisas tenham que acontecer. Então, eu acho que sim. Que não tem tanto direcionamento para a gente saber, assim, do que precisa e do que não precisa. [E13]

Com base em entrevista da etapa I, contudo, percebe-se que a gestão reconhece necessidade de realizar uma atualização do negócio da SEPLAG para orientar as práticas de desenvolvimento de competências e que expressa a intenção de adotar um sistema de gestão por competências que se estenda a todos os servidores, conforme trecho abaixo:

[...] a nossa primeira expectativa é pegar esse programa de gestão por competência que está focado nos líderes e desdobrar para os servidores, para a gente poder avaliar as competências [...] [ENT1.1]

Outro ponto a destacar é a concepção de competência adotada pela SEPLAG e como ela orienta as práticas da organização. No decreto nº 49.965, como já foi dito, competência é definida como “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entregas que credenciam o servidor para o desempenho profissional de uma ação específica ou em uma determinada área”. A ideia de competência enquanto algo estanque se distancia da concepção de competência enquanto disposição ou processo como a adotada por Le Boterf (2003).

Essa visão de competência dificulta a adoção de práticas mais alinhadas ao que Zarifian (2001) chama de lógica da competência, tendo em vista que, conforme o autor, a mobilização de competências de um indivíduo não é algo que se prevê ou impõe. O decreto sugere que competência é algo que se afere com objetividade e que precede a ação do profissional, deixando de considerar o processo de construção dessa competência e as condições que o influenciam. Essa concepção de competência deixa de considerar, ainda, a incomensurabilidade que existe no sentido próprio do termo (Le Boterf, 1998), tendo em vista que cada esquema operacional, ou uma maneira própria de agir, desenvolvido pelo indivíduo é singular e que, sendo assim, não pode haver correspondência exata entre a competência real e as competências requeridas (Le Boterf, 1998).

Ao final dessa seção, conclui-se que as práticas de gestão da SEPLAG relacionadas ao desenvolvimento de competências dos servidores identificadas na pesquisa são baseadas em dispositivos legais específicos – do Modelo de Gestão e da carreira de GGOV - e não em uma política estadual mais ampla direcionada a todos os servidores, tendo em vista que Pernambuco

não possui uma Política Estadual de Desenvolvimento de Servidores formalizada por instrumento legal, mas sim um decreto que diretrizes sobre educação “corporativa” no âmbito do poder executivo.

A prática mais sólida da SEPLAG no campo do desenvolvimento de competência dos servidores é certamente o PFC, que oferta e indica ações de formação para todos os servidores da secretaria e afere o cumprimento da carga-horária mínima exigida pelo AIQP para os GGOVs. Merece destaque a ampla oferta pelo PFC de formações relacionadas a competências digitais, comparativamente à oferta de cursos relacionados a outros tipos de competências. Dessa forma, o programa contribui para o desenvolvimento de competências dos GGOVs no eixo do “saber fazer” (quadro 1).

De forma diversa ao PFC, Programa de Formação de Lideranças se mostrou uma ação pouco inclusiva ao focar no desenvolvimento de competências das chefias. Tendo em vista sua descontinuidade até o momento em que a pesquisa foi realizada, o programa se mostrou como uma prática que não atingiu maturidade. A existência do programa comunicou, no entanto, uma priorização no desenvolvimento de competências de servidores que, baseados em uma lógica de competência enquanto credencial para o desempenho em uma determinada área” (Pernambuco, 2020, art. 2º, inciso II), já teriam sido reconhecidos pela organização enquanto competentes para ocupar as funções de chefia. Dessa forma, pode-se afirmar que o programa não contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de competências entre os servidores da SEPLAG.

É fundamental ressaltar, aqui, a percepção dos GGOVs de que as ações relativas ao desenvolvimento de competências carecem de maior direcionamento e/ou comunicação por parte da organização de modo a tornar clara a estratégia da secretaria e explicitar as competências desejáveis para os servidores e, assim, oferecer instrumentos para que o servidor opere sua “navegação profissional” (Le Boterf, 2003) em conjunto com a organização.

4.3 A compreensão dos gestores sobre competências digitais

Nesta seção, serão apresentadas e discutidas as compreensões dos gestores governamentais sobre competências digitais de modo a caracterizar como o tipo de competência que é objeto desta investigação é visto pelos sujeitos da pesquisa. A análise desses pontos de vista se faz especialmente importante tendo em vista que a expressão “competências digitais” pode ter ampla gama de interpretações e ser dotada de nuances que variam com a velocidade

em que mudanças tecnológicas no campo do digital afetam o mundo do trabalho e, em específico, o serviço público. Os códigos e subcódigos usados na análise foram os seguintes:

Quadro 11 – Códigos e subcódigos da categoria Competências Digitais

Categoria	Código	Subcódigo
Competências digitais	Definição	Uso de ferramentas digitais
		Análise de dados
		Concepção abrangente
	Disposição	Pouca/nenhuma
	Importância para atuação na SEPLAG	Importante
		Relativamente importante

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Parte dos entrevistados define competências digitais a partir do domínio que um indivíduo possui de ferramentas digitais. O subcódigo “uso de ferramentas digitais” se referiu aos pontos de vista que identificaram a operacionalização dos conhecimentos e habilidades em ferramentas digitais com competências digitais, como demonstrado nos trechos dos entrevistados ENT1, ENT9, ENT10, ENT12, ENT14, ENT16 e ENT17 no quadro 12. Esses trechos se referem meramente à natureza das ferramentas relacionadas a competências digitais conforme os entrevistados.

Quadro 12 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais I

Categoria competências digitais – Subcategoria compreensão do entrevistado, código “definição”		
Entrevistado	Segmento	Subcódigos
ENT1	[...]A competência digital, bem pra mim, eu acho que são assim, é você aprender esse uso dessas novas tecnologias , né? Então, assim, as novas ferramentas , entendo que seja algo assim. [...]	Uso de ferramentas digitais
ENT9	[...] o que eu entendo é você ter certas habilidades que a média comum não tem, então você consegue fazer algum desenvolvimento mais avançado em algumas planilhas ou aquela parte de utilitário mesmo, Word, Excel , você consegue fazer isso mais do que a média, não tem, né?	
ENT10	[...]E como competências, eu acho que a habilidade que a pessoa tem de saber manusear e navegar por todos esses mecanismos aí, essas ferramentas . [...]	
ENT12	[...]O que era feito de forma manual passa a ser feito através das tecnologias de informação em formato digital, de forma digital. Então, basicamente, seria uma evolução dos processos, qualquer processo de trabalho, que agora pode ser feito por meio de tecnologia.	
ENT14	[...]A habilidade, essas habilidades, como você, que eu acho que você tem. Essas habilidades de... Até na área de informática, de... Algum software, algum desenvolvimento . Para agilizar o processo do setor. Isso aí, realmente, acho imprescindível.	
ENT16	Competências digitais, eu acho que é tudo... Seu saber relacionado a coisas ligadas a informática, tecnologia , né? Acho que é isso.	
ENT17	Competências digitais, pra mim, é saber usar sistemas de informação , manusear, isso aí. Além do normal de escritório, né, que é pacote Office, Windows, é saber lidar com sistemas de informação.	

Quadro 12 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais I (continuação)

Categoria competências digitais – Subcategoria compreensão do entrevistado, código “definição”		
Entrevistado	Segmento	Subcódigos
ENT2	[...] Eu acredito que é conseguir desenvolver alguma ferramenta de desenvolvimento de análise de dados , algum produto que torne mais eficiente a análise das informações da Secretaria. [...]	Análise de dados
ENT4	Eu acho que no trabalho, até no trabalho que a gente faz hoje, de análise de muito dado , né? Tem que analisar dados, né?	
ENT7	[...] eu acho que hoje, pelo menos esse ano, né, a gente está vendo os meninos fazendo BI, fazendo uma programação mais diferente, esse painel que eles fizeram do Pernambuco, ouvir para mudar, né, que foi feito e foi bem construído aqui, executado aqui, mas ainda assim é um nicho muito único, né , assim, como é que diz? Específico.	
ENT15	[...]Eu vejo que é a habilidade, né? Que você tem que ter de, talvez, ler um dado que é vindo de uma base de dados ou de um dashboard que você tem acesso e precisa entender aquilo pra fazer uma análise . E capacidade também de entender esses mecanismos que a gente vê, esses sistemas que a gente tem que acessar. E você tem que saber o que é que ele pode oferecer, né? [...]	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Um segundo subcódigo atribuído às respostas dos entrevistados relativas à definição de competências digitais foi o de “Análise de dados”. Esse subcódigo representou as perspectivas de entendimento de competências digitais que as relacionam com a finalidade da análise de dados, como demonstram os trechos das entrevistas de ENT2, ENT4, ENT7 e ENT15.

O terceiro subcódigo relacionado ao código de “definição” de competências digitais pelos GGOVs se refere aos depoimentos que demonstram entendimento mais abrangente de competências digitais, para além de sua identificação com a operacionalização de ferramentas digitais e sua utilização para instrumentalização de análise de dados. O código “concepção abrangente” foi usado para identificar passagens que expressam compreensões de que competências digitais extrapolam os limites do contexto de trabalho conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 13 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais II

Categoria competências digitais – Subcategoria compreensão do entrevistado, código “definição”		
Entrevistado	Segmento	Subcódigos
ENT3	Aí quando você fala assim, a primeira coisa que me vem na cabeça, Power BI. Primeira coisa, mas eu sei que envolve muito mais coisas, é mais amplo . A competência em si, no meu entendimento, é você conseguir dentro do seu fluxo, processo de trabalho, incorporar aspectos digitais. Não é só chegar e criar um produto no final das contas, é uma saída. Mas tem que estar mais incorporado no dia a dia.	Concepção abrangente
ENT6	É bem amplo , né, eu acho que vai desde conhecimento na área de tecnologia de informação para você usar no seu trabalho , mas também vai para o dia-a-dia, né, para o usuário comum de tecnologia, todo mundo usa algum tipo de aplicativo, de software, enfim, para melhorar a sua utilização nos serviços gerais, enfim, de casa, no lazer e principalmente no trabalho, aqui na SEPLAG a gente usa muito, né, eu acho que a competência digital é isso [...]	

Quadro 13 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais II (continuação)

Categoria competências digitais – Subcategoria compreensão do entrevistado, código “definição”		
Entrevistado	Segmento	Subcódigos
ENT5	[...] Mas eu acho que as competências digitais que a gente deveria estar procurando são as competências digitais de como é que a gente vai lidar com esse mundo , mesmo que a gente não seja justamente um programador, por exemplo.	Concepção abrangente
ENT11	Bem, competência digital é você estar em consonância com essa nova economia , né? De conhecimento, de dados, de... E a gente já tem um feeling, aqui dentro, que tudo estava convergindo para dados. [...]	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A ênfase no relacionamento de competências digitais com o propósito de realização de análise de dados sugere que há entre muitos GGOVs uma compreensão pouco abrangente de competências digitais, especialmente tendo em vista que, na entrevista, a pergunta sobre competências digitais não foi restrita ao ambiente do trabalho. Se considerados, também, os depoimentos que relacionam competências digitais exclusivamente ao manejo de ferramentas digitais, percebe-se que boa parte das percepções convergem para a dimensão de nível 1 “Informação e alfabetização em dados” na medida em que se referem amplamente a competências de nível 2 a ela relacionadas, a saber: “1.1 navegar, procurar e filtrar dados, informação e conteúdo digital” e “1.2 avaliar dado, informação e conteúdo digital”. Os entendimentos mais abrangentes sobre competências digitais, por sua vez, podem ser associados, em analogia, às competências da dimensão cinco, a de “resolução de problemas”, especialmente à dimensão de nível dois de “usar tecnologia digital criativamente”.

Com relação à disposição demonstrada espontaneamente pelos entrevistados para o desenvolvimento de competências digitais, representada pelo código “disposição”, destaco passagens que demonstram pouca disposição de entrevistados com relação ao tema, conforme quadro a seguir:

Quadro 14 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais III

Categoria competências digitais – Subcategoria compreensão do entrevistado, código “disposição”		
Entrevistado	Segmento	Subcódigos
ENT4	[...] nunca gostei, nem tive muita aptidão [...]	Pouca/nenhuma
ENT7	Essa área pra mim é bem desafiadora, porque eu não tenho habilidade , vamos dizer assim [...]	
ENT1	Não, hoje é essencial. Não até que eu goste . [...]	
ENT16	[...] eu não sou uma pessoa muito ligada nesse negócio de tecnologia [...]	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A importância das competências digitais para a atuação do gestor governamental na SEPLAG também foi analisada com base no código “importância para atuação na SEPLAG”.

