

— GLOSSÁRIO · EDIÇÃO 2026

Glossário de **Transformação Digital** para a Gestão Pública

35 termos que todo gestor público precisa dominar.

FAIXAS

Conceitual · Intermediário ·
Avançado

FORMATO

Guia de
referência

IBAP-
BRASIL.COM.BR

Sobre este **material**

Este glossário nasceu de uma constatação simples: a transformação digital chegou ao setor público com força, mas a linguagem que a acompanha ainda é um obstáculo para muitos gestores.

Termos como **interoperabilidade**, **infraestrutura pública digital** e **decisão automatizada** aparecem cada vez mais em editais, estratégias de governo, relatórios do TCU e debates sobre política pública — mas raramente são explicados com a profundidade que a prática exige.

O IBAP elaborou este material para preencher essa lacuna. Não se trata de um dicionário técnico para especialistas em TI. É um guia para gestores públicos que precisam tomar decisões, contratar soluções, liderar equipes e dialogar com autoridade sobre o processo de transformação digital do Estado brasileiro.

TRÊS FAIXAS DE PROFUNDIDADE

Conceitual	Os princípios e modelos que estruturam o debate — governo como plataforma, once-only, dado aberto.
Intermediário	Os instrumentos e frameworks que guiam a prática — maturidade digital, BPM, LGPD no setor público, nuvem governamental.
Técnico-avançado	Os temas que chegaram ao topo da agenda e exigem posicionamento — decisão automatizada, viés algorítmico, DevSecOps, dados sintéticos, IN 94/2022.

Use este glossário como referência de consulta, base para capacitação de equipes ou ponto de partida para aprofundamento nos temas que mais impactam a sua área de atuação.

Diagnóstico de nível de **conhecimento**

Junto a este glossário, o IBAP desenvolveu um diagnóstico interativo de nível de conhecimento em transformação digital para gestores públicos.

São **12 perguntas** — fáceis, médias e difíceis — construídas a partir dos termos deste glossário, em formato de múltipla escolha e verdadeiro/falso. Ao final, o participante recebe seu nível (Iniciante, Em Desenvolvimento, Intermediário ou Avançado), o detalhamento de acertos por faixa de dificuldade e uma leitura qualitativa do resultado.

→ Capacitação de servidores e gestores	→ Mapeamento de gaps de competência
→ Eventos e missões internacionais do IBAP	→ Autoavaliação individual

Os dados de resposta são coletados anonimamente — sem nome, e-mail ou IP — e serão utilizados pelo IBAP para compreender o perfil coletivo de conhecimento em transformação digital entre gestores públicos brasileiros.

A INSTITUIÇÃO

Sobre o **IBAP**

O Instituto Brasileiro de Administração Pública é uma instituição dedicada à capacitação, pesquisa e conexão internacional de gestores e servidores públicos brasileiros. Atuamos na fronteira entre inovação e gestão pública — levando o que há de mais atual em governo digital, políticas públicas e administração para quem está na linha de frente da transformação do Estado.

INSTITUTO BRASILEIRO
DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

Capacitação · Pesquisa · Conexão
internacional

ibap-brasil.com.br

01

INFRAESTRUTURA PÚBLICA DIGITAL (DPI – Digital Public Infrastructure)

A camada base de sistemas e padrões digitais que um país oferece para que serviços públicos e privados sejam construídos sobre ela. A DPI é composta por três pilares: identidade digital, pagamentos digitais e troca de dados (interoperabilidade). Índia (Aadhaar + UPI), Brasil (gov.br + Pix) e Estônia (X-Road) são referências globais. O Banco Mundial e o G20 utilizam o conceito de DPI para avaliar a maturidade digital dos países.

02

INTEROPERABILIDADE

Capacidade de sistemas de diferentes órgãos ou esferas de governo trocarem dados e executarem processos de forma automática, sem intervenção humana para "tradução" das informações. Existem quatro níveis: técnica (protocolos), sintática (formatos), semântica (significado dos dados) e organizacional (acordos e governança). No Brasil, a Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS) e a plataforma Conecta Gov.br são exemplos aplicados.

