



VÍDEO JURISTUBE · DIÁLOGOS DE DIREITO ADMINISTRATIVO

Centros de Competência: novos personagens no mapa da organização administrativa

Autores: Paulo Modesto

Publicado em: 09 de setembro de 2025

Duração: 26 min

Link JurisTube: <https://juristube.com.br/dialogos-direito-administrativo/centros-de-competencia-novos-personagens-no-mapa-da>

Link YouTube:

https://www.youtube.com/watch?v=B3g6eN_I_WU

Identificador citável: juristube.com.br/video/centros-de-competencia-novos-personagens-no-mapa-da#ep-a009cb9e

Descrição

EP095- Episódio gerado por IA a partir do artigo do professor Paulo Modesto, "Centros de competência: novos personagens no mapa da organização administrativa".

■ LINK DIRETO DO EPISÓDIO:

- ■ Youtube: https://youtu.be/B3g6eN_I_WU

-

■ Spotify:

https://open.spotify.com/episode/6bNmTS5SKf8VrAVbMYVxlv?si=ImTm9_JZR-ifD8lcMnwtmw

■ LINK PARA O TEXTO COMENTADO NO EPISÓDIO:

<https://www.conjur.com.br/2025-ago-28/centros-de-competencia-novos-personagens-no-mapa-da-organizacao-administrativa/>

ou <https://www.academia.edu/143820958>

■ LINKS GERAIS DO PROJETO:

- ■ Canal DDA no YouTube: <https://abra.ai/youtube-dda>

--■ Canal DDA no Spotify: <https://abra.ai/spotify-dialogos>

- ■ Lista dos links no Linktree: <https://linktr.ee/direitoadministrativo>

■ O DDA (Diálogos de Direito Administrativo) é um projeto inovador que une tecnologia e conhecimento acadêmico, transformando artigos, planos de aula e livros em conversas acessíveis através da inteligência artificial. Com curadoria humana e produção cuidadosa, em áudio e vídeo, imagens e criação de avatares sincronizados, o projeto visa construir uma ponte entre o conhecimento acadêmico especializado e um amplo público.

■ ■ ****O que é o DDA**:** Primeiro podcast de direito e gestão pública produzido por IA com curadoria humana e apresentação por avatares falantes sincronizados.

■ ****Como funciona**:**

- Transforma artigos, planos de aula e livros acadêmicos em diálogos coloquiais usando IA

- Mantém a responsabilidade do conteúdo original com os autores humanos

- A IA gera autonomamente roteiros e diálogos novos

- Curadoria humana seleciona o material fonte, edita os vídeos, prepara a sincronização dos avatares e organiza a divulgação e a eventual tradução dos episódios.

■ ****Objetivos****:

- Ampliar o alcance da produção jurídica e administrativa selecionada
- Tornar o conteúdo mais acessível para estudantes e profissionais
- Inspirar ouvintes a se tornarem leitores dos artigos originais

■ ****Importante saber****:

- Conteúdo é educacional e introdutório
- Não substitui a leitura do material original
- Disponível no YouTube e Spotify
- Cada episódio fornece link para o texto fonte

■ ****Equipe****:

- Curadoria: Prof. Paulo Modesto (UFBA)
- Assessoria Técnica: Camila Modesto
- Assessoria Estratégica: Rafaela Modesto

■ ****Como apoiar****: Compartilhe, comente e curta o projeto nas redes sociais. Registre-se no canal para receber informação dos novos episódios e contribuir para ampliar o alcance do canal. Com o aumento do número de seguidores, a distribuição dos episódios é ampliada nas plataformas.

■■■■■ Tema e resumo do texto-fonte:

O trabalho discute os centros de competência, definindo-os como unidades de rede que complementam a organização hierárquica tradicional no Brasil e em outros países. Essas unidades matriciais e flexíveis são criadas por atos infralegais e servem para missões temporárias, serviços integrados ou centralização de funções transversais. Distinguem-se dos órgãos e entidades públicas por não possuírem personalidade jurídica ou orçamento próprio, sendo agregados de órgãos e entidades, unidades de relação, com identidade organizacional específica. O artigo apresenta exemplos como o ColaboraGov (serviços internos) e o SAC-Bahia (atendimento ao cidadão), destacando seu potencial para inovação e eficiência na administração pública.