No quadro abaixo, são destacados os segmentos de falas que tratam as competências digitais como fundamentais para a atuação dos GGOVs:

Quadro 15 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais IV

Categoria competências digitais – Código “importância para atuação na SEPLAG”		
Entrevistado	Segmento	Subcódigo
ENT9	[...] porque o gestor governamental, trabalhando em uma área que onde você vai chegar para o político e o político vai, tu vai ter que dizer alguma ideia para o cabo, para falar o que ele já sabia, ele não quer saber não , entendeu?	Importante
ENT10	[...] eu acho que é fundamental para o nosso trabalho. A gente trabalha com a gestão pública, a gente trabalha... Enfim, com dados, a gente trabalha com a organização de dados, a gente trabalha com a disponibilização de informações , seja no âmbito mais estratégico, seja no âmbito tático, seja no âmbito operacional. Então, partindo do princípio do que eu enxergo de competência digital, sendo todo esse aglutinado de ferramentas que o gestor dispõe, ele ter essa visão e saber manusear essas ferramentas é importante . Seja para uma apresentação, seja para organizar dados e dispor essa informação para quem toma a decisão. [...]Nesse sentido, do que o gestor governamental se propõe a fazer. Lidar com políticas públicas, orientar quem toma a decisão, mas também tomar a decisão. [...]	
ENT5	Olha, eu acho que a gente precisa, na verdade, se alinhar. Se não é tão importante, deveria estar sendo extremamente importante . Na verdade, essa parte de TI, tecnologia, da informação, a informação é para tomada de decisão . E como a gente trabalha com estratégia, a gente também trabalha com tomada de decisão. Então, em algum nível mesmo, que seja um concurso diverso, que é legal, que tenha gente de áreas de humanas, sociologia, psicologia e tal., mas, em essência, eu acho que o trabalho daqui precisa estar todo alinhado com competências digitais.	
ENT14	[...]desenvolvimento de habilidades da área de informática, técnica para poder agilizar o trabalho. E até com isso, trazer informação mais de confiança . Quando você tem um trabalho bem feito nessa área.	
ENT15	Nessa ótica que eu tô pensando, é importantíssimo. Porque a parte que eu trabalho de planejamento e orçamento é toda em cima de análise de dados. Análise do passado, de como aquilo se comportou, né? E pra você tentar fazer uma previsão pro futuro. Tudo que a gente vê é uma previsão de uma coisa que pode acontecer. [...]	
ENT16	Não, eu acho que ajuda bastante. Não sei se é prioritária, mas assim... Ajuda bastante. Mas... Talvez a gente não tenha dado tanta importância pro uso aqui dentro, né? E também não esteja... Ou algumas coisas não sejam utilizadas da melhor forma. Mas acho importante.	
ENT17	Eu acho que tem gente que acha que pode atuar bem sem essa competência, mas na verdade eu acho que ele acaba sendo um gestor não competente se ele não tem essa competência básica, né?	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Entre os pontos de vista expostos no quadro acima, destacam-se os que ressaltam a necessidade inerente à atuação do gestor governamental na SEPLAG de fornecer subsídios consistentes na forma de dados ou de análises para a tomada de decisão (ver ENT9, ENT10 e ENT5). Em análise da legislação que rege a carreira de gestor governamental, constata-se entre

as atribuições do cargo algumas diretamente relacionadas a competências digitais, como as abaixo:

- b) elaboração de **estudos, cenários, análises**, diagnósticos e proposições requeridas para o desenvolvimento das atividades e ciclos integrantes dos processos de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas e gestão governamental;
 - d) **construção e manuseio das bases de dados** econômicas, financeiras e orçamentárias requeridas pelas atividades de planejamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas e ação governamental;
 - j) identificação e diagnóstico, em conjunto com Analistas de Tecnologia da Informação e Comunicação, das **necessidades de sistemas e ferramentas informatizadas** para apoio aos processos de planejamento, orçamentação, monitoramento e avaliação da gestão pública governamental;
 - s) **coleta e tratamento dos dados e informações** para o monitoramento e avaliação dos processos de planejamento, orçamento e gestão;
- III - executar atividades relacionadas à área da SEPLAG, especialmente quanto ao desenvolvimento de recursos humanos e à **Tecnologia da Informação**; (Pernambuco, 2008).

O vínculo entre as atribuições acima e as competências digitais é presumido, aqui, a partir das referências literais a bases de dados, sistemas e ferramentas informatizadas, bem como a partir do entendimento de que atividades como elaboração de estudos, cenários, análises, diagnósticos, coleta e tratamento de dados são desempenhadas, no contexto de trabalho atual, com o largo uso de ferramentas digitais.

Apesar das atribuições expressas na lei, alguns entrevistados entendem que a importância das competências digitais para a atuação do gestor governamental da SEPLAG não é crucial, podendo variar de acordo com a aptidão do servidor e com as demandas típicas de cada setor da secretaria, conforme quadro 16 abaixo:

Quadro 16 - Compreensão dos GGOVs sobre competências digitais V

Categoria competências digitais – Subcategoria compreensão do entrevistado, código “importância para atuação na SEPLAG”		
Entrevistado	Segmento	Subcódigo
ENT1	[...] alfabetização em dados, todo mundo tem que passar. Agora, ir para um nível avançado, né, aprofundar, ser especialista, as ferramentas, não, eu não acho, ai eu acho que entra na especificidade de cada um, quem tem aptidão , quem gosta, quem quer atuar nessa parte, né, até porque não existe só isso para trabalhar,	Relativamente importante
ENT2	No setor que eu estou hoje, eu não sinto essa necessidade , [...]. E é assim, para esse desenvolvimento dessa atividade, a gente não precisa muito de outras ferramentas. Agora, atualmente no setor, existe uma demanda de criar um BI, um Power BI, né? Para visualizar melhor o andamento, o valor, a distribuição de obras de cada operação de crédito. Mas assim, o trabalho em si do setor não deixa de andar por conta disso.	
ENT7	[...] você tem que saber o que funciona, você tem que saber que existe uma ferramenta, agora eu não vejo como uma competência que ele vai ter que ter, entendeu, agora sim, o conhecimento sim , conhecimento de saber que existem ferramentas que você pode utilizar, até para você pesquisar [...]	
ENT8	Não para todos, né? Porque tem uma parte aqui dos gestores que, vamos dizer assim, não são tão hábeis nessa área, mas são em outras que também precisa. Porque o governo é uma organização multifacetada. [...]	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ainda sobre a importância das competências digitais para a atuação do GGOV na SEPLAG, uma fala traz uma especificidade da dinâmica desse tipo de competência no trabalho do gestor governamental:

Então, eu acredito que tudo foi evoluindo, e para bem ou para mal, mas antigamente era bom você pegar, pintar a carinha, juntar, tudo bem, porque você não tinha os dados lá com o negócio. **Você teve que evoluir para ter os dados do Excel na planilha, aí depois de uma apresentação.** Agora tem o QlikView, tem aqueles BI, tem alguma coisa dessas. Então, aí a gente começou a usar, a turma começou a ensinar a usar esse pessoal. **Então o pessoal já sabe, entendeu? Então, agora você tem que evoluir com a questão de mais analítica do negócio, né?** [ENT9]

O depoimento indica que as competências digitais necessárias ao gestor governamental podem mudar com o nível de amadurecimento dos *stakeholders* das demais secretarias de Estado com as quais os GGOVs da SEPLAG interagem. Essa passagem provoca a reflexão sobre o caráter dinâmico do desenvolvimento de competências e, em particular, de competências relacionadas a um campo naturalmente mutável como o digital. Considerando que as atribuições da SEPLAG incluem a articulação com todas as demais secretarias do Estado, se torna especialmente relevante que seus servidores tenham compreensão sobre esse caráter dinâmico e estejam preparados para lidarem com *stakeholders* que expressam o desenvolvimento competências digitais em diferentes níveis.

Os GGOVs apresentam, ainda, diversas visões sobre a definição de competências digitais que a SEPLAG comunica. Chama atenção a recorrência das ferramentas de BI nas falas dos entrevistados enquanto foco de competências digitais na SEPLAG:

Como competência digital? Aí quando você fala assim, **a primeira coisa que me vem na cabeça, Power BI.** Primeira coisa, mas eu sei que envolve muito mais coisas, é mais amplo [ENT3].

Grande parte dos entrevistados na fase II de coleta – com exceção de ENT3 – mencionou ferramenta de BI em algum momento da entrevista. Sobre a prevalência da percepção, entre os entrevistados, de que a definição de competências digitais adotada pela SEPLAG é diretamente relacionada a ferramentas de BI, destaco a fala de ENT13:

[...] Eu acho que a gente poderia ter cursos relacionados a essa área de inteligência artificial e de análise mais pesada. **Essa parte de achar que a tecnologia é BI me incomoda um pouco.** Quanto mais bonito, mais específico, mais rico for o BI, mais a gente sabe. Não é isso. O BI é mostrar, mas tem outras competências digitais de aprender algoritmos, de aprender análise mesmo que é computacional [ENT5].

Citando Tavory & Timmermans, Saldaña (2016) lembra que muitas vezes são os desvios, e não as regularidades, que nos intrigam e nos estimulam a investigar. A passagem

acima enriquece as discussões provocadas pela pesquisa ao evocar uma reflexão sobre a visão predominante de competências digitais na SEPLAG. A ênfase quase incontestada dada por grande parte dos entrevistados no uso de ferramentas de BI como a mais típica expressão da concepção de competências digitais prevalente na organização sugere que as práticas de gestão da SEPLAG e as situações de trabalho vivenciadas na Secretaria ainda não exploram suficientemente dimensões de competências digitais como as de “comunicação e colaboração” e “resolução de problemas”. A partir dos dados coletados nas entrevistas, a primeira dimensão do quadro do *DigComp 2.2* (quadro 3), a de informação e alfabetização em dados, é a mais identificada com a compreensão de competências digitais compartilhada pelos GGOVs.

4.4 As situações de trabalho propícias ao desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG

O objetivo dessa sessão é identificar, descrever e analisar situações de trabalho, a partir da definição de Le Boterf (2003), que oportunizaram, na compreensão dos GGOVs, a mobilização de competências digitais no contexto de trabalho da SEPLAG. As respostas sobre situações de trabalho foram analisadas em torno dos seguintes códigos (quadro 17): origem (da situação, se por demanda do trabalho ou por iniciativa do servidor), desafio, apoio disponível, solução desenvolvida e resultados obtidos. A atribuição desses códigos procura demarcar as características que considere essenciais para a descrição das situações de trabalho.

Quadro 17 – Códigos da categoria Situações de trabalho

Categoria	Códigos
Situações de trabalho	Origem da situação de trabalho
	Desafio envolvido na situação de trabalho
	Apoio disponível
	Solução desenvolvida
	Resultados obtidos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O código “origem da situação” foi atribuído às passagens que descrevem o que provocou a situação de trabalho: uma demanda externa ao servidor ou sua própria iniciativa. Foi observado que a iniciativa do servidor no desenvolvimento de soluções que requereram competências digitais marcou a maior parte das situações de trabalho descritas nas entrevistas, conforme ilustram os segmentos abaixo:

[...] Porque, realmente, sempre houve um problema grande de qual ferramenta fazer um monitoramento, um acompanhamento, como a gente poderia avaliar dados. E aí, **de forma orgânica e propositiva, eu fui tentando** primeiro aprender para ver se dava certo [ENT3].

[...] **Nunca nenhum chefe me pediu que eu fizesse isso ou aquilo.** Não tem nada institucional [ENT8]

[...] **Foi espontânea, veio da gente, veio de mim, né?** [...] Foi um trabalho que a gente desenvolveu junto à GRE. Tipo, eu vi a professora lá, coordenadora de articulação e planejamento, que é tão engajada, e quando eu a vi com um canudo, feito aquele projeto de arquitetura, de croquis, eu disse, ela vai levar isso pra uma reunião? [ENT11]

Poucos são os testemunhos que relacionam uma demanda clara da organização com a operacionalização de competências digitais. Esse fato sugere que esse tipo de competência não tem sido requerido de uma forma institucionalmente organizada e com recorrência pela organização. São muitos os relatos de identificação de demandas de forma espontânea (ver trechos de ENT3 e ENT11 acima) pelos servidores de forma a resolver problemas que emergiram no dia-a-dia de trabalho.

Entre as falas que trataram de situações de trabalho originadas por demanda da organização destaco a que segue abaixo. Ela sugere a associação entre o desenvolvimento de competências digitais por parte da chefia e a recorrência de situações de trabalho demandadas pela chefia:

[...] Geralmente existem as demandas e... eu sentia mais isso de vir de cima no começo, justamente com o [nome de um antigo chefe], **porque ele já era uma pessoa que tinha competência digital**, né? Sobretudo no que a gente faz aqui. Agora, nos setores em que você não tinha essa figura, aí realmente eu acho que partia mais dos próprios servidores de procurarem formas de responder àquela demanda, né? [ENT17]

O segundo código utilizado na categoria de situação de trabalho foi o de desafio, que identificou as falas que trataram do problema que a situação de trabalho trouxe para ser solucionado pelos entrevistados. Foi observada a predominância de problemas relacionados ao acompanhamento de dados que são objeto de monitoramento pelos diversos setores da SEPLAG, o que vai ao encontro de parte das atribuições do cargo definidas pela Lei Complementar nº 118/2008.

Quadro 18 – Categoria Situações de trabalho – código “desafio envolvido na situação de trabalho”

Entrevistado	Segmento
ENT2	[...] a necessidade de criação de BIs para acompanhamento de indicadores da [nome do órgão]
ENT8	[...] Então, o desafio era fazer o painel para os municípios, é o principal. Esse foi um sem gastar dinheiro. Na época, era claríssimo que o município não ia pagar
ENT1	[...] aquilo ali precisava de um BI para poder apresentar todas aquelas informações, permitir análise e tudo, não ficar só ali no operacional, no miúdo, entende?
ENT1	[...] o certo era evoluir pra um, realmente pra um Power BI e tal e poder gerar outras informações até levar pra alta gestão [...]
ENT10	[...] a demanda é justamente analisar os resultados do transporte público [...]

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As situações de trabalho foram analisadas também quanto ao apoio de que os GGOVs dispuseram durante elas. Não foi expressiva a quantidade de menções ao apoio da chefia. Foram

recorrentes, no entanto, menções ao apoio de colegas no desenvolvimento das competências digitais na forma de compartilhamento de saberes, conforme será abordado no item *Condições de Saber* da próxima seção.

As soluções desenvolvidas nas situações de trabalho também foram objeto de análise. A elaboração de painéis de visualização de dados em ferramentas de BI, ao lado do desenvolvimento de sistemática de monitoramento, que envolve estruturação de dados a serem coletados até sua apresentação, foram os tipos de soluções mais relatados nas situações que levaram à mobilização de competências digitais conforme os entrevistados.

