

Diretriz de Competências Digitais da Administração Pública Estadual do Piauí

Março/2026





RAFAEL TAJRA FONTELES
Governador do Estado do Piauí

Secretaria de Administração do Estado do Piauí

SAMUEL PONTES DO NASCIMENTO
Secretário de Estado da Administração

CAROLINE VIVEIROS
Superintendência de Patrimônio Imobiliário

ANA CAROLINE CUNHA DE SÁ
Superintendência de Gestão de Pessoas

ALBERTO ELIAS HIDD NETO
Superintendência de Parcerias e Concessões

JACYLENNE COELHO
Superintendência de Licitações e Contratos

PEDRO ALEXANDRE CABRAL DE OLIVEIRA
Superintendência de Gestão Administrativa

CARLOS ALBERTO DA SILVA MOURA JÚNIOR
Diretoria da Escola de Gestores

NAIARA DE MORAS E SILVA
Diretoria de Formação Profissional dos Servidores do Estado do Piauí

UBALDO DE SÁ NEVES JÚNIOR
Núcleo Estratégico de Tecnologia e Governo Digital

Equipe Técnica de Elaboração
Carlos Alberto da Silva Moura Júnior
Luciano de Aguiar Monteiro
Emanuelle Nobre Leal



Sumário

1. APRESENTAÇÃO	5
2. OBJETIVO E ESCOPO.....	5
3. FUNDAMENTAÇÃO DA DIRETRIZ	6
4. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA DIRETRIZ	7
5. ESTRUTURA DA DIRETRIZ.....	8
5.1. DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS	9
5.2. NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA	9
5.3. COMPETÊNCIAS DIGITAIS.....	10
6. APLICAÇÃO DA DIRETRIZ.....	12
7. GOVERNANÇA DA DIRETRIZ.....	13
8. MONITORAMENTO	14
9. REVISÃO	14
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
11. REFERÊNCIAS	15



1. APRESENTAÇÃO

A transformação digital do setor público exige o desenvolvimento contínuo de competências digitais pelos servidores, como condição essencial para ampliar a eficiência, a qualidade dos serviços e a geração de valor público, em um contexto no qual o uso de tecnologias digitais se torna cada vez mais indispensável às atividades governamentais.

Nesse contexto, a Diretriz de Competências Digitais para Servidores Públicos do Estado do Piauí, elaborado pela Secretaria de Administração, estabelece uma referência institucional para orientar a identificação, o desenvolvimento e a avaliação das competências digitais necessárias ao exercício das funções públicas em ambiente digital.

A Diretriz organiza as competências em domínios estruturados e níveis de proficiência, permitindo uma compreensão comum das capacidades digitais e apoiando a formulação de políticas de capacitação e gestão de pessoas no setor público

Diante desse contexto, a presente diretriz configura-se como instrumento estratégico para impulsionar a transformação digital do Estado, promovendo o desenvolvimento de competências individuais e institucionais, fortalecendo a cultura digital e contribuindo para o aprimoramento contínuo da qualidade, eficiência e efetividade dos serviços públicos ofertados à sociedade piauiense.

2. OBJETIVO E ESCOPO

A Diretriz de Competências Digitais do Estado do Piauí estabelece um conjunto estruturado de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao desempenho das funções públicas em ambiente digital orientando a identificação, o desenvolvimento e a avaliação dessas competências, alinhando capacidades dos servidores às demandas da transformação digital.

Nesse sentido, são definidos níveis de proficiência esperados em competências relacionadas ao uso de tecnologias digitais, à comunicação e colaboração em ambientes digitais, bem como à inovação e à resolução de problemas, proporcionando uma referência comum para a atuação dos servidores públicos estaduais.

O escopo da Diretriz abrange todos os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, sendo aplicável aos servidores públicos, independentemente de sua área de atuação ou nível hierárquico, respeitadas as especificidades das funções desempenhadas.



O modelo proposto permite a adaptação das competências e níveis de proficiência conforme o contexto organizacional e as atribuições de cada cargo ou função.

3. FUNDAMENTAÇÃO DA DIRETRIZ

A transformação digital no setor público tem provocado mudanças significativas na forma como as organizações governamentais operam, exigindo a redefinição das competências dos servidores públicos. Nesse sentido, Mihaila (2024) destaca que as diretrizes de competências desempenham papel central na modernização das administrações públicas, ao estruturarem conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para atuação em ambientes digitais.