■■■■■ Palavras-chave:

Centros de competência, administração pública, unidades administrativas, arranjos institucionais, organização matricial, centros de serviços compartilhados (SSC), laboratórios de inovação, autoridades de missão, flexibilidade organizacional, serviços integrados, centralização de serviços transversais, coordenação dirigida a projetos, mutabilidade estrutural, ausência de hierarquia unitária, atos infralegais, digitalização, governo digital, interoperabilidade, omnicanalidade, ColaboraGov, GNova Lab, SAC-Bahia, reforma administrativa, governança e Núcleos de Justiça 4.0.

Competence centers, public administration, administrative units, institutional arrangements, matrix organization, shared service centers (SSC), innovation labs, mission authorities, organizational flexibility, integrated services, centralization of transversal services, project-driven coordination, structural mutability, absence of unitary hierarchy, infralegal acts, digitalization, digital government, interoperability, omnichannel, ColaboraGov, GNova Lab, SAC-Bahia, administrative reform, governance and Justice 4.0 Centers.

Transcrição

****Interlocutor 1:**** Olá, sejam muito bem-vindos e bem-vindas ao Diálogos de Direito Administrativo. Hoje temos um tema fascinante pela frente daqueles que nos fazem olhar para a máquina pública com outros olhos. Vamos conversar sobre os chamados centros de competência.

****Interlocutor 2:**** Exatamente. É um tema que, embora bastante presente na prática administrativa recente, muitas vezes escapa dos manuais mais tradicionais, né?

****Interlocutor 1:**** Pois é. Nossa conversa hoje vai girar em torno das ideias do professor Paulo Modesto lá da UFBA. Ele publicou um artigo muito elucidativo sobre o que ele chama de novos personagens na organização administrativa brasileira. A proposta é justamente essa, entender o que são essas estruturas, como elas funcionam, por que estão surgindo e qual a sua relevância, certo?

****Interlocutor 2:**** Faremos isso mergulhando nas reflexões que o professor Modesto nos traz, tentando decifrar esses arranjos que, como ele mesmo nota, já estão aí, mas ainda buscam o seu lugar ao sol na teoria do direito administrativo.

****Interlocutor 1:**** Perfeito. O trabalho do professor Modesto é um excelente guia para a gente compreender essas inovações organizacionais que mostram assim uma administração pública tentando se reinventar para ser mais ágil, mais eficiente. Então, para começar a desembaranhar isso, o professor Modesto já abre o artigo destacando que essas figuras são meio fantasma nos livros clássicos. O que na essência define um centro de competência segundo a análise dele? Como podemos caracterizar esses personagens?

****Interlocutor 2:**** Olha, pelo que o texto nos apresenta, a característica definidora é serem unidades administrativas matriciais. Na prática, isso significa que não são caixinhas isoladas, sabe? São estruturas formadas pela colaboração de diferentes órgãos, às vezes até entidades diferentes, reunidos para cumprir missões específicas que podem ser temporárias, tipo uma força tarefa. Ou então para prestar serviços de forma integrada ou ainda para centralizar atividades que são comuns a várias áreas, as chamadas atividades transversais, como compras governamentais ou gestão de pessoas.

****Interlocutor 1:**** Matricial, isso já quebra um pouco aquela imagem clássica da pirâmide hierárquica, certo? Aquela estrutura rígida, cada um no seu quadrado.

****Interlocutor 2:**** Exatamente. Quebra mesmo. O ponto central nesses centros é a coordenação orientada a projetos ou resultados e não mais a uma hierarquia fixa e única, certo? Há uma grande flexibilidade estrutural que o professor Modesto chama de mutabilidade e isso rompe com a ideia de uma linha de comando única inflexível. Eles funcionam mais como hubs, como nós ou pontos de conexão numa rede. Muitas vezes são voltados para a experimentação de novas práticas de gestão e para uma colaboração mais intensa entre diferentes partes da administração.

****Interlocutor 1:**** Faz todo sentido pensar nisso em contraste com o modelo tradicional. Como essa abordagem matricial do Centro de Competência se opõe àquele modelo burocrático clássico descrito lá por Max Weber e que o professor Modesto também menciona como ponto de partida?

****Interlocutor 2:**** Ah, o contraste é gritante e ajuda muito a entender a inovação. O modelo hierárquico tradicional, a burocracia weberiana que fundamentou a administração pública moderna, se baseia em pilares muito claros. Primeiro, a unidade de comando, ou seja, cada servidor responde a um único chefe. Depois, uma hierarquia vertical bem definida e estável, também a coordenação centralizada que flui de cima para baixo. E por fim, uma especialização funcional rígida com tarefas divididas em departamentos ou setores estanques. O foco desse modelo é a estabilidade, a previsibilidade, o controle.