03

PRINCÍPIO ONCE-ONLY ("Peça uma vez só")

Princípio segundo o qual o Estado não deve exigir do cidadão uma informação que ele já forneceu anteriormente a qualquer órgão público. O dado circula entre as instituições de forma segura, e o cidadão não precisa repetir certidões, comprovantes ou documentos já registrados no governo. É um dos pilares do Regulamento Europeu de Serviços Digitais (SDG) e do Plano Nacional de Governo Digital brasileiro.

04

IDENTIDADE DIGITAL

Conjunto de atributos verificados eletronicamente que provam quem é o cidadão no ambiente online. Vai além do login: inclui níveis de asseguramento (baixo, médio, alto), autenticação multifator e federação de identidades entre sistemas. No Brasil, o gov.br é o provedor oficial de identidade digital, com três níveis de confiança: Bronze, Prata e Ouro.

05

GOVERNO COMO PLATAFORMA (Government as a Platform)

Modelo em que o Estado deixa de construir sistemas isolados por órgão e passa a oferecer componentes reutilizáveis — login único, assinatura digital, pagamento, notificação, protocolo eletrônico — que todos os órgãos aproveitam. Reduz duplicação de investimentos, padroniza a experiência do cidadão e permite que o ecossistema privado (GovTechs) construa serviços sobre essa base.

06

GOVTECH

Empresas ou iniciativas que utilizam tecnologia para melhorar serviços e processos de governo, seja por meio de contratação pública, parcerias ou desenvolvimento de soluções abertas. Diferente das consultorias tradicionais de TI, as GovTechs nascem com foco em impacto público, modelos escaláveis e ciclos curtos de desenvolvimento. O ecossistema GovTech brasileiro cresceu significativamente após o Marco Legal das Startups (Lei 182/2021).

07

API (Application Programming Interface)

Interface que permite que dois sistemas de software se comuniquem de forma padronizada. No setor público, APIs são o mecanismo técnico da interoperabilidade: permitem que um sistema do INSS consulte dados da Receita Federal, por exemplo, sem acesso direto ao banco de dados. A política de API First orienta que todo serviço digital seja construído expondo uma API antes da interface visual.

08

DADO ABERTO (Open Data)

Dado produzido pelo setor público disponibilizado em formato legível por máquina, sem restrição de licença, gratuito e com metadados adequados. O Brasil possui a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Política de Dados Abertos do Poder Executivo (Decreto 8.777/2016). A qualidade de dados abertos é medida pelo modelo de 5 estrelas de Tim Berners-Lee, onde o nível máximo implica dados ligados (Linked Data) com URLs persistentes.

09

DADO POR PADRÃO ABERTO (Open by Default)

Princípio segundo o qual todo dado público deve ser disponibilizado abertamente, salvo exceções previstas em lei (sigilo, privacidade, segurança nacional). Inverte a lógica tradicional, onde o dado era fechado e a abertura era exceção. Implica mudança de cultura organizacional e de processos de publicação de dados nos órgãos.

10

LGPD NO SETOR PÚBLICO (Lei 13.709/2018)

A Lei Geral de Proteção de Dados se aplica ao poder público com especificidades: órgãos públicos não precisam de consentimento para tratar dados quando há uma base legal como execução de política pública. Porém, precisam nomear um Encarregado de Dados (DPO), respeitar princípios de finalidade e necessidade, e reportar incidentes à ANPD. A adequação à LGPD é uma exigência de governança digital para todos os entes federativos.

11

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Processo de revisão profunda de estratégia, cultura, operações e entrega de valor de uma organização a partir da adoção de tecnologias digitais. No setor público, não se resume à digitalização de formulários: envolve redesenho de processos, mudança na legislação, capacitação de servidores e reorientação para a experiência do cidadão. É diferente de digitalização (converter papel em PDF) e de informatização (automatizar o processo existente sem redesenhá-lo).

12

MATURIDADE DIGITAL (Digital Maturity Model – DMM)

Modelo de avaliação do estágio de transformação digital de uma organização pública, tipicamente em 5 níveis: inicial, em desenvolvimento, definido, gerenciado e otimizado. Avalia dimensões como estratégia, dados, tecnologia, cultura e experiência do cidadão. O Ministério da Gestão (MGI) utiliza modelos de maturidade para orientar a adesão dos órgãos federais ao Plano de Transformação Digital.