As competências digitais podem ser entendidas como um conjunto integrado de capacidades que permitem aos servidores utilizar tecnologias de forma eficaz, inovadora e alinhada aos objetivos institucionais. Conforme argumenta Bvuma (2023), tais competências não se limitam ao domínio técnico, mas envolvem também a capacidade de adaptação, aprendizagem contínua e atuação estratégica, sendo fundamentais para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.

No âmbito conceitual, é importante distinguir competência digital de domínio de competência e de nível de proficiência. Os domínios representam áreas estruturadas de capacidades, enquanto os níveis de proficiência indicam o grau de domínio que o servidor possui em cada competência. Estudos internacionais destacam que a ausência dessa distinção compromete a efetividade dos modelos de avaliação, reforçando a necessidade de diretrizes que integrem esses elementos de forma clara e estruturada (ANGEL-URDINOLA; CHINEN; RODON, 2025).

A literatura recente também evidencia que as competências digitais no setor público vão além do uso operacional de tecnologias, abrangendo a capacidade de compreender contextos sociotécnicos, interpretar dados e atuar de forma estratégica na construção e execução de políticas públicas digitais. Nesse sentido, o desenvolvimento dessas competências é considerado um fator crítico para o alcance de objetivos institucionais e para a efetividade das iniciativas de governo digital (CORDELLA; GUALDI; VAN DE LAAR, 2024).

Adicionalmente, estudos apontam que a avaliação das competências digitais ainda apresenta lacunas metodológicas, especialmente no que se refere à definição de



instrumentos padronizados e à consideração das especificidades das funções desempenhadas pelos servidores. Dessa forma, recomenda-se a adoção de abordagens flexíveis, que considerem tanto os níveis de complexidade das atividades quanto as responsabilidades associadas a cada função no setor público (BILAN; MISHCHUK; SAMOLIUK, 2023).

Por fim, a construção de diretrizes de competências digitais deve estar integrada a estratégias institucionais mais amplas, que considerem aspectos como cultura organizacional, liderança e desenvolvimento contínuo de capacidades. Nesse sentido, a OCDE (2021) enfatiza que o fortalecimento dessas competências depende não apenas de modelos estruturados, mas também de ambientes organizacionais que incentivem a aprendizagem, a inovação e a adaptação às mudanças tecnológicas.

4. Princípios Orientadores da Diretriz

A presente diretriz é orientada por princípios que estabelecem diretrizes para sua aplicação no âmbito da Administração Pública Estadual, assegurando alinhamento com a geração de valor público, a transformação digital e o desenvolvimento contínuo das competências dos servidores.

- **Foco no valor público:** Orienta a aplicação da Diretriz para geração de benefícios concretos à sociedade, garantindo que o desenvolvimento de competências digitais contribua para eficiência, qualidade e efetividade dos serviços.
- **Centralidade do cidadão/usuário:** Estabelece que o desenvolvimento das competências digitais deve considerar as necessidades do cidadão, promovendo serviços mais acessíveis, simples e orientados à experiência do usuário final.
- **Uso ético, seguro e responsável das tecnologias:** Assegura que o uso de tecnologias digitais ocorra de forma ética, segura e responsável, respeitando a privacidade, a proteção de dados e os princípios da administração pública digital.
- **Orientação por dados:** Promove o uso de dados como base para tomada de decisão, incentivando a análise, interpretação e utilização de informações para melhoria de processos e qualificação dos serviços públicos.

- **Interoperabilidade e colaboração:** Incentiva a integração entre sistemas, órgãos e equipes, promovendo o compartilhamento de informações e o trabalho colaborativo para aumentar a eficiência e a efetividade da gestão pública.
- **Aprendizagem contínua:** Estimula o desenvolvimento permanente das competências digitais, promovendo a atualização constante dos servidores diante das mudanças tecnológicas e das demandas do setor público.
- **Inovação com responsabilidade:** Incentiva a adoção de soluções inovadoras, assegurando que sua implementação ocorra de forma planejada, responsável e alinhada às necessidades institucionais e à geração de valor público.
- **Adequação ao contexto e à maturidade digital:** Estabelece que a aplicação da Diretriz deve considerar as particularidades dos órgãos e o nível de maturidade digital existente, permitindo sua adaptação conforme as necessidades institucionais.