****Interlocutor 1:**** E o modelo matricial que a gente vê nos centros de competência joga esse manual pela janela.

****Interlocutor 2:**** Em grande parte, sim, ele subverte esses princípios deliberadamente. Primeiro, ele admite a dupla subordinação. Um mesmo servidor pode se reportar a um gerente funcional da sua área de origem e a um gerente de projeto ou do centro de competência. Segundo, a coordenação é multidirecional. Os gestores envolvidos precisam negociar, articular o trabalho conjunto para que as coisas funcionem sem atritos ou duplicação. Terceiro, a mutabilidade estrutural é uma característica chave. Recursos e pessoas podem ser alocados e realocados dinamicamente entre diferentes projetos ou tarefas, conforme a necessidade muda. E quarto, a autoridade tende a ser mais dispersa, compartilhada entre os responsáveis pelos projetos ou missões. O foco muda da estabilidade e controle para flexibilidade e adaptabilidade. E isso é crucial para lidar com problemas complexos, tarefas temporárias ou ambientes que exigem respostas rápidas e conhecimento de várias áreas.

****Interlocutor 1:**** Esse contraste é muito claro, realmente. Mas o professor Modesto não fica só na definição abstrata, ele mapeia como isso aparece na prática. Quais são os tipos principais desses centros que ele identifica e como a gente pode visualizar isso com exemplos?

****Interlocutor 2:**** Ele nos apresenta duas grandes categorias gerais para organizar o pensamento. A primeira são os organismos de missão. Pense neles como unidades formadas em rede para concentrar decisões e coordenar ações em situações bem específicas, pontuais ou emergenciais. Como, por exemplo, a coordenação de grandes eventos, como uma Copa do Mundo ou Olimpíadas, ou a gestão de crises agudas, como uma pandemia ou um desastre ambiental.

****Interlocutor 1:**** Entendi. Para situações bem pontuais mesmo.

****Interlocutor 2:**** Exato. Aí a segunda categoria, talvez mais disseminada e mais estruturada, são os organismos de serviço. Internacionalmente eles são muito conhecidos como shared centers, SSCs, ou centros de serviços compartilhados. O objetivo aqui é outro, é integrar a prestação de serviços ao público ou centralizar o atendimento de demandas internas transversais para outros órgãos da administração.

****Interlocutor 1:**** E dentro desses SSCs, o artigo detalha uma evolução, como se fossem gerações diferentes, não é? Como isso funciona?

****Interlocutor 2:**** Sim, essa ideia de gerações é bem útil pra gente entender os diferentes focos e a sofisticação crescente desses centros. O professor Modesto aponta primeiro a primeira geração: Backoffice. O foco aqui é interno na própria máquina administrativa. São centros que centralizam serviços de apoio que são comuns a vários órgãos. Pense em RH, TI, compras, logística, contabilidade.

****Interlocutor 1:**** Entendi. O objetivo é claro: reduzir custos operacionais, eliminar estruturas duplicadas que faziam a mesma coisa em vários lugares, padronizar procedimentos e ganhar eficiência, imagino.

****Interlocutor 2:**** Exato. E com isso ganhar eficiência na gestão interna. Temos exemplos concretos disso funcionando aqui no Brasil? Temos, sim. E o artigo destaca um exemplo bem atual e relevante, o Colaboragov, que está vinculado ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Ele foi formalmente instituído por um decreto recente, o 11.837 de 2023, e hoje presta serviços administrativos compartilhados para nada menos que 13 ministérios. É um modelo interessante porque a governança dele também é compartilhada através de um comitê interministerial e a criação

encontrou respaldo na lei 14.600 de 2023, que tratou justamente desses arranjos colaborativos e funciona, traz economia. O potencial de economia mencionado no texto é impressionante: 2,37 bilhões em 4 anos só com essa centralização de serviços de apoio. Um outro exemplo que ele cita é o Gnova Lab, o laboratório de inovação da ENAP, que também opera nessa lógica matricial transversal. E o artigo lembra que isso não é uma invenção nossa, cita modelos parecidos em Portugal e na Itália.

****Interlocutor 1:**** Muito interessante essa busca por eficiência interna. E a segunda geração, para onde ela olha?

****Interlocutor 2:**** Segunda geração: Front office, balcões únicos. Vira o foco para fora, para o cidadão. A ideia aqui é integrar diversos serviços públicos de diferentes órgãos em um único ponto de contato, seja ele físico ou digital. O objetivo é simplificar a vida das pessoas, evitar que elas precisem peregrinar por várias repartições.