Percebe-se nas situações relatadas que existe um certo amadurecimento no uso de ferramentas digitais específicas como as planilhas eletrônicas e as ferramentas de BI, onde a operacionalização competente das segundas normalmente sucede à operacionalização competente das primeiras. Essa “evolução” na complexidade do uso das ferramentas está ligada, no contexto do trabalho realizado na SEPLAG, tipicamente de tratamento e acompanhamento de dados, às possibilidades de análise que as ferramentas de BI proporcionam a partir de dados coletados em planilhas eletrônicas. A despeito dessa relação, uma fala se destaca:

[...] no começo, quando a gente levava isso, que **a turma tava num nível abaixo da gente do QlikView** e o QlikView tá disponível na internet, então o cara ia lá e o cara mais ou menos explicava como é que funciona, **mas depois que chega num nível que o cara tá no mesmo nível**, então você vai levar aquilo ali nada, é a mesma coisa, porque ele tá já no nível de usuário [...]

[...] eu peguei os dados que o QlikView viu que já tem a base de dados tudinho joguei no Excel, aí chegou um nível maior, que foi o quê? **eu comecei a dizer o que ele fazia aí começou a fazer o teste estatístico**, né o que ele fazia no tempo para que ele melhorasse o indicador [...] [ENT9]

Esses segmentos exemplificam uma solução que não foi centrada no mero uso de uma ferramenta. A solução foi direcionada pelo desafio de atender à demanda identificada que foi, nesse caso, a necessidade de propor análises estatísticas e não somente mostrar indicadores isoladamente. Essas passagens reforçam, conforme Le Boterf (2003), a ideia de que competência existe sempre em contexto. A compreensão sobre a necessidade do usuário dos dados, nesse exemplo trazido, demonstra que o entrevistado soube operacionalizar os seus saberes de modo a atuar com competência, associando tanto conhecimentos ligados a ferramentas digitais, quanto os relativos à área de negócio. Além desses saberes fica evidente que, na situação trazida, o entrevistado teve a sensibilidade de compreender a demanda do interlocutor e de oferecer uma solução que diferia da prática rotineira de sua equipe. Em resumo, a fala traz o exemplo de uma situação de trabalho que, conforme o entrevistado, resultou em uma ação competente através de uma atuação que contou com a autonomia do trabalhador para interpretar o desafio e propor uma solução customizada. O domínio das ferramentas digitais

não garantiu, nesse caso, o sucesso da ação, mas o subsidiou em combinação com saberes da área de negócio, da formação do entrevistado e da sensibilidade para dedução do tipo de solução esperada pela secretaria finalística com a qual o servidor da SEPLAG estava interagindo.

Ainda no quesito soluções desenvolvidas nas situações de trabalho, uma fala provoca reflexões sobre a complementariedade de competências na atuação competente:

[...] O que acontece, eu acho que **eu tinha informação**, porque eu já trabalho há muito tempo, mas teve pessoas como no caso o [nome de um colega] que teve que estar junto comigo para eu passar essa informação. Aí entra o que? Essa informação, **uma habilidade que ele teve e no meu caso foi o conhecimento** de muitos anos de trabalho. Para poder a coisa acontecer. [ENT14]

Esse depoimento veio de um interlocutor que se define como alguém que não desenvolveu muitas habilidades com o digital. Desse modo, a situação de trabalho descrita envolveu a articulação não somente de competências digitais, mas também delas. O exemplo vai ao encontro da afirmação de que “para ser gerida com competência, uma situação de trabalho exige uma combinação de várias “competências” (Le Boterf, 1998). Essas várias competências podem ser mobilizadas por um mesmo profissional, mas, como sugere essa fala do entrevistado, também por profissionais diferentes, o que demonstra a complexidade envolvida em qualquer tentativa de avaliação de uma atuação competente. Ainda conforme Le Boterf (1998), o “objeto da avaliação é o domínio de uma situação como um todo e não de uma ferramenta em particular”.

Quando questionados sobre os resultados dos seus esforços no contexto das situações de trabalho que provocaram a mobilização de competências digitais, os entrevistados que trouxeram claramente exemplos de situações de trabalho relataram, em grande parte, terem sido positivos e muitas vezes os associaram ao sentimento de satisfação:

Foi bom. **A secretaria aprovou o produto**. Depois que eu saí do setor já houve mudança também, mas para um primeiro momento eu acho que foi satisfatório. [...] [ENT2]
 [...] **E até hoje é muito usado** na [secretaria que utilizou o produto]. [ENT8]
 [...] **Eles realmente acharam bom**, né? [ENT9]
 [...] Então, **hoje a gente tem, a gente sabe vários indicadores** [...] [ENT10]
 [...] Então aí **eu gostei muito, foi muito massa** [...]. [ENT11]
 Na verdade, **eu acho que eu gosto justamente de trabalhar hoje porque eu tenho esse desafio**, né? De trabalhar, resolver problemas com ferramentas digitais [...] [ENT 17]

Quanto às situações de trabalho relatadas, foi observado que das 14 experiências relatadas, nove se referem ao exercício de trabalho de gestores em momentos em que se encontravam lotados na Secretaria Executiva de Gestão para Resultados da SEPLAG. Esse dado sugere que as atividades desenvolvidas na SEGPR costumam demandar a mobilização de competências digitais de forma mais recorrente do que as demais secretarias executivas da

SEPLAG. A SEGPR, conforme seu escopo de atividades, trabalha em contato direto com pastas específicas e críticas do executivo estadual como as de saúde, segurança, educação e mobilidade.

Nesse ponto, é importante, de acordo com o referencial teórico utilizado na pesquisa, discutir se as situações de trabalho que envolvem a mobilização de competências digitais no contexto de trabalho da SEPLAG são situações de trabalho profissionalizantes. Para o autor, profissionalizar-se é “adquirir saberes e recursos de saber-fazer e construir competências” (Le Boterf, 2003, p. 181) e “certas situações podem constituir-se em oportunidades de profissionalização caso certas condições estiverem reunidas”. Dessa forma, uma situação de trabalho não é necessariamente profissionalizante, mas só o será a partir do momento em que for objeto de análise. Os efeitos de profissionalização das situações de trabalho, para o autor, podem ser diferentes sobre os indivíduos: podem reforçar rotinas, para uns, e serem oportunidade para a construção de competências, para outros. O exercício dessa pesquisa de descrever situações de trabalho no contexto da SEPLAG que foram entendidas como propícias à mobilização de recursos e saberes que culminaram no desenvolvimento de competências digitais, no entendimento dos GGOVs, constitui-se em uma oportunidade de pensar sobre as condições que, quando reunidas, transformam situações de trabalho em situações profissionalizantes. Essa é a importância de tratar das situações de trabalho antes de se iniciar as discussões sobre condições de desenvolvimento de competências, como será feito na próxima seção.

É importante registrar que pequena parte - três de 17 - dos entrevistados não relatou situações de trabalho de forma clara de modo a explicitar os desafios que teriam exigido a mobilização de competências digitais, os recursos dos quais dispuseram, as soluções adotadas, os resultados obtidos e seu sentimento em relação à experiência, como o roteiro das entrevistas procurou explorar. Isso demonstra que, de modo geral, os gestores conseguem identificar e descrever, na sua maioria, experiências pessoais com situações de trabalho na SEPLAG que requisitaram em alguma medida a mobilização de competências digitais, no seu entendimento.

É possível afirmar, ao final dessa seção, que as situações de trabalho percebidas pelos GGOVs como propícias à mobilização de competências digitais na SEPLAG: a) envolvem em grande parte demandas de visualização de dados para análise e tomada de decisão; b) não incluem grandes operações analíticas focando, primordialmente, na visualização de dados; c) envolvem o engajamento espontâneo do servidor para a mobilização suficiente de recursos para o desenvolvimento de competências digitais; d) no geral solucionam o desafio identificado e

satisfazem os usuários do produto. No percurso, é notável que os GGOVs contam com apoio de colegas e, com a conclusão do desafio enfrentado, relatam sentimento de satisfação.

4.5 Condições de desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG: perspectivas dos GGOVs

Nesta seção, serão apresentados, discutidos e analisados os resultados da pesquisa relacionados à compreensão dos GGOVs sobre as condições de desenvolvimento de competências digitais no contexto de trabalho da SEPLAG com base em 3 dos cursos de ação apontados por Le Boterf.

4.5.1 Saber fazer

A análise da subcategoria “condições de saber fazer” foi realizada com base nos seguintes códigos e subcódigos que emergiram durante o processo de codificação, conforme quadro abaixo. De acordo com o quadro 1, o curso de ação de *saber fazer*, conforme Le Boterf (2003), inclui condições da ordem das ações de formação, mecanismos de partilha de práticas e apoios diversos, entre outros.

Quadro 19 – Detalhamento da codificação da subcategoria “condições de saber fazer”

Categoria	Subcategoria	Código	Subcódigo
Condições de desenvolvimento de competências digitais	Condições de saber fazer	Formação continuada	Avaliação geral
			Pontos de melhoria
		Apoios diversos	Rede informal

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O código “formação continuada” foi atribuído às falas que trataram do Programa de Formação Continuada – PFC vigente na SEPLAG. Esses trechos de depoimentos foram analisados, por sua vez, com o auxílio dos subcódigos de “avaliação geral”, atribuídos aos segmentos que expressaram as avaliações dos GGOVs sobre o programa, e de “pontos de melhoria”, que indicaram as percepções dos servidores sobre possível aperfeiçoamento do programa.

Com relação à formação dos gestores governamentais no âmbito da SEPLAG, campo onde o PFC atua, é fundamental refletir sobre os impactos da exigência de cumprimento de 60 horas anuais mínimas de ações de formação para a percepção integral da remuneração e progressão funcional na formação dos servidores:

[...] Eu acho que, ao mesmo tempo, **é algo bom e ruim**. Porque, apesar de você saber que todo ano você vai ter que procurar e fazer alguma coisa, fez com que a secretaria funcionasse muito com base em ofertar cursos para que as pessoas pudessem fazer ali 2, 3, 4 ou 5 cursos e bater essa cota [...]. [ENT5]

Como ressaltado no segmento acima, a exigência da carga-horária como requisito para progressão funcional certamente condiciona o GGOV a buscar formações, mas não há evidências de que existem mecanismos que incentivem, por parte dos servidores, a adoção de critérios de efetividade na escolha das formações realizadas. Em outras palavras, o cumprimento da carga-horária mínima de ações de formação independe da qualidade da formação e da contribuição efetiva que ela traz ao desenvolvimento de competências relevantes para a atuação profissional do GGOV. O fato de o IGPE utilizar, para validação da carga-horária, os critérios de aderência temática da formação às trilhas e/ou trilhos de aprendizagem definidos pelo IGPE e às atribuições da carreira de GGOV (Pernambuco, 2020, art. 11º) demonstra que repousa sobre a faculdade do servidor a busca por formações que de fato contribuam positivamente para o desenvolvimento de competências a serem mobilizadas no seu contexto de trabalho.

A partir dos relatos dos entrevistados, é possível perceber que existe considerável adesão dos GGOVs às formações oferecidas pelo PFC. Essa adesão pode se dar, conforme relatos abaixo, pela facilidade de acesso à oferta presencial de cursos nas dependências da SEPLAG, que promove maiores condições de dedicação à atividade de formação frente à rotina de trabalho:

[...] Eu não consigo fazer [cursos] online, **eu gosto de fazer presencial**, porque eu gosto de participar, eu gosto de aprender. Eu não vou fazer pra cumprir só aquele horário, sabe? Eu quero aprender. [...] [ENT14]

[...] Tem oferta? Tem. Mas nem tem tempo nem pra... **Muitos cursos a gente não entra... Porque não tem tempo**. Como é que... Eu vou levar pra casa pra fazer. Aí eu não quero [...] [ENT16]

Embora os GGOVs necessitem cumprir carga horária mínima para fazerem jus à remuneração completa, é importante lembrar que o PFC é só uma das possibilidades de formação de que o servidor dispõe. Qualquer ação de formação, desde que atendidos os critérios dispostos no art. 11 do decreto estadual nº 49.965, pode ser computada enquanto formação continuada para efeito da contagem de carga horária.