5. ESTRUTURA DA DIRETRIZ

A Diretriz de Competências Digitais para Servidores Públicos do Estado do Piauí, Figura 1, está estruturado a partir de um modelo conceitual em camadas, concebido para organizar de forma lógica e progressiva as competências digitais necessárias ao desempenho das funções públicas. Essa estrutura permite integrar, de maneira coerente, as áreas de conhecimento, as capacidades requeridas e os níveis de domínio dos servidores.

Figura 1 – Estrutura da Diretriz de Avaliação de Competências



Fonte: SEAD (2026)



O modelo é composto por três componentes principais: domínios de competências, competências digitais e níveis de proficiência, os quais se articulam para viabilizar a identificação, avaliação e desenvolvimento das capacidades digitais no âmbito da Administração Pública Estadual.

5.1. Domínios de Competências

Os domínios de competências representam as áreas estruturantes que organizam as capacidades digitais exigidas dos servidores públicos. Cada domínio agrupa competências relacionadas, permitindo uma visão integrada das principais dimensões da atuação em ambiente digital.

Para a presente a presente diretriz, são definidos os seguintes domínios:

- **Uso de Tecnologias Digitais:** refere-se à capacidade de utilizar ferramentas, sistemas e plataformas digitais no desempenho das atividades institucionais.
- **Informação e Dados:** envolve a habilidade de buscar, organizar, analisar e utilizar dados e informações para subsidiar a tomada de decisão.
- **Comunicação e Colaboração Digital:** compreende a utilização de meios digitais para interação, compartilhamento de informações e trabalho colaborativo.
- **Segurança Digital:** abrange práticas relacionadas à proteção de dados, segurança da informação e uso responsável de tecnologias.
- **Resolução de Problemas e Inovação:** refere-se à capacidade de utilizar tecnologias digitais para melhorar processos, solucionar problemas e promover inovação no setor público.

Essa organização permite estruturar as competências de forma clara, facilitando sua aplicação em diferentes contextos organizacionais e níveis de atuação.

5.2. Níveis de Proficiência

Os níveis de proficiência definem o grau de domínio dos servidores em relação a cada competência digital, permitindo classificar diferentes estágios de desenvolvimento e maturidade.

A Diretriz adota quatro níveis progressivos:

- **Básico:** conhecimento inicial, com necessidade de apoio para execução das atividades;



- **Intermediário:** atuação com autonomia em tarefas rotineiras;
- **Avançado:** capacidade de resolver problemas e aprimorar processos.

Essa estrutura progressiva permite identificar lacunas de competências e orientar ações de capacitação e desenvolvimento profissional.

5.3. Competências Digitais

As competências digitais representam o conjunto estruturado de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que os servidores públicos do Estado do Piauí utilizem, de forma eficaz e segura, as tecnologias digitais no exercício de suas funções. Essas competências estão diretamente associadas aos domínios definidos na diretriz, garantindo alinhamento entre as capacidades individuais e as demandas da transformação digital no setor público.

A sistematização dessas competências estabelece um referencial comum para avaliação, desenvolvimento e monitoramento das capacidades digitais dos servidores, contribuindo para o aumento da eficiência operacional, da qualidade dos serviços públicos e da capacidade de inovação institucional.

A aplicação periódica do questionário de diagnóstico de competências digitais, realizada por meio da plataforma Gov.PI Cidadão, permitirá identificar o nível de proficiência dos servidores em cada competência. A partir da análise dos dados coletados, será possível gerar diagnósticos individualizados e organizacionais, subsidiando ações de capacitação direcionadas às necessidades específicas identificadas.

As competências digitais estão organizadas conforme os domínios da diretriz e descritas a seguir:

a) Uso de Tecnologias Digitais

Refere-se à capacidade de utilizar ferramentas, sistemas e aplicações digitais no desempenho das atividades institucionais.