13

SERVIÇO DIGITAL

Serviço público disponibilizado integralmente por canal eletrônico, sem necessidade de presença física do cidadão em nenhuma etapa. O Decreto 10.332/2020 (Estratégia de Governo Digital) estabeleceu metas de digitalização de serviços federais. Um serviço digital de qualidade é medido por critérios como: completude digital, tempo de conclusão, taxa de sucesso e satisfação do usuário.

14

EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO (UX) NO SETOR PÚBLICO

Aplicação de métodos de design centrado no ser humano para desenvolver serviços e interfaces públicas que sejam acessíveis, compreensíveis e eficientes para o cidadão. Inclui pesquisa com usuários, prototipagem, testes de usabilidade e acessibilidade (WCAG). No Brasil, o Padrão Digital de Governo (design.gov.br) é o guia oficial de UX para sistemas e portais federais.

15

PADRÃO DIGITAL DE GOVERNO (Digital Service Standard)

Conjunto de critérios e diretrizes que um serviço digital público deve cumprir para ser considerado adequado. Define requisitos de acessibilidade, segurança, interoperabilidade, mobile-first e dados abertos. O Reino Unido (GOV.UK Design System) e o Brasil (design.gov.br) são referências. Serve como checklist para contratação e auditoria de sistemas públicos.

16

NUVEM GOVERNAMENTAL (GovCloud)

Ambiente de computação em nuvem dedicado ou certificado para uso pelo setor público, com requisitos adicionais de soberania de dados, auditabilidade, continuidade e conformidade legal. No Brasil, a SGD/MGI regula a contratação de serviços de nuvem por órgãos federais (Política de Computação em Nuvem – Portaria SGD nº 709/2021). A nuvem pública, privada e híbrida têm diferentes implicações de custo, controle e compliance.

17

SOBERANIA DIGITAL

Capacidade de um país de controlar sua infraestrutura digital crítica, seus dados e suas tecnologias sem dependência excessiva de atores estrangeiros. Envolve decisões sobre onde os dados dos cidadãos são armazenados, quais empresas operam a infraestrutura crítica e qual é a capacidade nacional de desenvolver tecnologia. Tema estratégico para políticas de segurança nacional e competitividade econômica.

18

CIBERSEGURANÇA NO SETOR PÚBLICO

Conjunto de práticas, políticas e tecnologias para proteger sistemas, redes e dados governamentais contra ataques, acesso não autorizado e interrupções. No Brasil, é coordenada pelo Gabinete de Segurança Institucional (GSI) e pelo CTIR Gov (Centro de Tratamento de Incidentes de Segurança). A Política Nacional de Segurança da Informação (Decreto 9.637/2018) e a Estratégia Nacional de Cibersegurança (E-Ciber) são os marcos regulatórios.

19

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PÚBLICA

Uso de modelos de aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e outros métodos de IA para automatizar decisões, analisar grandes volumes de dados e melhorar serviços públicos. Exemplos incluem: análise preditiva para alocação de recursos na saúde, detecção de fraudes em benefícios sociais, triagem automática de documentos e chatbots de atendimento. Requer governança específica para garantir transparência, explicabilidade e não discriminação.

20

DECISÃO ADMINISTRATIVA AUTOMATIZADA

Ato administrativo produzido total ou parcialmente por algoritmo, sem deliberação humana direta em cada caso. O Art. 20 da LGPD garante ao cidadão o direito de revisão humana de decisões automatizadas que afetem seus interesses. O desafio é garantir que a automação não reproduza vieses históricos presentes nos dados de treinamento e que os critérios de decisão sejam auditáveis.

21

VIÉS ALGORÍTMICO (Algorithmic Bias)

Distorção sistemática nos resultados de um sistema de IA decorrente de dados de treinamento que refletem desigualdades históricas ou escolhas de design inadequadas. No setor público, pode resultar em discriminação em concessão de benefícios, análise de risco em segurança pública ou seleção em concursos. A mitigação exige auditoria de dados, diversidade nas equipes de desenvolvimento e avaliação de impacto algorítmico.

22

TRANSPARÊNCIA ALGORÍTMICA

Obrigação de que órgãos públicos expliquem como sistemas automatizados tomam decisões que afetam cidadãos, incluindo os dados usados, os critérios ponderados e o grau de intervenção humana. Vai além de publicar o código-fonte: exige explicações compreensíveis para o público geral (explainability) e mecanismos de contestação. A União Europeia regulamentou isso no AI Act (2024).