Ao serem convidados a exporem seus pontos de vista sobre condições de desenvolvimento de competências digitais no que se refere à oferta de oportunidades formais como cursos e espaços para trocas de saberes entre os servidores, os entrevistados mencionaram unanimemente o PFC e foram relatadas percepções positivas sobre o programa, como mostram as passagens abaixo:

[...] Esse ano realmente eu acho que foi estruturado e **eu acho que bons cursos foram ofertados**, entende, assim, não foi um curso só por... Alguns cursos foram realmente muito bons [ENT1]

[...] já fui servidor do [outro órgão público]. E **não tenho lembrança de algo parecido com o PFC da gente**. E o PFC acaba que, às vezes, ele é uma porta de entrada, é um aperitivo para desenvolvimento de outras competências [ENT11]

[...] Eu acho que **a SEPLAG oferece bastante opções de formação** nessa área, né? [de competências digitais] Tanto no programa de formação continuada da própria SEPLAG [...] [ENT17]

[...] **A oferta de cursos é ampla**, até porque você, basicamente, não só a SEPLAG, mas a gente vê também através da Escola do Governo Federal, que tem bastante cursos [ENT12]

Eu acho que a formação aqui, **a oferta é boa**. [ENT3]
Tem, eu acho que tem condições [de formação], por demais. **Tanto de instrutores, competência técnica de perfil de instrutor tem aqui dentro**, mas caso não tenha, pode ir atrás de profissionais que ministram esse assunto ligado a técnicas de formação, enfim, competência digital [ENT6]

Ao mesmo tempo em que reconhecem amplamente o Programa como uma prática da SEPLAG relacionada a condições de saber, os entrevistados expuseram diversos pontos de melhoria desejáveis para o PFC, entre os quais se destacam: 1) a necessidade de oferta de formações mais customizadas para as necessidades reais de trabalho dos setores e 2) a necessidade de oferta de formações que proporcionem nível mais avançado de conhecimento. Quanto ao ponto 1, seguem trechos de entrevista que o evidenciam:

[...] **o banco de dados que a gente trabalha no curso é um banco de dados todo fechadinho** e quando a gente recebe o banco de dados da secretaria ele vem cheio de bronca [...] [ENT2]

[...] .. eu lembro que teve o primeiro Power BI, eu fiz, e tinha uma linguagem, né, bem técnica, que nem uma semana depois eu já não sabia o que era, porque era muito técnico e, ainda assim, era nível conhecimento, **não era nível para a gente desenvolver** [...] [ENT7]

[...] Mas eu acho que deveria ter **cursos mais específicos** [...] [ENT10]

[...] acho que a gente **poderia fazer algum tipo um hackaton**, um banco de projeto, alguma coisa que unisse outras secretarias, ou então que alguma secretaria chegasse para a gente com algum tipo de demanda e a gente visse um *hackaton*, para aquela solução passasse por vários critérios. Esse aqui a gente vai botar como um piloto [...] [ENT11]

[...] Então, fica difícil a SEPLAG, apesar dela tentar fazer as trilhas, conseguir fornecer todas as competências digitais que precisa para aquela área, já que **elas podem ser específicas ou personalizadas** [...] [ENT12]

[...] Eu fui sozinho(a) e existiam já alguns cursos, né? Eu lembro que teve um curso específico de banco de dados, alguma coisa assim. **Mas que ninguém, até por não ter maturidade, conseguiu aproveitar muito, né?** Na verdade, era para ter tido logo um curso de Excel ao invés de Access [...] [ENT17]

Os relatos acima indicam que, apesar de o PFC oferecer ações de formação com base em levantamentos de necessidades de treinamento realizados junto às chefias e aos servidores individualmente, não existe, a partir das percepções dos GGOVs, um alinhamento suficiente entre essas ações e as demandas típicas da Secretaria a partir dos setores que a compõem. Isso pode indicar que seria mais efetiva a definição de demandas específicas de treinamento de

forma conjunta entre os integrantes das equipes a partir da visão do negócio de cada setor, sem prejuízo da oferta eventual de formações mais genéricas que visassem o nivelamento básico dos GGOVs. Com o amadurecimento de uma carreira cujos integrantes realizam, por exigência legal para a percepção da remuneração completa, 60 horas anuais mínimas de ações de formação, formações mais genéricas tenderiam a perder a relevância na medida em que ofertas de conhecimento em níveis mais aprofundados e específicos fossem ofertadas.

Um dos relatos acima, o da entrevista 11, corroborado pelos relatos abaixo, ressalta, ainda, a possibilidade de modificação no formato dos cursos oferecidos:

É, eu acho que tanto de curso quanto de outras metodologias a gente pode melhorar. Eu acho legal essas iniciativas que estão surgindo de roda de conversa. **De repente, uma palestra ajuda mais que um curso.** Porque, às vezes, você só precisa que alguém te abra um caminho ali para, de repente, você pesquisar [...]. [ENT5]
 [...] eu acho que esse curso formato do PFC, do jeito que é, como eu tô dizendo, **foi bom no tempo que a gente não tinha mais um certo tipo de conhecimento**, porque todo mundo daqui tem 10 anos, então, quem não tem, não vai ter mais nunca, porque não vai ter mais nunca [...]. [ENT9]
 [...] uma **oficinazinha**. Pois é, eu acho que é isso que às vezes falta, né? Porque tem gente que tem uma resistência [ENT13]
 [...]Mas realmente, algo organizado, de vamos fazer um curso, vamos olhar aqui o que é que está aprendendo, **vamos construir um modelo, vamos pensar num produto-solução, oficina de prática**, dentro não percebo, pelo menos na minha executiva, né? Talvez em outras executivas tenha essa vibe mais de modernização [...] [ENT4]
 [...] Mas eu acho que a gente poderia ver outras formas. Inclusive, quando eu estava lá na [outra pasta estadual onde o entrevistado esteve lotado], tinha uma parte de desenvolvimento de competências que, apesar de na prática não funcionar tão bem como poderia, mas funcionava mais da forma que eu acho que poderia ser. Que era tipo assim, olha, eu vou desenvolver uma competência X. **Aí eu posso fazer um curso, eu posso fazer no trabalho, posso fazer com um mentor, posso fazer lendo um livro.** Eu posso fazer de outras formas também. Eu posso fazer um curso que não fosse um curso de 60 horas. Eu posso fazer um mestrado ou um doutorado ou, eventualmente, fazer o curso [ENT5]

Os segmentos acima, ao apontarem para possibilidades de formação que vão além de cursos convencionais, vão ao encontro de uma prática que o PFC já parece ter iniciado ao promover outros formatos de ações que, se mais explorados, poderiam acompanhar de forma mais efetiva as demandas dos servidores que, naturalmente, se modificam ao longo do amadurecimento da carreira. Ações como palestras, rodas de conversas e oficinas, como mencionadas nas entrevistas, podem constituir-se em estratégias mais atrativas de formação em áreas cujos servidores possuam conhecimentos em níveis muito básicos, como indica a passagem a seguir:

[...] a gente estava vendo agora o BI e eles falaram sobre duas programações, que era Python e a outra nem lembro que era, não sei o que, a gente nunca ouviu falar, Django, na verdade eu já tinha ouvido falar da Python, essa também, também já, não lembro onde, mas o nome não era, e eu lembro que era alguma coisa de linguagem de Python, **aí eu fiquei, caramba, já vi esse nome em algum lugar e fiquei para procurar depois** e acabei que realmente eu esqueci, mas assim, a gente saber que ferramentas

existem e que a gente pode procurar para melhorar o nosso trabalho, sim, você precisa ter o conhecimento que existe [...] [ENT7]

Para além do PFC, durante os relatos de situações de trabalho que provocaram, segundo a percepção dos GGOVs, o desenvolvimento de competências digitais, foi mencionado o apoio dos colegas durante essas situações. É prevalente o entendimento de que existe, na SEPLAG, uma espécie de rede informal de aprendizagem de competências digitais da qual fazem parte gestores com nível reconhecidamente elevado de saberes relacionados às competências digitais que, quando disponíveis, compartilham seus conhecimentos diretamente na solução de desafios relacionados a situações de trabalho de colegas. Os trechos abaixo ilustram essa constatação:

[...] **correndo atrás dos colegas que dominam mais essas ferramentas para conseguir**, [...] [ENT2]

[...] Precisei. Por quê? No começo a gente vai montando, fiz o curso, né, e aí, sobre a estrutura básica de como montar um painel, tudo aí, foi montando, foi montando, sendo que chega um momento que a complexidade, as fórmulas em níveis avançados e, como eu falei, não tem uma estrutura formal, digamos assim, para que a gente pudesse tirar essas dúvidas. Então, **ocorreu a necessidade de consultar colegas com a formação mais avançada** no sistema para que eles pudessem me auxiliar. E aí, inclusive, eles auxiliaram. Essas fórmulas tão complexas foram eles que criaram. Então, a gente teve que fazer reuniões, a gente fez videochamadas na época da pandemia com os colegas e eles me auxiliaram bastante [...] [ENT10]

[...] sempre existe. Tem, sim, os colegas. **Se surgir alguma dúvida, e eu for atrás perguntar, tenho certeza que tem colegas que vão ajudar**, mesmo sendo uma rede informal, sendo uma coisa formalizada dentro da SEPLAG [...] [ENT12]

[...] Eu acho que **existe uma rede sim, mas não muito formal, no sentido de existir um sentimento de comunhão entre todos, né? Tem algumas pessoas que são mais dispostas** a transmitir a experiência delas do que outras. [...] [ENT17]

Como apontado por um entrevistado, a natureza das competências digitais parece ser propícia ao desenvolvimento de comunidades de compartilhamento de conhecimentos:

[...] Na verdade, eu não sei se as pessoas, pronto, eu não sei se todo mundo tem a noção disso, **mas essa área de competências digitais, eu acho uma comunidade, assim, muito, muito, como é que eu vou dizer, não é instigada, é muito altruísta**, não sei se é o nome, é tipo assim, eu não sei se todo mundo tem a noção hoje do que são os fóruns de ajuda, de você colocar, olha, eu não sei fazer isso, e alguém ia falar, manda a planilha e fazer por você, só pelo prazer dele ter o desafio, e de postar lá de volta, e você aprender [...] [ENT5]

Foram notáveis, também, as menções de alguns entrevistados à realização de cursos pagos como investimento unicamente individual na formação de saberes relacionados a competências digitais:

[...] Fiz um cursinho [de Power BI] na Udemy [...] [ENT3]
[...] **Comprei um curso por fora** [de Power BI], fiz o curso na época da pandemia [ENT10]

[...] **Eu paguei um curso de AI** para mim[...] [ENT8]
[[...] **eu paguei, na época, um curso** na Data Science Academy de R. Fiz o curso lá, aprendi e apliquei[...] [ENT8]

Isso demonstra que o investimento inclusive financeiro no desenvolvimento de competências digitais é percebido por alguns como vantajoso e que existem formações externas percebidas como mais efetivas do que as oferecidas pela SEPLAG ou por outras instituições de forma gratuita para atendimento das necessidades de alguns dos GGOVs. A evidência da existência de servidores que estiveram dispostos a realizar investimentos em cursos relacionados a competências digitais demonstra o alto valor dessas competências percebido pelos servidores e indica uma possibilidade de identificação e aproveitamento, por parte do programa, dos saberes adquiridos por esses servidores para o compartilhamento entre os demais servidores.

Em resumo, pode-se concluir que as condições de saber que se refletem no desenvolvimento de competências digitais a partir da percepção dos GGOVs estão diretamente relacionadas às formações promovidas pela Secretaria através do Programa de Formação Continuada, embora os gestores identifiquem pontos de ajuste a serem feitos no PFC de modo que a aquisição de saberes seja mais efetiva no contexto de trabalho. É notável a percepção ampla entre os GGOVs de que situações de formação envolvem mais do que cursos em formatos tradicionais, o que indica um terreno a ser explorado pelo PFC. A percepção da existência na SEPLAG de uma rede informal de compartilhamento de saberes entre os servidores relacionada a competências digitais demonstra que uma comunidade de prática se formou e que, a despeito de uma organização dessa comunidade institucionalmente pela SEPLAG, ela é viva e atende às necessidades de quem a ela recorre, quando necessário.

4.5.2 *Querer fazer*

A análise da categoria “condições de querer” foi realizada com base nos seguintes códigos e subcódigos que emergiram durante o processo de codificação:

Quadro 20 – Detalhamento da codificação da subcategoria “condições de querer fazer”

Categoria	Subcategoria	Código	Subcódigo
Condições de desenvolvimento de competências digitais	Condições de querer fazer	Direcionamento	-
		Reconhecimento	Financeiro
			Ascensão
		Ônus	Sobrecarga
Mobilidade			

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O curso de ação de *querer fazer* conforme Le Boterf (2003;2008) inclui condições da ordem dos estilos e métodos de gestão, mecanismos de reconhecimento e compensação e regras

que garantam a equidade. Os códigos foram definidos também com base na identificação dos exemplos de cursos de ação citados por Le Boterf. Os subcódigos, por sua vez, foram atribuídos a segmentos que tratavam de aspectos específicos dos códigos.

Embora fatores da ordem da motivação pessoal não sejam o foco dessa investigação, é importante, nesta sessão que trata das condições relacionadas ao “querer fazer”, que seja feita uma breve exposição sobre como os entrevistados situam a motivação pessoal diante da temática de desenvolvimento de competências digitais. Considerando que “competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à ‘situação significativa’ construída pelo sujeito” (Le Boterf, 2003, p. 154), condições de manutenção da motivação são relevantes para que não haja uma renúncia a agir (Le Boterf, 2003). Ao final, as condições de desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG são compreendidas pelos GGOVs, inevitavelmente, a partir de suas premissas relativas à motivação para agir no seu contexto de trabalho. Nesse sentido, cabe discutir, ainda, as premissas que os sujeitos demonstraram com relação à relevância da aptidão para o desenvolvimento de competências digitais, tendo em vista que esse fator é, por sua vez, relacionado pelos entrevistados às atitudes e comportamentos favoráveis ao desenvolvimento dessas competências.