Competência	Básico	Intermediário	Avançado
Utilização de ferramentas digitais	Utiliza ferramentas básicas com apoio	Utiliza ferramentas com autonomia em atividades rotineiras	Utiliza ferramentas de forma eficiente e orienta outros
Uso de sistemas institucionais	Acessa e utiliza sistemas com orientação	Opera sistemas de forma autônoma	Otimiza o uso dos sistemas e apoia outros usuários



Competência	Básico	Intermediário	Avançado
Produção de documentos digitais	Produz documentos simples	Produz documentos estruturados e padronizados	Produz conteúdos avançados e padroniza práticas
Adaptação tecnológica	Demonstra abertura ao uso de novas ferramentas	Adapta-se a novas tecnologias com facilidade	Promove adoção de novas tecnologias no ambiente

b) Informações e Dados

Relaciona-se à capacidade de buscar, organizar, analisar e utilizar informações e dados para apoiar a tomada de decisão.

Competência	Básico	Intermediário	Avançado
Busca e filtragem de informações	Realiza buscas simples	Utiliza filtros e avalia fontes	Realiza buscas avançadas e valida informações
Organização da informação	Organiza informações de forma básica	Estrutura e gerencia informações	Define padrões de organização e gestão
Análise de dados	Interpreta dados simples	Analisa dados para apoio operacional	Analisa dados para decisões estratégicas
Uso de dados para decisão	Reconhece importância dos dados	Utiliza dados em decisões rotineiras	Promove decisões orientadas por dados

c) Comunicação e Colaboração Digital

Compreende a utilização de ferramentas digitais para comunicação institucional e trabalho colaborativo.

Competência	Básico	Intermediário	Avançado
Comunicação digital	Utiliza comunicação básica	Comunica-se de forma clara e adequada	Define padrões e orienta comunicação digital
Compartilhamento de informações	Compartilha informações de forma simples	Compartilha de forma estruturada	Garante fluxo eficiente de informação
Trabalho colaborativo	Participa de atividades digitais	Atua colaborativamente em equipes	Coordena equipes em ambientes digitais
Interação digital institucional	Utiliza plataformas básicas	Utiliza plataformas com autonomia	Promove integração entre plataformas e usuários

d) Segurança Digital

Abrange práticas relacionadas à proteção de dados, segurança da informação e uso responsável de tecnologias.

Competência	Básico	Intermediário	Avançado
Uso seguro de dispositivos	Adota práticas básicas de segurança	Aplica práticas seguras de uso	Promove boas práticas de segurança
Gestão de acessos	Utiliza senhas básicas	Gerencia acessos de forma segura	Define e orienta práticas de controle de acesso

Competência	Básico	Intermediário	Avançado
Proteção de dados	Reconhece importância da proteção	Aplica práticas de proteção de dados	Atua na melhoria da proteção institucional
Conscientização em segurança	Reconhece riscos básicos	Identifica riscos e previne incidentes	Atua na disseminação da cultura de segurança

e) Resolução de Problemas e Inovação

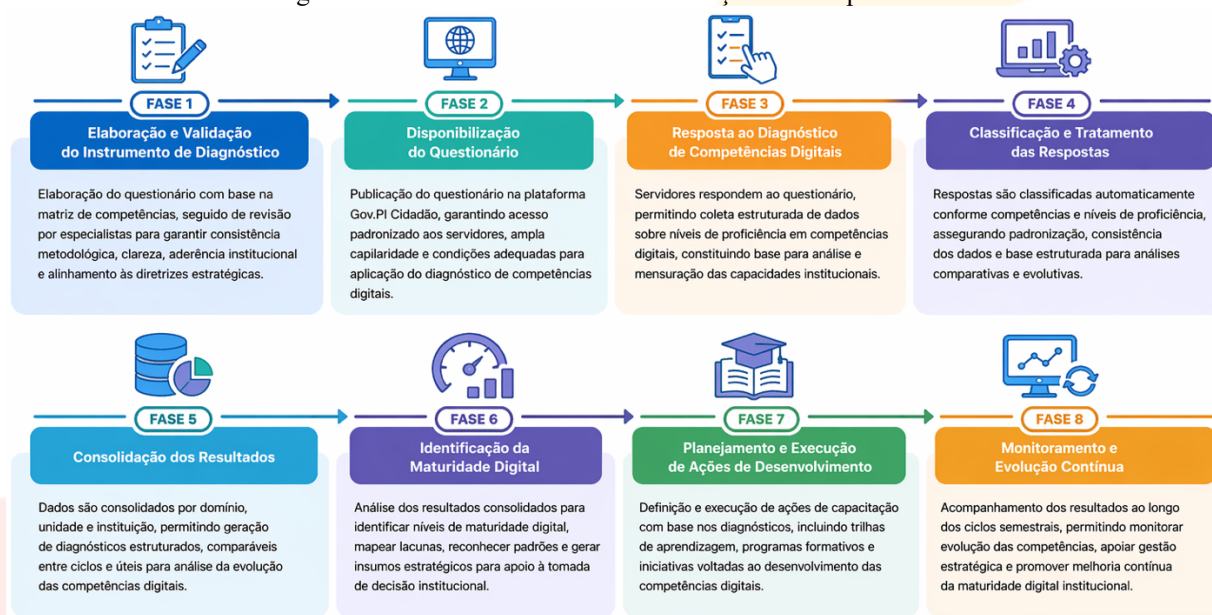
Refere-se à capacidade de utilizar tecnologias digitais para resolver problemas e promover melhorias nos processos de trabalho.