****Interlocutor 1:**** E um exemplo clássico disso seria...

****Interlocutor 2:**** O exemplo pioneiro e mais emblemático no Brasil, citado expressamente pelo Modesto, é o SAC da Bahia, o serviço de atendimento ao cidadão, criado ainda em 1995. O sucesso do SAC foi tão grande que inspirou diretamente o Poupatempo, que veio logo depois em 97, e modelos similares em mais de 20 outros estados brasileiros. Influenciou até experiências lá em Portugal. O SAC consegue reunir centenas de serviços diferentes em locais de fácil acesso, como shoppings, com padrões unificados de atendimento. É a materialização da ideia de governo como serviço no atendimento presencial.

****Interlocutor 1:**** E depois desses balcões únicos, o que viria? Existe uma terceira geração apontada no artigo.

****Interlocutor 2:**** O artigo sinaliza uma terceira geração que representa um passo adiante na integração. A busca aqui é por conectar de forma mais profunda o backoffice com o front office. O objetivo é alcançar uma interoperabilidade total dos sistemas de informação e oferecer uma experiência omnicanal completa. O horizonte final seria caminhar para uma prestação de serviços públicos mais proativa, talvez até preditiva, onde a administração antecipa a necessidade do cidadão e age sem que ele precise pedir. Como exemplos internacionais dessa fronteira, o texto menciona o sistema X-Road da Estônia e a plataforma GovTech de Singapura.

****Interlocutor 1:**** Aqui a coisa começa a ficar juridicamente muito interessante, né? Porque o professor Modesto argumenta que esses centros não se encaixam bem nas gavetinhas clássicas de órgãos públicos ou entidades da administração indireta. O que os torna tão peculiares do ponto de vista jurídico?

****Interlocutor 2:**** Esse é um dos pontos altos da análise dele. Modesto elenca cinco características gerais: Primeiro, são unidades da organização administrativa, podendo ser temporárias ou permanentes. Segundo, são dinamizadas por agentes públicos que vêm de outros órgãos ou entidades. Terceiro, funcionam como arranjos colaborativos de natureza orgânica. Quarto, são distintos dos órgãos ou entidades que os compõem, tendo uma identidade organizacional própria. E a quinta, o ponto crucial: apesar de terem essa identidade, eles não têm personalidade jurídica própria e não têm orçamento próprio no sentido de serem unidades orçamentárias autônomas.

****Interlocutor 1:**** E essa combinação — ter identidade organizacional, mas não ter personalidade jurídica nem orçamento próprio — é que os tira das categorias tradicionais.

****Interlocutor 2:**** Exatamente. Tecnicamente eles não se encaixam perfeitamente nem na definição estrita de órgão público, nem na definição de entidade da administração indireta. É aí que entra a proposta do professor Modesto: ele sugere que talvez a gente devesse pensar neles como uma terceira espécie organizacional dentro da administração pública, usando termos como organismos de integração ou unidades de rede.

****Interlocutor 1:**** Fascinante essa ideia de uma terceira espécie surgindo da própria prática administrativa. Mas qual a lógica por trás dessa estruturação mais fluida? Quais os benefícios que se busca com isso?

****Interlocutor 2:**** A lógica principal é bem pragmática: buscar maior eficiência e maior capacidade de resposta. O texto aponta benefícios como capturar sinergias, oferecer serviços com qualidade padronizada e facilitar o enfrentamento de problemas complexos que não respeitam as fronteiras rígidas entre ministérios. Além disso, permite a implementação de microrreformas de gestão de forma mais ágil, testando novas abordagens sem precisar mexer na estrutura formal maior logo de cara.

****Interlocutor 1:**** A lógica da eficiência e da flexibilidade é clara, mas como se justifica a criação dessas estruturas do ponto de vista normativo? Qual a base legal que o professor Modesto aponta para isso?

****Interlocutor 2:**** Ele aponta para uma interpretação específica do artigo 84, inciso VI, alínea "a", da Constituição Federal. Esse dispositivo dá ao Presidente da República a competência para dispor por meio de decreto sobre a organização e funcionamento da administração federal, desde que isso não implique aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos.

****Interlocutor 1:**** Ah, então a chave da interpretação está em considerar que esses centros não são órgãos públicos para fins dessa proibição específica de criação por decreto.