Os segmentos a seguir demonstram, primeiramente, a relevância dada pelos GGOVs à aptidão:

- [...] Porque eu acho que, meu entendimento sempre foi muito de que assim, **algumas pessoas têm mais aptidão para essas competências** digitais. [...] [ENT1]
- [...] Eu acho que quem busca se desenvolver, quem busca é... obviamente eu não sei como é a realidade de todos os setores, mas por onde eu passei, pelo que eu vejo aqui por estar nessa SEPLAG **eu vejo que é mais é... é uma característica de cada pessoa**. Se a pessoa quiser, ela tem liberdade e ela tem apoio, inclusive, para se desenvolver. [...] [ENT10]
- [...] **porque são perfis difíceis de encontrar, tem que gostar, tem que ter aptidão**, enfim [...] [ENT4]
- [...] Mas quem não tem, acaba também não precisando de quem não tem. Porque **quem tem, dá resultado. E quem não tem, fica meio esquecido um pouco assim em poder desenvolver**. [...] [ENT10]
- [...] Não, não são muitos que têm esse bichinho que mordeu e aí a pessoa não tem estímulo. Né? [ENT5]
- [...] eu acho que **é uma coisa pessoal, não existe, não sinto uma obrigação de eu me interessar** por esse assunto se eu não quero. Ninguém chega pra mim aqui, você tem que aprender isso [...] [ENT15]
- [...] Eu acredito também que **quando se fala em tecnologia, a pessoa quer queira ou quer não, tem que ter uma aptidãozinha**, tem que ter uma aptidão. [...] [ENT4]
- [...] **Todo mundo que eu olho aqui, que eu vejo que trabalha, é porque naturalmente tem, gosta**. Mesmo que não seja pela formação, mas gosta do negócio. Então, vou aprender esse negócio aqui, o pessoal tá fazendo, acho que agrega, enfim, pra minha vida, pro trabalho, vou fazer [ENT3]

Os relatos demonstram que, para os sujeitos investigados, o desenvolvimento de competências digitais é afetado não somente por condições objetivas como as citadas por Le

Boterf (2003) (quadro 1), mas também por inclinações dos indivíduos. Essa percepção sugere que os possíveis esforços da organização no sentido de melhorar as condições de desenvolvimento de competências digitais deparam-se com a aptidão ou inclinação individual dos servidores. Algumas passagens, inclusive, sugerem que a Secretaria deve adotar uma ação direcionada para o “convencimento” de servidores no sentido de aderirem a ferramentas de incentivo ao desenvolvimento de competências digitais:

[...] Então, acho que a primeira parte é o **convencimento dos servidores** que isso é algo que não tem mais volta, e depois pegar esses servidores que tem esse bloqueio mesmo inicial e tentar de alguma forma um pouco mais vagaroso, um pouco mais com cuidado para eles realmente darem o start, né? Mas eu vejo que não tem volta. [ENT4]
 [...] E talvez seja um movimento. **Aí essas pessoas vão disseminando pra outras e aí vem um segundo, talvez um segunda leva de pessoas que mesmo que não naturalmente queiram desenvolver**, mas vêm que a SEPLAG tá nesse movimento e queiram aprender. E vai ter sempre uma leva de pessoas que não, não tem habilidade nenhuma nisso e pronto, e tá tudo certo, vou fazer outras coisas. Eu acho que a gente deveria então migrar dessa primeira pra esse segunda leva. [ENT3]
 [...] **Quando você melhora numa competência dessa, você mesmo fica mais motivado.** Poxa, agora eu sei isso. E até melhora o trabalho [...]. [ENT10]

As passagens acima sugerem que estratégias de gestão de pessoas poderiam afetar a disposição de GGOVs para o desenvolvimento de competências digitais quando a aptidão para o tema não existir previamente. Isso demonstra que, embora a aptidão seja entendida como um facilitador no desenvolvimento de competência, conforme os entrevistados acima, o manejo de condições de desenvolvimento de competências pela organização é visto como potencialmente efetivo para esse fim.

O direcionamento estratégico da organização como um vetor para o desenvolvimento de competências dos servidores foi apontado por vários entrevistados, como comprovam os trechos abaixo:

[...] **Como não tem o direcionamento claro** do que é esperado como perfil, como não tem o direcionamento claro de gestão por competências, como se isso é nenhuma estratégia, como não tem isso, **não dá para dizer que existe incentivo institucional**, não. [...] [ENT5]
 [...] Por exemplo, tem até hoje coisas que são de competência digital que podem ajudar muito, que eu não sei se é trabalho da SEPLAG, avaliação de políticas públicas. **É trabalho da SEPLAG? Eu acho que é, mas na minha cabeça. Eu nunca vi em nenhum lugar.** Na lei diz lá muito por cima que é, mas eu não sei se o governo, se o Palácio quiser fazer a avaliação das políticas públicas, eles sabem qual é a saída que eles querem, eles sabem que tem que ser a SEPLAG que vai fazer. Eu acho que não. Então, é uma coisa mais da minha cabeça. Eu acho que isso não existe [...]. [ENT5]
 [...] Não, acho que quem sabe isso, ela tem mais chance de ter mais oportunidades, porque eu acho que tudo você tem, tem como ter um desenvolvimento de BI, uma etapa, tem um curso sobre isso, e tem muitas coisas que você pode fazer. Então, **eu acho que é uma coisa pessoal, não existe, não sinto uma obrigação de eu me interessar por esse assunto se eu não quero.** [...]. [ENT15]

Nota-se entre os entrevistados a percepção de que não existe um direcionamento claro da organização sobre as competências desejáveis a serem desenvolvidas pelos servidores. Além do direcionamento insuficiente de competências, foi citada a necessidade de definição mais clara dos propósitos da organização, a ser, inclusive, comunicada de forma mais efetiva.

A relação entre reconhecimento conferido aos GGOVs e o desenvolvimento de competências digitais figurou com recorrência nos relatos dos entrevistados. De forma geral, o desenvolvimento de competências digitais não é associado ao reconhecimento financeiro no âmbito da SEPLAG, na percepção dos entrevistados. Houve relatos de que, embora seja comum que os servidores que desenvolvam competências digitais recebam algum nível de reconhecimento financeiro, esse reconhecimento viria normalmente na forma de funções gratificadas de valores mais baixos, que não representam uma ascensão profissional significativa:

[...] **Eu acho que falta da SEPLAG...um reconhecimento maior para quem trabalha com essas ferramentas**, porque é uma competência que **nem todo mundo tem a habilidade para desenvolver e nem todo mundo tem a disposição** para adquirir esse novo conhecimento. Então, eu acho que se eu tivesse mais reconhecimento teriam mais pessoas interessadas. [ENT2]

[...] Eu me sinto motivada a aprender, mas nada... **Nem reconhecimento, nem ascensão profissional também hoje**. Veja, inclusive, acho que hoje não é nem uma coisa... Não sei. Se tá muito atrelado, sabe? [ENT3]

[...] E hoje eu acho que **não tem gratificações ou cargos de remuneração como os gerentes ganham para esse tipo de profissional**, né? [ENT4]

[...] Em reconhecimento. Em relação à seu desempenho na atividade, **você é reconhecido pela SEPLAG, não, nunca senti isso, não, foi mais na minha mesmo, minha motivação pessoal** [ENT6]

[...] E essas pessoas que acordaram para isso, para o PowerBI, todo mundo que eu conheço que tem uma bagagem interessante de PowerBI está com função. **Agora, foi política da empresa? Não. Foi necessidade** da SEPLAG. Ah, fulano, fulano, mexe com isso, perai, para não ficar tão desmotivado, vou arranjar uma função para fulano. [ENT11]

Os entrevistados indicam que outros tipos de competências são mais reconhecidos pela organização, seja financeiramente, seja na forma de ascensão profissional:

[...] **é uma energia que você gasta a mais** de estar buscando conhecimento, além das atividades que você já desenvolve no dia a dia, **para, no final das contas, essa questão de mérito, de reconhecimento, ser com base em outros critérios, né?** [ENT2]

[...] **Os critérios são muito subjetivos de reconhecimento de trabalho**, termina tendo um grupo muito pequeno que ainda consegue ter essa motivação por outras questões pra desenvolver isso aí, às vezes por interesse pessoal mesmo, de ter afinidade com aquela área ou algum interesse assim, mas não por incentivo da secretaria. [ENT2]

Eu acho que a competência digital é o básico pra você conseguir fazer o seu trabalho de forma mínima. **Mas eu acho que no final das contas o que conta são outras competências**. Não necessariamente digitais. [ENT17]

A falta de estímulo parece ser reforçada pela percepção de que o servidor que demonstra o desenvolvimento de competências digitais sofre ônus relacionados à sobrecarga de trabalho e à redução da sua mobilidade. A sobrecarga de trabalho se daria em virtude de existirem poucos GGOVs dispostos a desenvolver competências digitais ante à falta de incentivo associado à falta de inclinação pessoal ao tema. Esse baixo número de servidores dispostos a se desenvolver na área digital levaria a um desequilíbrio na rotina de trabalho que não é, na visão dos entrevistados, devidamente compensado pelas gerências de suas equipes na forma de redistribuição das atividades. Já a redução da mobilidade do servidor é vista como uma consequência direta desse desequilíbrio de carga de trabalho entre as equipes, fazendo com que os servidores que se dispuseram a desenvolver competência digitais tornem-se imprescindíveis para seus setores a ponto de não serem facilmente liberados para uma mudança de setor caso desejem.

[...] Não, eu já acho mais complicado, acho que a motivação vai mais da pessoa, no sentido de ter ou um projeto pessoal ou para facilitar o seu trabalho, né? Porque hoje, infelizmente, não importa muitas competências, não importa o quanto que a pessoa lá seja desenvolvida, inclusive, **cria-se uma armadilha**, né? Se você é muito bom em competências digitais, **você fica preso, inclusive, naquele setor, você fica sendo refém**. Justamente, se você sair, o setor para, enfim. Então, você perde oportunidades, né? [ENT10]

[...] Eu acho que existe algum ônus de como boa parte das pessoas também não terem muito interesse em desenvolver competências digitais mais amplas, mais... amplas, né? **Eu acho que essas pessoas às vezes acabam sendo sobrecarregadas**. Do que elas... A carga de trabalho delas pode ficar... Tanto é que não existe... **Nesse sentido não existe muito incentivo a pessoa procurar esse tipo de competência**, né? [ENT17]

A sobrecarga de trabalho e o comprometimento da mobilidade profissional do servidor figuram como ônus percebidos pelos GGOVs com relação aos servidores que expressam o desenvolvimento de competências digitais. Nesse sentido, são fatores entendidos enquanto condições desfavoráveis ao desenvolvimento desse tipo de competência. Essa falta percebida de condições favoráveis pode ter a ver com a necessidade que a organização identifica em termos de priorização dessas competências, como aborda o relato abaixo:

[...] E nas diversas áreas, sistemas, apresentações, banco de dados, acho que **a SEPLAG peca muito nesse mapeamento das competências digitais**. Na verdade, **ela meio que se acomodou em quem tem essas competências**. Porque quem tem, tem elas muito bem desenvolvidas e consegue dar resultado. Mas quem não tem, acaba também não precisando de quem não tem. Porque quem tem, dá resultado. E quem não tem, fica meio esquecido um pouco assim em poder desenvolver. [ENT10]

As condições insuficientes de “querer” identificadas na organização podem estar relacionadas a uma fraca prioridade estratégica da organização para o desenvolvimento de competências digitais ou, ainda mais, para o desenvolvimento de competências em sentido amplo, como parece indicar a ausência de um sistema de gestão por competências propriamente

dito que envolva a definição de propósito do setores e a consequente definição de competência desejáveis e o estímulo da organização à navegação profissional dos seus servidores, nos termos de Le Boterf, com a promoção de condições de desenvolvimento de competências e seu acompanhamento.

4.5.3 Poder fazer

A análise da categoria “*condições de poder fazer*” foi realizada com base nos seguintes códigos adaptados dos exemplos de Le Boterf para esse eixo de ação:

Quadro 21 - Detalhamento da codificação da subcategoria “condições de poder fazer”

Categoria	Subcategoria	Código
Condições de desenvolvimento de competências digitais	Condições de poder fazer	Organização do trabalho
		Infraestrutura
		Acesso a recursos de apoio (NCD)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O curso de ação de *poder fazer* conforme Le Boterf (2003;2008) inclui condições relativas a “ter o poder e os meios para agir e interagir” como as de organização do trabalho, composição da equipe, delegação de responsabilidades, métodos de trabalho, gestão do tempo, condições de trabalho, equipamentos e tecnologias disponíveis, sistemas informação e comunicação, regras de funcionamento, regras de mobilidade, planejamento de espaços e acesso a recursos de apoio.

Percebe-se com base nas entrevistas que há relação entre organização do dia-a-dia de trabalho e a dedicação disponível para ações de formação. Se não houver tempo para assimilação e prática no dia-a-dia do trabalho dos conhecimentos adquiridos em ações de capacitação, o desenvolvimento de novas competências pode ficar comprometido.

Embora, por exemplo, as formações oferecidas pelo PFC sejam reconhecidas pelos GGOVs como uma iniciativa válida de desenvolvimento de competências, são diversos os relatos que dão conta da organização de trabalho insuficiente para que haja assimilação e prática dos conhecimentos adquiridos nessas formações. As razões para essa organização de trabalho deficiente incluem a imprevisibilidade das demandas e a sobrecarga de trabalho, a depender do setor:

[...] **Eu não consigo ter nenhum horizonte da próxima semana hoje.** Eu não consigo entender, assim, a próxima semana tá todo mundo tranquilo para fazer um curso, depois tá todo mundo para poder aplicar aqui em alguma coisa. [ENT3]

[...] O modelo do Estado é curso de quatro horas por dia. Então, o cabra tem de segunda a maioria. Segunda a sexta, quatro horas de curso. **O cara não tem tempo, entendeu?** Isso eu já falei com ele lá, já marquei, tento marcar curso aumentando

mais o período, certo? Justamente para ver se o cara consegue assimilar e a gente tem um resultado melhor. Porque esse assim, seguidinho, não tem como. Ele tem que pegar a teoria e aí praticar. E assim ir, devagarzinho. [ENT8]

Embora existam relatos que se referem à organização do trabalho como uma condição desfavorável ao desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG, emergiu da pesquisa uma percepção de que a exigência de cumprimento de carga horária mínima de 60 horas anuais de formação funciona como um atenuante dessa dificuldade:

[...] **de forma geral eu não vejo dificuldade não**, até porque os gestores **já têm aquela previsão de 60 horas de formação**, né? Então, de qualquer forma, ele vai ter que fazer, **já tem tempo e obrigação de fazer** aquela formação [ENT17]

[...] a parte da remuneração, que é no mínimo de 60 horas, né, então, **geralmente as gerências, as lideranças entendem que a gente precisa se capacitar continuamente**, tem esse entendimento geral, claro que tem uma exceção ou outra, uma situação ou outra que pode ter algum entrave [ENT6]

Alguns servidores relataram o entendimento de que o desenvolvimento de competências digitais exige a dedicação de tempo do qual os mesmos não dispõem em suas rotinas e que não possuem disposição ou condições de dedicar tempo a isso fora do horário de trabalho:

[...] Uma impressão pessoal de que **esse pessoal complementa isso fora do trabalho**. E eu creio que, assim, que **eu tenho outras jornadas**. [ENT11]

[...] Que às vezes a gente nem... Tem oferta? Tem. Mas nem tem tempo nem pra... Muitos cursos a gente não entra... Porque não tem tempo. **Como é que... Eu vou levar pra casa pra fazer. Aí eu não quero**. [ENT16]

Os segmentos acima indicam que pode haver uma percepção de que as *condições de poder fazer* não promovem suficientemente o desenvolvimento de competências digitais no contexto de trabalho da SEPLAG.