Competência	Básico	Intermediário	Avançado
Solução de problemas com tecnologia	Resolve problemas simples	Resolve problemas operacionais	Resolve problemas complexos e orienta outros
Identificação de melhorias	Reconhece necessidades básicas	Identifica oportunidades de melhoria	Atua estrategicamente na melhoria de processos
Aplicação de soluções digitais	Utiliza soluções existentes	Aplica soluções digitais no trabalho	Implementa soluções inovadoras
Inovação em processos	Demonstra abertura à inovação	Propõe melhorias no trabalho	Lidera iniciativas de inovação

6. APLICAÇÃO DA DIRETRIZ

A aplicação da Diretriz de Competências Digitais será realizada de forma periódica, estruturada e contínua, por meio de ciclos semestrais, operacionalizados na plataforma Gov.PI Cidadão. O processo é composto por fases sequenciais e integradas, detalhado na Figura 2, que viabilizam a coleta, análise e utilização estratégica das informações relacionadas às competências digitais dos servidores públicos.

Figura 2 – Estrutura da Diretriz de Avaliação de Competências



Fonte: SEAD (2026)



A aplicação estruturada da Diretriz, por meio de ciclos semestrais e fases bem definidas, assegura um processo contínuo de diagnóstico e desenvolvimento, consolidando a diretriz como instrumento estratégico para impulsionar a transformação digital e a melhoria dos serviços públicos no Estado do Piauí.

7. GOVERNANÇA DA DIRETRIZ

A governança da Diretriz de Competências Digitais para Servidores Públicos do Estado do Piauí estabelece o modelo de coordenação, implementação, monitoramento e evolução contínua da diretriz, assegurando sua efetividade como instrumento estratégico para o desenvolvimento das capacidades digitais no âmbito da Administração Pública Estadual.

A Diretriz será conduzida por um modelo de governança estruturado em três níveis, **estratégico, tático e operacional**, com definição clara de papéis e responsabilidades, garantindo alinhamento institucional, execução coordenada e evolução contínua, conforme detalhado a seguir:

- **Nível Estratégico - Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD)**

Responsável pela definição das diretrizes, alinhamento com as políticas públicas estaduais, aprovação do modelo de competências digitais e acompanhamento dos resultados em nível institucional.

- **Nível Tático - Escola de Governo da Secretaria de Administração**

Responsável pela gestão da Diretriz, incluindo a elaboração e atualização do instrumento de diagnóstico, análise dos resultados, definição das estratégias de capacitação e articulação com os órgãos estaduais.

- **Nível Operacional - Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual**

Responsáveis pela aplicação da Diretriz, mobilização dos servidores, acompanhamento da participação e execução das ações de desenvolvimento no âmbito de suas unidades.



8. MONITORAMENTO

O monitoramento da Diretriz de Competências Digitais para Servidores Públicos do Estado do Piauí será realizado de forma **contínua, sistemática e orientada a dados**, com base nos resultados obtidos nos ciclos semestrais de aplicação do instrumento de diagnóstico, operacionalizados por meio da plataforma Gov.PI Cidadão.

O processo de monitoramento tem por finalidade acompanhar a evolução das competências digitais dos servidores públicos, bem como aferir o nível de maturidade digital das unidades organizacionais e da Administração Pública Estadual como um todo, permitindo a geração de evidências para suporte à tomada de decisão estratégica.