****Interlocutor 2:**** Exatamente. A interpretação é que esses centros de competência, por não terem personalidade jurídica própria, nem competências materiais exclusivas, nem dotação orçamentária própria, não se enquadrariam na vedação de criação de órgãos públicos por decreto. Eles seriam mais como arranjos ou unidades de coordenação. Isso confere uma flexibilidade muito grande para a gestão adaptar a estrutura administrativa às necessidades sem depender sempre de lei.

****Interlocutor 1:**** Uma interpretação que viabiliza a agilidade, sem dúvida. Mas essa lógica fica restrita ao Poder Executivo ou se espalha?

****Interlocutor 2:**** O artigo mostra que não e traz o exemplo do Poder Judiciário com a Resolução nº 385 de 2021 do CNJ, que autorizou a criação dos Núcleos de Justiça 4.0. Eles funcionam como organismos matriciais digitais, integrando juízes de diferentes comarcas que atuam em rede colaborativamente. Eles compartilham os elementos essenciais dos centros de competência: estrutura matricial, flexibilidade e coordenação em rede.

****Interlocutor 1:**** Fica evidente que é uma tendência organizacional relevante. Qual seria então a mensagem central e a conclusão principal do trabalho do professor Paulo Modesto?

****Interlocutor 2:**** A principal conclusão é que esses centros merecem um reconhecimento institucional formal. Eles não deveriam ser vistos apenas como ferramentas de gestão informais. O professor Modesto argumenta que incluí-los explicitamente no mapa organizacional do Estado traria mais segurança jurídica para sua atuação e para os servidores envolvidos, além de fortalecer a accountability. Ele sugere a utilidade de um arcabouço normativo mínimo que defina regras básicas sobre sua criação e governança.

****Interlocutor 1:**** A mensagem final é forte. A organização administrativa não é um cenário estático; ela é dinâmica e precisa de mecanismos para se adaptar aos desafios atuais.

****Interlocutor 2:**** Sem dúvida. É uma perspectiva que nos convida a repensar as estruturas administrativas que muitas vezes tomamos como dadas. Nos faz valorizar a flexibilidade como um atributo necessário para enfrentar desafios complexos.

****Interlocutor 1:**** E para quem nos acompanhou até aqui no Diálogos de Direito Administrativo, fica o nosso convite. Se esta conversa agregou valor, considere se inscrever no canal e compartilhar esta análise. Agradecemos imensamente a atenção de todos e todas. Até a próxima.

****Aviso legal:**** Este conteúdo é gerado por inteligência artificial com base em artigos doutrinários, sob curadoria do professor Paulo Modesto e sua equipe. O material tem caráter educacional e não substitui a leitura do artigo fonte.

Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

ABNT (NBR 6023:2018)

MODESTO, Paulo. Centros de Competência: novos personagens no mapa da organização administrativa. [Vídeo]. Tradução para mídia audiovisual por Inteligência Artificial. Curadoria de Paulo Modesto. Salvador: Canal @paulomodestodireito no YouTube / JurisTube.com.br, 2025. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=B3g6eN_I_WU e em: <https://juristube.com.br/episodio/a009cb9e-0464-44b7-b7d9-dfa20190a51d>. Acesso em: 20 ago. 2026.

APA 7ª edição

Modesto, P. (2025, September 9). *Centros de Competência: novos personagens no mapa da organização administrativa* [Vídeo]. JurisTube. https://www.youtube.com/watch?v=B3g6eN_I_WU

Chicago Author-Date (17ª ed.)

MODESTO, Paulo. 2025. "Centros de Competência: novos personagens no mapa da organização administrativa." Video. Diálogos de Direito Administrativo. https://www.youtube.com/watch?v=B3g6eN_I_WU

BibTeX

```
@misc{juristube-centros-de-compet-ncia-novos-personagens-2025,  
author = {Modesto, Paulo},  
title = {Centros de Competência: novos personagens no mapa da organização administrativa},  
year = {2025},  
howpublished = {JurisTube – Acervo Digital de Direito},  
note = {Série: Diálogos de Direito Administrativo},  
url = {https://www.youtube.com/watch?v=B3g6eN_I_WU},  
urldate = {2025-09-09}  
}
```



Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

Termos completos:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>

JurisTube — Acervo Digital de Direito

<https://juristube.com.br/dialogos-direito-administrativo/centros-de-competencia-novos-personagens-no-mapa-da>

PDF gerado em 2026-08-20 00:32 UTC