23

ANÁLISE DE DADOS (DATA ANALYTICS) NA GESTÃO PÚBLICA

Uso de técnicas estatísticas e computacionais para extrair insights de dados governamentais e apoiar decisões de política pública. Vai do nível descritivo (o que aconteceu?) ao preditivo (o que vai acontecer?) e prescritivo (o que fazer?). Ferramentas como Python, R, Power BI e Tableau são cada vez mais usadas por equipes de governo para análise de gastos, monitoramento de programas e detecção de anomalias.

24

DADOS SINTÉTICOS (Synthetic Data)

Dados gerados artificialmente por modelos computacionais que preservam as características estatísticas de dados reais, sem expor informações pessoais identificáveis. Permitem que pesquisadores e desenvolvedores trabalhem com conjuntos de dados "realistas" sem violar a LGPD. Têm aplicação crescente em saúde pública, segurança e treinamento de modelos de IA governamentais.

25 **BLOCKCHAIN NO SETOR PÚBLICO**

Tecnologia de registro distribuído e imutável de transações, sem necessidade de autoridade central. Aplicações públicas incluem: emissão de diplomas verificáveis, registro de propriedades, rastreabilidade de cadeias de suprimento e votação eletrônica. O hype inicial deu lugar a uma avaliação mais criteriosa: blockchain só agrega valor quando há múltiplos atores desconfiantes e necessidade de auditabilidade sem intermediário.

26 **INTERNET DAS COISAS (IoT) NA GESTÃO URBANA**

Rede de sensores e dispositivos físicos conectados à internet que coletam e transmitem dados em tempo real para apoiar a gestão pública. Exemplos: sensores de qualidade do ar, medidores inteligentes de água e energia, câmeras com análise de tráfego, lixeiras com sensores de nível. Geram grandes volumes de dados que precisam de infraestrutura de processamento e políticas de privacidade específicas.

27 **CIDADE INTELIGENTE (Smart City)**

Modelo de gestão urbana que utiliza dados e tecnologia para melhorar serviços, eficiência energética, mobilidade, segurança e qualidade de vida. O conceito é controverso: críticos apontam riscos de vigilância, exclusão digital e dependência de fornecedores privados. Uma smart city genuína vai além da tecnologia e envolve participação cidadã, abertura de dados e governança democrática dos sistemas.

28 **ASSINATURA DIGITAL VS. ASSINATURA ELETRÔNICA**

Assinatura eletrônica é qualquer mecanismo eletrônico que identifica o signatário (inclui clique em "aceito" ou login com senha). Assinatura digital é um subconjunto que usa criptografia assimétrica com certificado emitido por autoridade certificadora (ICP-Brasil, no caso brasileiro). A MP 2.200-2/2001 estabelece a validade jurídica de ambas. A Lei 14.063/2020 definiu os níveis adequados de assinatura para atos administrativos.

29

PROCESSO ELETRÔNICO / SEI

Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo TRF4 e disseminado pelo MPOG, é o principal sistema de gestão de processos administrativos eletrônicos no governo federal brasileiro. Substituiu o processo em papel, permitindo tramitação, assinatura e acesso remoto a documentos. A integração do SEI com outros sistemas (SISGOV, ComprasGov) é parte da agenda de interoperabilidade do governo federal.

30

BPM – GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (Business Process Management)

Disciplina de modelagem, análise, melhoria e automação de processos organizacionais. No setor público, a etapa de mapeamento de processos AS-IS (como é) precede qualquer digitalização, pois informatizar um processo ruim apenas acelera os problemas. A notação BPMN (Business Process Model and Notation) é o padrão para modelagem. O Manual de Gestão por Processos do MP é referência federal.

31

RPA – AUTOMAÇÃO ROBÓTICA DE PROCESSOS (Robotic Process Automation)

Tecnologia que utiliza "robôs de software" para executar tarefas repetitivas e baseadas em regras em sistemas digitais, simulando ações humanas (copiar/colar, preencher formulários, extrair dados de PDFs). No setor público, é usada para cruzamento de bases de dados, emissão automática de certidões e conciliação contábil. É uma solução de curto prazo: o ideal é que os sistemas sejam integrados por APIs, não por RPA.