Entre dois dos três entrevistados que ocupavam cargos de chefia no momento da entrevista, foi relatado que, durante a pandemia de COVID 19, momento em que o trabalho no executivo estadual se deu de forma remota, puderam se dedicar a cursos relativos a competências digitais. Esse fato pode indicar uma relação entre organização do trabalho presencial e a disponibilidade para dedicação a atividades de formação, nesse caso com o recorte, também, da disponibilidade específica dos que ocupam cargos gerenciais:

[...] Na pandemia, **quando a gente tinha um pouco mais de tempo**, que não tinha tantas reuniões, eu consegui me aprofundar melhor como funcionava a ferramenta de BI [ENT4]

[...] QlikSense eu fiz um curso, Power Bi **eu aprendi sozinho(a) na pandemia** [ENT3]

[...] E aí eu tive que aprender, por exemplo, o Power BI, que eu não sabia nada, nada, nada, nada. Nunca tinha entrado nem baixado o programa. **Então, iniciativa minha. Comprei um curso por fora, fiz o curso na época da pandemia** [ENT10]

Ainda sobre organização do trabalho, chama atenção relato que comprova que nem todos os setores dispõem de GGOVs que utilizam competências digitais largamente em sua

rotina de trabalho, o que fala sobre a falta de direcionamento da organização quanto ao desenvolvimento desse tipo de competência de forma transversal na secretaria, bem como sobre a ausência de políticas consistentes de gestão por competências:

[...] Olha, eu falo por hoje, na [nome do setor] não tem esse espaço. Não tem ninguém relacionado a isso. Por isso que é tudo muito parado. Não tem ninguém que seja assim, eita, tua atividade específica é essa de... Não tem. Todo mundo roda o orçamento, Mas nada... [ENT16]

Partindo-se para o código da infraestrutura, que representa “os equipamentos e tecnologias disponíveis” (quadro 1), demonstrou-se consolidada, entre os GGOVs, uma avaliação positiva sobre a infraestrutura disponível na SEPLAG para o desenvolvimento de competências digitais, levando-se em conta que esse tipo de competência exige a disponibilidade de equipamentos eletrônicos como computadores, além de acesso à internet e licenças de *softwares*, com destaque para a ênfase em uma superioridade percebida entre a estrutura da SEPLAG e de demais secretarias e órgãos do governo:

[...] Acho bem favorável, assim, sabe? De máquinas? Máquinas, a internet, as condições do prédio, porque aqui não adianta ter máquinas, internet, e você está num prédio deteriorado, é um ambiente dessa SEPLAG, é um ambiente positivo, né? **Comparado aos outros locais do Estado, aos outros órgãos, eu vejo que um dos melhores**, inclusive, é a infraestrutura do trabalho, né? O apoio da informática, o apoio do pessoal, eu vejo dessa forma. [ENT10]

[...] Bem, **infraestrutura eu acho interessante**, porque pelo menos a gente hoje tem um computador que consegue rodar minimamente o Power BI na condição de programador. Então isso é um mínimo. Eu não sei se, claro, teve uma troca de computadores. Hoje todo mundo tem um notebook que permite a você ir para outras secretarias. Eu acho que hoje a condição é mínima. A internet é razoável comparada com outras secretarias. É melhor, de melhor qualidade. Então a infraestrutura hoje é interessante. Pode melhorar, claro, mas comparando com as demais, por onde eu passei ela já é boa. É interessante [ENT11]

[...] **Acho que em nível de governo, sim.** Do que eu pude conhecer por aí, sim. [ENT5]

Alguns entrevistados apontaram, no entanto, limitações relacionadas à infraestrutura, como demonstrado pelos relatos a seguir:

[...] a própria parte de tecnologia, né? **A gente é carente de máquinas mais robustas**, de servidores mais robustos, né? [ENT4]

[...] também a gente às vezes, pelo que eu vejo aqui, **não tem alguns softwares que deveriam ser pagos**. E a gente faz tudo com gratuito, a gente tenta fazer o máximo que pode com gratuito, e o gratuito vai até um certo limite. Então, acho que deveria também ter mais uma coisa na aquisição das ferramentas [ENT11]

[...] Pronto, o BI do que é o QlikView já não carrega bem no meu computador. **Ele demora muito para abrir**, ele demora muito para fazer uma extração, aí o [nome de um sistema] que é o outro, que é o sistema que eu tenho, tranquilo, mas o BI já, o meu computador já não suporta bem ele não [ENT15]

[...] A SEPLAG, eu acredito **que o ambiente para desenvolver esse tipo durante o trabalho é ruim pra pior**, entendeu? Por que é ruim pra pior? Porque a gente tem, pra desenvolver aí, independente se seja digital, mas especificamente digital, você tem que ter um certo tipo de dedicação e concentração [ENT9]

O segmento do entrevistado nove destacado acima, embora não trate de infraestrutura, chama a atenção por relacionar infraestrutura física do ambiente a um nível de concentração que seria necessário ao desenvolvimento de competências digitais, o que pode levar à necessidade de dedicação do GGOV fora do ambiente e horário de trabalho para a realização de formações e para a prática desse tipo de competência.

Por fim, o código “Acesso a recursos de apoio - NCD” foi usado para identificar os depoimentos que se referiram ao papel do Núcleo de Ciência de Dados enquanto suporte ao desenvolvimento de competências na SEPLAG. Esse foi o único recurso de apoio identificado nas entrevistas, razão pela qual o NCD compõe o nome do código utilizado.

A partir da visão dos entrevistados, pode-se perceber que a equipe do NCD é amplamente reconhecida entre os entrevistados enquanto instância de desenvolvimento de soluções em tecnologia da informação na secretaria, servindo como suporte ao desenvolvimento de soluções que envolvem o manejo e a análise de dados e como disseminador de conhecimentos relativos ao digital, como mostram os seguintes depoimentos:

[...] **quando a gente precisa de algo mais elaborado**, algo diferente, a gente procura o IG [...]. [ENT4]

[...] Hoje a impressão é que, tem um núcleo de dados aqui, mas eu também **sei que ele é bem atuante, mas também é muito demandado**. [...] [ENT11]

[...] O Núcleo de Ciência de Dados, eu já acho que, por ter um tempo maior, 4 anos de atuação, foi desenvolvendo, foi trabalhando, foi melhorando. Vem com alguns cursos até para ensinar para toda a organização, não só Power BI, mas essa trilha de formação que eles estão fazendo com o UX, o UI. Acho que tem outro também, vai ter Power BI avançado. **Acho que eles vêm, de fato, tentando disseminar esse conhecimento**. [ENT3]

É preciso considerar, também, que a existência do NCD pode funcionar como um estímulo à busca por desenvolvimento de competências digitais de forma mais ativa, seja a partir da busca de apoio consultivo para a solução de problemas da área de manejo, visualização e análise de dados, seja como uma possibilidade de alocação interna do servidor eventualmente interessado em desenvolver competências digitais.

No entanto, o efeito da existência do NCD no desenvolvimento de competências digitais entre os servidores nem sempre é compreendido como positivo, como demonstra o trecho a seguir:

[...] A ideia do NCD é bom, de ter algo que centralize tudo. Para a SEPLAG é importante ter um **órgão centralizado** que faça a questão dos dados, mas eu acho que também para as executivas **não ter uma pessoa que entenda é complicado, né? Ficar dependendo tudo do IG**, até porque o NCD não tem... Entra em uma fila de espera, não é prioridade, então a gente tem que pedir. **E também não entende os dados como a gente entende, né?** E aí por isso que a gente acha importante também, se tiver servidores nas executivas mais **próximos do problema**, é interessante ter esses dois formatos, né? [ENT4]

Como mencionado no segmento acima, embora a equipe do NCD desenvolva soluções que atendem a demandas de outros setores da secretaria, a natural especialização que ocorre entre seus integrantes pode distanciá-los das vivências dos demais setores da SEPLAG, cujos servidores estariam, conforme fala do entrevistado, “mais próximos do problema”, ou das rotinas que geram as demandas pelos serviços solicitados ao NCD.

Embora a existência do setor denote a valorização, por parte da secretaria, da produção de soluções digitais enquanto ferramentas de gestão e, portanto, da mobilização de competências digitais em sua estrutura, pode comunicar uma falta de transversalidade da temática digital na secretaria ao concentrar tendencialmente – usando um verbo destacado na fala acima - no núcleo a *expertise* interna no assunto. O segmento a seguir reforça essa conexão:

[...] Eu acho que todos têm que ter um pouco essa ideia de que **ciência de dados vai meio que perpassar boa parte do trabalho da SEPLAG**, que o primeiro nome era analista, analista de gestão. Então, para fazer análise no futuro próximo, todo mundo vai ter que ter um nivelzinho ali maior ou menor de competências digitais [ENT5]

Existem, conforme relatos inclusive de experiências próprias dos entrevistados, servidores que mobilizam competências digitais em suas rotinas nos demais setores da SEPLAG. Conforme segmento abaixo, alguns desses servidores fazem parte de setores que não demandam com frequência soluções do NCD:

[...] Os outros setores da SEPLAG, **existem pessoas também com competências digitais, na minha opinião, muito bem desenvolvidas e que não precisam do NCD**. Elaboram nos seus setores as demandas que são solicitadas e produzem o resultado também solicitado. Não vai no NCD, por exemplo, pedir ajuda. Então, em diversos setores da SEPLAG, existem pessoas com competências digitais que não precisam do NCD. Porém, o NCD, ele, na minha opinião, ele deveria ser um agregador, um desenvolvedor de competências. [ENT10]

O NCD, conforme sugestão que consta na fala acima, teria potencial para atuar com maior expressão no desenvolvimento de competências digitais. Embora seus integrantes ministrem formações internas curtas para os servidores da SEPLAG, essa atuação mais expressiva poderia se dar de uma forma mais associada à solução prática e conjunta de problemas reais dos setores em situações de trabalho que se tornariam situações de formação, o que vai ao encontro das percepções de inadequação do formato de cursos promovidos pelo PFC que poderiam, segundo os relatos, serem mais voltados à atuação prática dos GGOVs.

Outra inferência que pode ser feita sobre a existência do NCD é a de que, embora o PFC promova cursos com a temática digital, frequentemente ministrados por integrantes do NCD, a SEPLAG parece adotar, através da instituição do setor, uma estratégia de promover de forma desigual o desenvolvimento de competências digitais, pois os GGOVs que integram o NCD

possuem mais condições de desenvolverem essas competências tendo em vista que as situações típicas de trabalho do setor as envolvem diretamente.

[...] E talvez assim, e eu vou dizer a você, existe uma linha, que **eu acredito que seja uma linha de conforto** que é uma coisa que se diz aqui muito na SEPLAG do desconforto, né, que a gente tem que sair da zona de conforto, não sei o que [...]. Então, lá [NCD] **deve ser uma linha de conforto para essa turma que trabalha com isso**, entendeu? [ENT9]

É possível concluir, portanto, que a SEPLAG dissemina conhecimento na área digital e apoia o desenvolvimento de produtos digitais através do NCD, embora os demais setores, em diferentes níveis, continuem sendo espaços para o desenvolvimento de competências digitais, o que se torna imprescindível considerando a capacidade limitada do NCD de atender às demandas por orientação e por produtos digitais de toda a Secretaria.

5. CONCLUSÕES

Essa pesquisa não foi regida por uma lógica quantitativa. Logo, não pretendeu erguer métricas e tecer conclusões com base em relações taxativas. Seguindo o propósito de uma investigação qualitativa que busca se aprofundar em um fenômeno e o interpretar na medida em que constrói relações de sentido entre os dados coletados, sua contribuição foi a de evidenciar as percepções de sujeitos sobre suas vivências no contexto da organização à luz de uma abordagem não determinista sobre competências. Como resultado, aponta caminhos de reflexão teórica e de práticas organizacionais.

A pesquisa teve como objetivo analisar *como as condições das situações de trabalho se refletem no desenvolvimento de competências digitais a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG*. Com esse fim, procurou-se, primeiramente, situar o *locus* de observação através da descrição e análise das práticas de gestão da secretaria relacionadas ao desenvolvimento de competências. Em seguida, foi investigada a compreensão que os gestores governamentais possuem sobre competências digitais e, de modo a situar o contexto em que os GGOVs experimentam ou observam a mobilização de competências digitais, foram analisadas as descrições dos servidores das situações de trabalho que entenderam como propícias ao desenvolvimento desse tipo de competência. Por fim, foram analisados os depoimentos dos entrevistados a partir de seus entendimentos acerca das condições de desenvolvimento de competências digitais na SEPLAG segundo os cursos de ação do tipo “saber fazer”, “querer fazer” e “poder fazer” propostos por Le Boterf (2003).

A pesquisa sugere que a SEPLAG carece de um sistema de gestão por competências efetivo e abrangente e que ainda está ancorada em pressupostos muito associados a uma lógica de posto de trabalho, como a ideia de competência enquanto atributo e não como processo (Pernambuco, 2020), o foco na avaliação dos resultados “econômicos” dos GGOVs (Pernambuco, 2013) que, para Zarifian (2010), “não dizem se o indivíduo tomou a iniciativa certa; dizem se o resultado foi alcançado” e a ausência de clareza sobre quais competências são desejáveis entre os servidores de acordo com os objetivos e a estratégia da organização, conforme relatos dos entrevistados na etapa II. Os diversos depoimentos coletados na etapa II confirmam a carência de definições claras que suportem o desenvolvimento de competências na organização, o que não se limitou às competências digitais.

Diante de um contexto de baixa clareza sobre orientações institucionais de desenvolvimento de competências, a compreensão dos GGOVs sobre o que seriam competências digitais e sua importância para o exercício do trabalho na SEPLAG divergem.