Nesse contexto, o monitoramento contemplará:

- o acompanhamento da evolução dos níveis de proficiência por competência e por domínio;
- a identificação de lacunas de competências e necessidades de desenvolvimento;
- a análise de tendências e padrões de desempenho ao longo dos ciclos de avaliação;
- a consolidação de indicadores estratégicos para a gestão das competências digitais;
- o suporte à formulação, priorização e avaliação de ações de capacitação e desenvolvimento.

Os resultados do monitoramento deverão subsidiar os processos de planejamento institucional, gestão de pessoas e formulação de políticas públicas voltadas à transformação digital, contribuindo para o aprimoramento contínuo da eficiência, qualidade e efetividade dos serviços públicos.

9. REVISÃO

A Diretriz de Competências Digitais para Servidores Públicos do Estado do Piauí será objeto de **revisão periódica e sistemática**, com o objetivo de assegurar sua aderência às transformações tecnológicas, às demandas institucionais e às diretrizes estratégicas do Estado.

A revisão da Diretriz ocorrerá, preferencialmente, em **ciclos anuais**, considerando, de forma integrada, os seguintes aspectos:



- a evolução das tecnologias digitais e das práticas associadas à transformação digital no setor público;
- os resultados consolidados dos ciclos semestrais de avaliação das competências digitais;
- as lacunas de competências identificadas e as necessidades de desenvolvimento institucional;
- a atualização de políticas públicas, normativos e diretrizes relacionadas à governança digital e à gestão de pessoas.

O processo de revisão deverá ser conduzido de forma estruturada, com base em evidências, assegurando a participação das instâncias responsáveis pela governança da Diretriz, especialmente nos níveis estratégico e tático, de modo a garantir alinhamento institucional e consistência metodológica.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Diretriz de Competências Digitais do Estado do Piauí consolida um modelo estruturado para identificar, avaliar e desenvolver as capacidades digitais dos servidores, alinhando domínios, competências e níveis de proficiência às demandas da transformação digital e à melhoria contínua dos serviços públicos ofertados à sociedade.

A aplicação periódica, por ciclos semestrais, operacionalizada na plataforma Gov.PI Cidadão, assegura a coleta sistemática de dados, a geração de diagnósticos e o acompanhamento evolutivo das competências, permitindo orientar ações de capacitação, fortalecer a cultura digital e apoiar a gestão estratégica de pessoas no âmbito estadual.

A governança estruturada, o monitoramento contínuo e os processos de revisão garantem a sustentabilidade e evolução da Diretriz, consolidando-a como instrumento estratégico para o fortalecimento da maturidade digital do Estado, promovendo maior eficiência administrativa, inovação institucional e geração de valor público à sociedade.

11. REFERÊNCIAS

ANGEL-URDINOLA, Diego F.; CHINEN, Marjorie; RODON, Gemma. *Digital skills development: competence frameworks, assessment tools, and pedagogical approaches*. Washington, DC: World Bank Group, 2025.



BILAN, Yuriy; MISHCHUK, Halyna; SAMOLIUK, Natalia. Digital skills of civil servants: assessing readiness for successful interaction in e-society. *Acta Polytechnica Hungarica*, v. 20, n. 3, p. 155–174, 2023.

BVUMA, Stella. From training to transformation: a roadmap for closing the digital skills gap in South Africa's public sector. In: *Navigating the digital economy: business strategies for the future*. [S.l.]: [s.n.], 2023.

CORDELLA, Antonio; GUALDI, Francesco; VAN DE LAAR, Mindel. Digital skills within the public sector: a missing link to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs). *Information Polity*, v. 29, n. 1, p. 13–33, 2024.

KNEZEVIC, Dusko. The impact of technologies on leadership styles in Southeast European countries. *Journal of International Studies*, v. 16, n. 2, p. 127–139, 2023.

MIHAILA, Georgiana Madalina. Civil servants' competence frameworks: a necessity for modern and digital public administrations. In: *Central and Eastern European eDem and eGov Days (CEEeGov 2024)*. New York: ACM, 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *The OECD framework for digital talent and skills in the public sector*. Paris: OECD, 2021.

UNESCO; INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU); BROADBAND COMMISSION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Artificial intelligence and digital transformation competencies for civil servants: working group report on AI capacity building*. Paris: UNESCO, 2022.