32

MICROSERVIÇOS (Microservices Architecture)

Estilo arquitetural em que um sistema é construído como um conjunto de pequenos serviços independentes, cada um responsável por uma função específica, que se comunicam por APIs. Contrasta com a arquitetura monolítica tradicional dos sistemas de governo. Permite escalabilidade independente, atualização de componentes sem reescrever o sistema inteiro e maior resiliência. Requer maturidade de DevOps e infraestrutura de nuvem.

33

DEVSECOPS NO SETOR PÚBLICO

Integração das práticas de Desenvolvimento (Dev), Segurança (Sec) e Operações (Ops) em um ciclo contínuo e automatizado de entrega de software. No setor público, rompe com o modelo tradicional de projetos longos e entrega única ("waterfall"): a ideia é entregar incrementos funcionais a cada sprint (2–4 semanas) e incorporar segurança desde o início do desenvolvimento. Requer mudança cultural e novo modelo de contratação de TI.

34

CONTRATAÇÃO DE TI NO SETOR PÚBLICO (IN SGD/ME nº 94/2022)

Instrução normativa que estabelece regras para contratação de soluções de tecnologia da informação e comunicação pela Administração Pública Federal. Define fases (planejamento, seleção do fornecedor, gestão contratual), artefatos obrigatórios (ETP, TR, PGC) e papéis (INTEC, FISCALIS). A contratação de TI é um dos gargalos da transformação digital pública: modelos rígidos dificultam a adoção de metodologias ágeis.

35

GOVERNANÇA DE TI (COBIT / ITIL no setor público)

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) é um framework de governança e gestão de TI que define objetivos de controle para alinhar TI à estratégia organizacional, gerenciar riscos e garantir conformidade. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) foca na gestão de serviços de TI (incidentes, mudanças, capacidade). No setor público, o uso do COBIT é recomendado pelo TCU para avaliação da maturidade de governança de TI nos órgãos.

Como usar este **glossário**

01

Consulta rápida

Use como referência antes de reuniões, leituras de documentos técnicos ou elaboração de propostas. Os termos estão numerados em ordem crescente de complexidade técnica.

02

Estudo sequencial

Para construir conhecimento do zero, leia os termos 01 a 11 (conceitos estruturantes), depois 12 a 22 (intermediário) e por fim 23 a 35 (técnico-avançado).

03

Capacitação de equipes

Distribua como pré-leitura antes de workshops, treinamentos ou missões internacionais. O diagnóstico interativo do IBAP é o complemento ideal para mapear gaps antes do início.

04

Diagnóstico organizacional

Aplique o quiz em equipes inteiras para mapear o perfil coletivo de conhecimento. Os dados anonimizados ajudam a identificar onde concentrar esforços de capacitação.

Referências e **marcos regulatórios**

— Lei 13.709/2018 — LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)	— Lei 14.063/2020 — Assinaturas eletrônicas em atos públicos
— Lei 12.527/2011 — LAI (Lei de Acesso à Informação)	— Lei Complementar 182/2021 — Marco Legal das Startups
— Decreto 8.777/2016 — Política de Dados Abertos (Poder Executivo)	— Decreto 9.637/2018 — Política Nacional de Segurança da Informação
— Decreto 10.332/2020 — Estratégia de Governo Digital 2020–2022	— MP 2.200-2/2001 — ICP-Brasil (Infraestrutura de Chaves Públicas)
— IN SGD/ME nº 94/2022 — Contratação de soluções de TIC	— Portaria SGD nº 709/2021 — Política de Computação em Nuvem
— AI Act — União Europeia (2024)	— COBIT 2019 — ISACA
— ITIL 4 — Axelos	— Modelo de 5 Estrelas para Dados Abertos — Tim Berners-Lee
— Estratégia Nacional de Cibersegurança (E-Ciber) — GSI/PR	



Instituto Brasileiro de Administração Pública — capacitação, pesquisa e conexão internacional de gestores públicos brasileiros.

ibap-
brasil.com.br

MATERIAL PRODUZIDO EM 2026 · REPRODUÇÃO PERMITIDA COM CITAÇÃO DA FONTE