No entanto, é possível apontar uma predominância, entre os entrevistados, de um entendimento de competências digitais ainda muito restrito ao contexto de trabalho e, em particular, ao tipo de trabalho desenvolvido na SEPLAG, que envolve em grande parte o manejo, a visualização e a análise de dados, o que aproxima essa compreensão média da definição da dimensão de nível um “Informação e alfabetização em dados” da *DigComp 2.2*.

Já as situações de trabalho percebidas pelos GGOVs como propícias à mobilização de competências digitais na SEPLAG estão relacionadas, como consequência do entendimento majoritário de competências digitais, à visualização de dados para análise e tomada de decisão e envolvem, em grande medida, o engajamento voluntário do servidor que, muitas vezes, identifica a oportunidade de desenvolver solução que envolve competências digitais. Os resultados dessas situações típicas são vistos, no geral, como satisfatórios para os servidores e para a organização.

As condições das situações de trabalho vivenciadas pelos GGOVs na SEPLAG foram analisadas, nesta pesquisa, a partir de 3 cursos de ação enumerados por Le Boterf (2003). Analisando as falas dos entrevistados, percebeu-se que as condições de *saber fazer* são vistas como grandes promotoras do desenvolvimento de competências digitais entre os GGOVs, notadamente através das ações do PFC. Embora os entrevistados consigam apontar diversos pontos de melhoria no programa, o PFC se mostrou uma marca forte na organização e que tem o potencial para se tornar mais efetivo enquanto promotor de desenvolvimento de competências, inclusive não somente as digitais, caso realize ajustes no formato e profundidade das ações de formação para que se adequem às demandas das situações de trabalho típicas dos setores.

Uma ação relativa às condições de *saber fazer* que também se mostra uma força da organização nesse sentido é a rede informal de compartilhamento de conhecimento na área digital percebida pelos GGOVs. A existência dessa rede não direcionada pela organização reforça a conclusão de que a secretaria pode aprimorar suas ações no sentido de fomentar e visibilizar ações do campo do *saber fazer* que não se limitem às de formação tradicionais como cursos.

Quanto às ações relacionadas a *querer fazer*, é marcante entre os entrevistados o entendimento de aptidão como um fator de grande relevância para o desenvolvimento de competência digital. No entanto, a promoção de condições de desenvolvimento de competências pela organização é vista como uma possibilidade não só de aceleração do desenvolvimento dos que possuem esse tipo de inclinação como uma forma de promover o interesse dos que ainda não se reconhecem dispostos a investir no desenvolvimento desse tipo

de competência. As percepções de que o desenvolvimento de competências digitais não é diretamente associado, na secretaria, ao reconhecimento financeiro ou à ascensão profissional significativa e de que existe a forte possibilidade de que o servidor que demonstre o desenvolvimento dessas competências experimente ônus relacionados a carga de trabalho e mobilidade funcional indicam que não existem práticas suficientes de incentivo ao *querer fazer*. Uma possível explicação é que a quantidade e a contribuição dos GGOVs que mobilizam competências digitais em seu contexto de trabalho na SEPLAG sejam, atualmente, suficientes para os propósitos da secretaria, ou que ainda não esteja clara para a organização a transversalidade e a amplitude de dimensões e aplicações das competências digitais.

Por fim, as ações do campo do *poder fazer*, relativas à organização do trabalho, aos apoios e à infraestrutura, mostram, primeiramente, a força da institucionalização de práticas através da previsão legal que envolve o AIQP e o cumprimento anual mínimo de 60 horas em ações de formação. Essa previsão promove tanto a disposição do GGOV a participar de formações quanto condições mínimas de organização de trabalho para que o servidor se ausente de sua rotina para se dedicar às ações de formação. A infraestrutura da secretaria é vista de forma geral como favorável ao desenvolvimento de competências digitais, o que é especialmente relevante tendo em vista a exigência de recursos físicos e tecnológicos relacionadas a essas competências. A existência do Núcleo de Ciência de Dados na estrutura da secretaria, por sua vez, é percebida enquanto um apoio no desenvolvimento de competências digitais no âmbito da SEPLAG através do compartilhamento de conhecimento dos seus integrantes em ações de formação, e não exatamente através da sua atuação principal, que é a de desenvolver soluções em produtos digitais. Uma atuação mais efetiva do NCD no apoio ao desenvolvimento de competências digitais na Secretaria poderia se dar através da orientação de ações práticas de resolução de desafios setoriais da SEPLAG na área digital.

Com relação à pertinência do modelo de cursos de ação relacionados a condições de desenvolvimento de competências elaborado por Le Boterf (2003, 2008) e tendo em vista a grande relevância com a qual o tema do direcionamento estratégico organizacional permeou os relatos dos entrevistados, se fez sentir a ausência de um curso de ação que tratasse de um “*saber por que fazer*”. Como possíveis ações relacionadas a esse curso de ação estariam, por exemplo, a comunicação da estratégia organizacional e o acompanhamento periódico dos resultados da organização.

Conclui-se, portanto, que as condições das situações de trabalho relativas aos cursos de ação de *saber fazer* e de *poder fazer* se refletem positivamente no desenvolvimento de competências digitais, conforme compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG,

enquanto condições do curso de ação de *querer fazer* são vistas de forma geral como insuficientes. Os resultados indicam a necessidade de formulação de estratégias de desenvolvimento de competências que dialoguem com o campo da motivação. De modo a virem a ser efetivas, as ações que pretendam promover condições de desenvolvimento de competências digitais entre os servidores devem considerar a abrangência das competências digitais, o escopo dessas competências a ser demandado por cada situação de trabalho e os desafios inerentes à gestão por competências no serviço público.

Sugere-se, por fim, a realização de estudos futuros que investiguem condições de desenvolvimento de competências digitais no contexto de outras categorias de servidores públicos e órgãos do serviço público de modo a permitir comparações e possíveis generalizações dos resultados no âmbito da administração pública. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas que investiguem com maior profundidade as dinâmicas das condições do campo do *querer*, identificadas enquanto menos favoráveis no contexto do fenômeno empírico observado.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 57, n. 4, p. p. 549-563, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v57i4.211. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em: 4 fev. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020.
- BIANCHINI, L. D. *et al.* Competências digitais no campo de públicas: a formação de gestores públicos do século XXI. **NAU Social**, v. 11, n. 20, p. 21, 30 abr. 2020. DOI10.9771/ns.v11i20.33890. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/33890/21009>. Acesso em: 4 fev. 2024.
- BOYATZIS, R. **The Competent Manager - a model for effective performance**. New York: Wiley-Interscience Publication, 1982.
- _____. Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. **Vision**, v. 15, n. 2, p. 91-100, 2011.
- _____. McClelland, David C. **Encyclopedia of Personality and Individual Differences**. DOI10.1007/978-3-319-28099-8_2230-1. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313550150_McClelland_David_C. Acesso em: 4 fev. 2024.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 4 fev. 2024.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em 4 fev. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 31 jul. 2023.
- _____. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 31 jul. 2023.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?lang=pt>. Acesso em: 4 fev. 2024.

CARRETERO, G. S., VUORIKARI, R.; PUNIE, Y. **DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use**. EUR 28558 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106281>. Acesso em: 4 fev. 2024.

CEARÁ. **Decreto nº 29.642, de 5 de fevereiro de 2009**. Institui a política estadual de desenvolvimento de pessoas da administração pública estadual direta, autárquica, fundacional, empresas públicas e sociedades de economia mista, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.egp.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/8/2013/06/decreto-29642-2009-politica-desenvolvimento-pessoas.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2023.

CEARÁ. Secretaria de Planejamento e Gestão. [202-?]. Disponível em: <https://www.egp.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/8/2014/05/decreto-rede-tecnica.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2024.

CENTENO, C. **DigComp at Work Implementation Guide**, Okeeffe, W. editor(s), EUR 30204 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120645>. Acesso em: 4 fev. 2024.

COSTA, A.L; MELO, S.L. Papel da mentoria na socialização de servidores públicos como estratégia para a gestão de pessoas por competências. In: Silva, A.B. (Org.) **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453-1>. Acesso em: 4 fev. 2024.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

FEARNLEY, C. J. Mind mapping in qualitative data analysis: Managing interview data in interdisciplinary and multi-sited research projects. **Geo: Geography and Environment**, v. 9, n. 1, p. e00109, 2022. Disponível em: <https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/geo2.109>. Acesso em: 4 fev. 2024.

FERRARI, A.; PUNIE, Y.; REDECKER, C. Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks. In: **European Conference on Technology Enhanced Learning**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. p. 79-92.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em: 4 fev. 2024.

GIL, A. C.; DOS REIS NETO, A. C. Survey de experiência como pesquisa qualitativa básica em administração. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 56, p. 125-137, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8086590>. Acesso em: 4 fev. 2024.

HEIJDEN, B; BARBIER, G. A competência, sua natureza e seu desenvolvimento: uma abordagem anglo-saxônica. In A. Tomasi (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas, SP: Papirus, 2004.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S. Competency management: the state of the art in the public sector. **Competency management in the public sector**, v. 19, p. 173-180, 2002.

ILOMÄKI, L.; KANTOSALO, A.; LAKKALA, M. What is digital competence? **Linked portal**, 2011. Disponível em: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/088eb0f0-ec4a-4a73-8013-4f31538c31a2/content>. Acesso em: 4 fev. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO. **Agenda PFC**. 2024. Disponível em: <https://sites.google.com/ig.pe.gov.br/igpe/agenda-pfc?authuser=0>. Acesso em: 9 mar. 2024.

KLUZER, S.; CENTENO, C.; OKEEFFE, W. **DigComp at Work**, EUR 30166 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-22558-4, doi:10.2760/17763, JRC120376. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120376>. Acesso em: 4 fev. 2024.

LE BOTERF, G. Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances. **Education permanente**, v. 135, n. 2, p. 143-151, 1998.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed., rev. e ampl. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2003.

_____. **Repenser la compétence: pour dépasser les idées reçues quinze propositions**. Paris: Eyrolles-Éd. d'Organisation, 2008.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What Is Competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27–46, mar. 2005.

LIRA, J. O. L.; CAVALCANTE, K. O. Gestão por competências nas instituições públicas. In: SILVA, A. B. (Org.) **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. ver. ampl. – João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

MATTAR, J.; PIOVEZAN, M. B.; SOUZA, S.; SANTOS, C. C.; SANTOS, A. I. dos. Critical presentation of the European Digital Competence Framework (DigComp) and related

frameworks. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. e172943062, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i4.3062. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3062>. Acesso em: 4 fev. 2024.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence.” **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006**. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44205/2006/?cons=1>. Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. **Decreto nº 46.232, de 30 de abril de 2013**. Altera o Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, que institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/46232/2013/>. Acesso em: 31 jul. 2023.

NEGASH, S. Business intelligence. **Communications of the association for information systems**, v. 13, n. 1, p. 15, 2004. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3234&context=cais>. Acesso em: 4 fev. 2024.

OBERLÄNDER, M; BEINICKE, A; BIPP, T. Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. **Computers & Education**, v. 146, p. 103752, 2020.

OLIVEIRA, M. M. Evolução histórico-legal da gestão de pessoas no setor público. In: Anielson Barbosa da Silva. (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2ed. João Pessoa - PB: Editora UFPB, 2021, v. 1, p. 26-55.

PERNAMBUCO. **Lei nº 6.873, de 22 de abril de 1975**. Autoriza a introduzir modificações na estrutura administrativa do Estado e dá outras providências. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=6873&complemento=0&ano=1975&tipo=&url=>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Lei 10.569, de 19 de abril de 1991**. Introduce modificações na Estrutura Administrativa do Estado e dá outras providências. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=10569&complemento=0&ano=1991&tipo=&url=>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Lei 10.920, de 1 de julho de 1993**. Cria a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente e dá nova denominação à Secretaria de Estado, autoriza a abertura de crédito especial e suplementar ao Orçamento Fiscal e determina providências pertinentes. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=10920&complemento=0&ano=1993&tipo=&url=>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Lei 11.629, de 28 de janeiro de 1999**. Dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo Estadual, cria e extingue cargos e dá outras providências. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=1259&tipo=TEXTTOATUALIZADO>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Decreto 26.184, de 1 de dezembro de 2003**. Cria Grupo de Trabalho no âmbito da Gerência de Orçamento do Estado da Secretaria de Planejamento - SEPLAN, e dá outras providências. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=49318&tipo=>. Acesso em: 3 mar. 2024.

_____. **Lei 13.205, de 19 de janeiro de 2007**. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo, e dá outras providências. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=2212&tipo=TEXTTOATUALIZADO>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Lei complementar 118, de 26 de junho de 2008**. Dispõe sobre a criação da Carreira de Planejamento, Orçamento e Gestão e seus cargos, fixa sua remuneração, e dá outras providências. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=2911&tipo=TEXTTOATUALIZADO>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Lei complementar 141, de 3 de setembro de 2009**. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=711&tipo=TEXTTOATUALIZADO>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Decreto 35.408, de 9 de agosto de 2010**. Institui o Programa de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=18215&tipo=TEXTTOATUALIZADO>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Decreto 37.828, de 2 de fevereiro de 2012**. Cria o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos na estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=2456&tipo=TEXTTOATUALIZADO>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Lei complementar 267, de 3 de abril de 2014**. Altera as Leis Complementares nº 117, 118 e 119, de 26 de junho de 2008. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=2&numero=267&complemento=0&ano=2014&tipo=&url=>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Decreto 49.965, de 16 de dezembro de 2020.** Regulamenta os critérios e os procedimentos para a percepção da parcela remuneratória que indica e para progressão funcional aos ocupantes do cargo de Gestor Governamental - Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão de que trata a Lei Complementar nº 118, de 26 de junho de 2008. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=49965&complemento=0&ano=2020&tipo=&url=>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. Secretaria de Planejamento, Gestão. **Relatório Geral do Programa de Desenvolvimento de Lideranças.** Recife, 2022.

_____. **Decreto 18.139, de 18 de janeiro de 2023.** Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=71174&tipo=TEXTUATUALIZADO>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. **Decreto 55.291, de 6 de setembro de 2023.** Institui diretrizes para a implementação das Políticas de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e cria a Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco - EGAPE. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=55291&complemento=0&ano=2023&tipo=&url=#:~:text=Texto%20Original&text=DECRETO%20N%C2%BA%2055.291%2C%20DE%206,Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20de%20Pernambuco%20%2D%20EGAPE>. Acesso em: 4 fev. 2024.

_____. Secretaria Administração do Estado de Pernambuco. **Pessoal.** [202-?a)]. Disponível em: <https://www.sad.pe.gov.br/pessoal#:~:text=A%20Secretaria%20Executiva%20de%20Gest%C3%A3o,e%20do%20atendimento%20ao%20cidad%C3%A3o>. Acesso em: 11 agosto 2023.

_____. Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional do Estado de Pernambuco. **Instituto de Gestão Pública de Pernambuco.** [202-?b)]. Disponível em: <https://www.seplag.pe.gov.br/instituto-de-gestao>. Acesso em: 11 agosto 2023.

_____. Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional do Estado de Pernambuco. **A Secretaria.** [202-?c)]. <https://www.seplag.pe.gov.br/secretarias>. Acesso em: 9 mar 2024.

PIAUÍ. Secretaria Administração do Estado do Piauí. **Escola de Governo.** [202-?]. Disponível em: <https://www.sead.pi.gov.br/?unidade=escola-de-governo>. Acesso em: 9 mar. 2024.

PIENING, E. P. Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda. **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 209–245, fev. 2013.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto 45.273, de 4 de outubro de 2007.** Estabelece as diretrizes e competências para implementação dos Programas “Fazendo Mais com Menos” e “Modernização da Gestão Pública”, cria o Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais, institui Grupo de Trabalho para elaborar Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoal, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=51029&hTexto=&Hid_IDNorma=51029. Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. Decreto **50.183, de 25 de março de 2013**. Institui o Programa de Qualidade do Gasto. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2050.183.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2023.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555/863>. Acesso em: 4 fev. 2024.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 3 ed. Londres: SAGE Publications Ltd., 2016.

SANTA CATARINA. Decreto nº **1.386, de 27 de julho de 2021**. Institui a Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2021/001386-005-0-2021-004.htm>. Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. Decreto nº **2.343, de 9 de dezembro de 2022**. Altera o Decreto nº 1.386, de 2021, que institui a Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional, e estabelece outras providências. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2022/002343-005-0-2022-004.htm>. Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. Instrução Normativa SEA Nº **12/2022**. Estabelece procedimentos administrativos a serem adotados pelos órgãos setoriais e seccionais do Sistema Administrativo de Gestão de Pessoas visando implantar e acompanhar os instrumentos de desenvolvimento dos servidores para a operacionalização da Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. Santa Catarina: Secretaria de Estado da Administração. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2021/000012-009-0-2021-011.htm>. Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. Instrução Normativa SEA Nº **20/2022**. Estabelece procedimentos administrativos a serem adotados pelos órgãos integrantes do Sistema Administrativo de Gestão de Pessoas visando implantar e acompanhar os instrumentos de desenvolvimento dos servidores para a operacionalização da Política Estadual de Desenvolvimento dos Servidores, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Santa Catarina: Secretaria de Estado da Administração. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2022/000020-009-0-2022-005.htm>. Acesso em: 31 jul. 2023.

SILVA, A. B. **Gestão por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: UFPB, 2021.

SILVA, N. L. F. da *et al.* PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA: CONSTRUÇÃO E DESAFIOS DE UMA FORMAÇÃO PARA LIDERANÇAS. In: Congresso Consad de

Gestão Pública, 2022, Brasília. **Anais**. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/ccdgp2022/526097-PROGRAMA-DE-FORMACAO-CONTINUADA--CONSTRUCAO-E-DESAFIOS-DE-UMA-FORMACAO-PARA-LIDERANCAS>. Acesso em: 4 fev. 2024.

SOUZA, E. C. L. de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 36, n. 1, p. 73 a 88, 2002. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6428>. Acesso em: 20 set. 2023.

TOMASI, A. (Org) **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papirus, 2004.

VAKOLA, M.; ERIC SODERQUIST, K.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 260–275, 19 jun. 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VUORIKARI, R.; PUNIE, Y.; CARRETERO G. S.; VAN DEN BRANDE, G. **DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens**. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. EUR 27948 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2016. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254>. Acesso em: 4 fev. 2024.

VUORIKARI, R.; KLUZER, S.; PUNIE, Y. **DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes**, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-48882-8, doi:10.2760/115376, JRC128415. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>. Acesso em: 4 fev. 2024.

WOODRUFFE, Charles. What is meant by a competency? **Leadership & organization development journal**, v. 14, n. 1, p. 29-36, 1993.

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

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Ao Senhor Fabrício Marques Santos
Secretário de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional de Pernambuco

Venho informar que eu, Nathalia Carneiro Campello Vieira, servidora desta SEPLAG e aluna do Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), estou desenvolvendo o trabalho de conclusão de curso na forma de dissertação. A pesquisa se trata de um estudo qualitativo a partir da estratégia do estudo de caso a ser realizada na SEPLAG.

É esperado que a pesquisa “Condições de desenvolvimento de competências digitais no serviço público: o caso dos gestores governamentais da SEPLAG/PE”, que tem finalidade acadêmica, contribua para reflexões tanto sobre práticas quanto sobre as teorias que são articuladas como referencial da investigação. Como técnicas de coleta de dados, serão utilizadas a entrevista e a coleta de dados documentais, o que inclui legislação relativa à carreira e produções textuais internas relativas à temática.

Para mapeamento da população de gestores, será aplicado um questionário *on-line* que também irá possibilitar a identificação dos interessados em participar da etapa de entrevistas. Os gestores que aceitarem o convite para a entrevista assinarão um termo de livre consentimento antes da realização da mesma. Não será revelada na pesquisa a identidade dos participantes.

A coleta de dados documentais será solicitada formalmente por e-mail à Secretaria. No decorrer da pesquisa, pode ser identificada a necessidade de realização de entrevista com servidor responsável pela área de Gestão de Pessoas para construção de maior profundidade de sentido aos dados coletados via documentos.

A SEPLAG foi escolhida como *locus* da pesquisa com base em minha observação como integrante da carreira. O desenvolvimento expressivo de soluções em tecnologia da informação por parte dos gestores governamentais com especialidade em planejamento, orçamento e gestão, servidores esses que não possuem, necessariamente e em sua maioria, formação acadêmica em tecnologia da informação, se mostra como fenômeno propício à realização de pesquisa empírica sobre a temática de desenvolvimento de competências digitais.

Ressalto que a realização da pesquisa seguirá os regulamentos que regem a instituição e uma cópia da versão final da dissertação será entregue à SEPLAG.

Dessa forma, com o fim de viabilizar a pesquisa, solicito o seu consentimento para que a pesquisa se desenvolva. Certa de poder contar com vossa colaboração, agradeço antecipadamente.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS DA SEPLAG E COM GERENTE DO NÚCLEO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – NGC – DO IGPE/SEPLAG

Data: ____/____/____ Hora: _____ Local da entrevista: _____

Nome: _____

Setor: _____

Informações preliminares

Apresentação da pesquisadora.
 Apresentação do objetivo da pesquisa: Analisar como o desenvolvimento de competências digitais é afetado pelas condições da situação de trabalho a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG.
 Apresentação do termo de consentimento para a gravação: o sigilo da identidade do participante será resguardado e a divulgação da pesquisa ocorrerá exclusivamente para finalidades acadêmicas.

1. Há quanto tempo você está na SEPLAG? E no atual cargo?
2. Como você descreve a atuação da SEPLAG com relação ao desenvolvimento de competências?
3. O que você entende como competências digitais?
4. Dê exemplos do que, na sua percepção, é entendido como competências digitais no ambiente de trabalho da SEPLAG.
5. Existe uma articulação entre SAD e a SEPLAG específica sobre desenvolvimento de servidores?
6. Existem políticas, diretrizes, legislação, normativos ou iniciativas sobre desenvolvimento profissional dos servidores da SEPLAG? Caso não existam, há expectativa de que venham a ser desenvolvidas?
7. Existem políticas, diretrizes, legislação, normativos ou iniciativas sobre desenvolvimento de competências dos servidores da SEPLAG? Caso não existam, há expectativa de que venham a ser desenvolvidas?
8. Você acha que o desenvolvimento de competências digitais é importante para a atuação hoje como gestor governamental na SEPLAG? E para a atuação da carreira como um todo?
9. A SEPLAG mapeia competências? E, especificamente, as competências digitais?
10. A SEPLAG oferece oportunidades formais para o desenvolvimento de competências digitais, como cursos? Como você avalia essa oferta?
11. Você acha que a SEPLAG oferece condições de trabalho que contribuem para o desenvolvimento de competências digitais? Quais são essas condições que você considera necessárias?
12. Você acha que as competências digitais ajudam na resolução de problemas não digitais?
13. Há alguma coisa importante que você queira acrescentar e que não consta no roteiro de perguntas?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES GOVERNAMENTAIS

Data: ____/____/____ Hora: _____ Local da entrevista: _____

Nome: _____ Setor: _____

Informações preliminares

Apresentação da pesquisadora. Apresentação do objetivo da pesquisa: Analisar como o desenvolvimento de competências digitais é afetado pelas condições da situação de trabalho a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG. Apresentação do termo de consentimento para a gravação: sigilo resguardado e divulgação da pesquisa ocorrerá exclusivamente para finalidades acadêmicas.

1. Há quanto tempo você está na SEPLAG? Em qual setor você atua? Você ocupa cargo de chefia?
2. Como você descreve a atuação da SEPLAG com relação ao desenvolvimento de competências? Você conhece programas ou ações relacionadas a esse tema?
3. O que você entende como competências digitais?
4. Dê exemplos do que, na sua percepção, é entendido como competências digitais no ambiente de trabalho da SEPLAG.
5. Você acha que a SEPLAG mapeia competências? E, especificamente, as competências digitais?
6. Você acha que o desenvolvimento de competências digitais é importante para sua atuação hoje como gestor governamental na SEPLAG? E para a atuação da carreira como um todo?
7. Como você avalia o seu desenvolvimento de competências digitais? Como sua experiência de trabalho na SEPLAG contribuiu e contribui pra isso?
8. As competências digitais que você desenvolveu trazem impactos para o serviço que você desempenha?
9. Você pode descrever uma situação de trabalho vivenciada no seu setor que serviu como oportunidade para você ou algum colega desenvolverem competências digitais?
 1. O que a situação exigia (qual era o desafio)?
 2. Qual era a sua intenção? O que você queria alcançar? Quais eram seus objetivos?
 3. Como você começou?
 4. Você precisou colaborar com outras pessoas? De que forma?
 5. Como você se sentiu em relação aos resultados que foram alcançados a partir da sua contribuição?
10. Você acha que a SEPLAG oferece oportunidades formais para o desenvolvimento de competências digitais, como cursos? Como você avalia essa oferta? Cursos são suficientes? Existem espaços e mecanismos de troca de saberes (redes informais de aprendizagem)?
11. Você acha que a SEPLAG dá condições de trabalho para que as competências digitais sejam desenvolvidas? Exemplo: organização do trabalho, composição das equipes, delegação de métodos de trabalho, gestão do tempo, equipamentos, etc)
12. Você se sente motivado a desenvolver competências digitais no seu contexto de trabalho na SEPLAG (com relação aos estilos de gestão, ao reconhecimento, ao incentivo das chefias, à ascensão profissional)?
13. Você acha que a SEPLAG oferece condições de trabalho que contribuem para o desenvolvimento de competências digitais? Quais são essas condições que você considera necessárias?
14. Você acha que as competências digitais ajudam na resolução de problemas não digitais?
15. Há alguma coisa importante que você queira acrescentar e que não consta no roteiro de perguntas?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Recife (PE), ____ de _____ de _____.

Prezado(a),

O(a) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar, como entrevistado(a) da pesquisa intitulada “DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: a experiência dos gestores governamentais da SEPLAG/PE”, conduzida pela pesquisadora Nathalia Carneiro Campello Vieira, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e orientada pela professora Dra. Jackeline Amantino de Andrade.

O objetivo central da pesquisa é analisar como o desenvolvimento de competências digitais é afetado pelas condições da situação de trabalho a partir da compreensão dos gestores governamentais da SEPLAG. Os objetivos específicos são: descrever as principais práticas de gestão da SEPLAG relacionadas ao desenvolvimento de competências; descrever a compreensão dos servidores sobre sua própria experiência no desenvolvimento de competências digitais; identificar e descrever situações de trabalho que foram propícias ao desenvolvimento de competências digitais, na compreensão dos gestores governamentais e analisar a compreensão dos gestores governamentais sobre as condições de desenvolvimento de competências digitais em seu contexto de trabalho.

O convite para sua colaboração foi baseado na sua relevância para a compreensão do fenômeno a ser observado por esta pesquisa. Sua participação como entrevistado(a) não é obrigatória e você pode interromper ou desistir da entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer perguntas que lhe forem feitas.

Todas as informações fornecidas durante as entrevistas serão gravadas e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa e publicações científicas e a identidade do(a) participante será mantida em sigilo. Sua participação como entrevistado(a) não lhe causará prejuízo profissional algum.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser feito junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPE ou diretamente com a pesquisadora através do telefone (81) 98604 0331 ou pelo e-mail nathaliavieira@gmail.com.

Eu, _____, abaixo assinado, tendo recebido todos os esclarecimentos acima citados, e ciente dos meus direitos, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar da mesma, bem como autorizo a divulgação nos meios acadêmicos e científicos dos resultados obtidos de forma consolidada.

Recife, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: