DA FRAGMENTAÇÃO À CENTRALIZAÇÃO INTELIGENTE: INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS E PERCEPÇÃO DE SERVIDORES E USUÁRIOS

Autores: Daily Damas Pereira[1], Weberton Lourenço dos Reis[2], Dra. Ana Cabanas[3]

[1, 2] Instituto Superior Interamericano de Ciencias Sociales (ISICS), Rua Cerro Cora Nº1859 Asunción, Paraguay, dailydamasestudos@gmail.com, webertongoiania@gmail.com
[3]São Luís University, 806 Verona Street, Suite 1, Kissimmee, Florida 34741, USA, anakabanass@gmail.com

Resumo
A fragmentação dos processos administrativos e a limitada integração entre setores podem comprometer a eficiência dos serviços públicos. Este estudo tem como objetivo analisar, preliminarmente, a viabilidade de implementação de um modelo de Centralização Inteligente, considerando aspectos organizacionais, processuais e tecnológicos. A pesquisa possui abordagem quantitativa, caráter descritivo e natureza aplicada. A amostra de 21 sujeitos (servidores e usuários) de uma prefeitura do Estado de Goiás. Os resultados parciais da dissertação de mestrado em Gestão Pública indicam que a totalidade dos usuários participantes consideraram viável a implementação da Centralização Inteligente, sendo na opinião da maioria muito favoráveis e para a minoria, favoráveis com ajustes. Desse modo, conclui-se parcialmente sobre a relevância da integração, padronização e interoperabilidade para o modelo proposto.
Palavras-chave: Governança pública. Centralização inteligente. Serviços públicos. Integração setorial. Eficiência administrativa.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas. Administração.

Introdução

A administração pública contemporânea enfrenta demandas complexas que frequentemente ultrapassam a atuação de um único setor. A fragmentação organizacional pode gerar dificuldades de comunicação, duplicidade de procedimentos, descontinuidade dos fluxos e limitações no compartilhamento de informações, comprometendo a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços públicos.

A partir dessa perspectiva, a integração entre setores constitui dimensão relevante da atuação pública. A coordenação torna-se necessária quando diferentes unidades precisam atuar de forma articulada, contribuindo para maior coerência das ações e para a redução de problemas decorrentes da fragmentação administrativa. Nesse sentido, a coordenação pode ser compreendida como processo de articulação entre diferentes níveis e unidades de atuação pública (Peters, 2021; Metcalfe, 1994).

Além da dimensão organizacional, de acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2024; 2020), a transformação digital amplia as possibilidades de integração de informações e de articulação dos processos administrativos. Entretanto, a digitalização isolada não garante integração, sendo necessária a articulação entre tecnologia, governança, dados e capacidades institucionais. Nesse sentido, a interoperabilidade entre sistemas constitui elemento relevante para o compartilhamento de informações e a integração dos serviços públicos.

É nessa perspectiva que a Centralização Inteligente é compreendida como mecanismo de integração de setores, processos, informações e recursos tecnológicos, e não apenas como concentração física ou hierárquica de atividades. Sua efetividade depende da articulação entre elementos organizacionais e tecnológicos, responsabilidades definidas, processos padronizados e mecanismos de coordenação.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar, preliminarmente, a viabilidade de implementação de um modelo de Centralização Inteligente, considerando aspectos organizacionais, processuais e tecnológicos.

Metodologia

A pesquisa possui natureza aplicada, abordagem quantitativa e caráter descritivo. É parte da dissertação de mestrado em Gestão Pública que analisa a viabilidade de implementação de um modelo de Centralização Inteligente na gestão pública municipal. A investigação considera aspectos organizacionais, processuais e tecnológicos relacionados com a integração dos setores e à eficiência administrativa.

Como etapa preliminar, aplicaram-se dois instrumentos destinados aos servidores e aos usuários dos serviços públicos de uma prefeitura do Estado de Goiás. Os questionários contemplaram integração setorial, padronização de processos, coordenação, compartilhamento de informações, fluxos administrativos, estrutura organizacional, recursos tecnológicos, integração dos sistemas e viabilidade do modelo. Participaram da amostra 11 servidores e 10 usuários após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê Interamericano de Ética em Pesquisa (CIEP) nº: 1696dezembro/2025.

Resultados

Os resultados preliminares foram organizados segundo as perspectivas dos servidores e usuários participantes. Primeiramente, apresenta-se, na Tabela 1, a percepção dos servidores sobre a integração entre setores mediante diferentes experiências quanto à articulação dos serviços.

Tabela 1 - Percepção dos servidores sobre a integração entre os setores

Avaliação	N	%
Eficiente	1	9,1
Satisfatória, com dificuldades pontuais	3	27,3
Ocorre apenas em situações específicas	3	27,3
Insuficiente	4	36,4
Total	11	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Em seguida, destaca-se, na Tabela 2, a percepção dos usuários sobre a integração durante o atendimento.

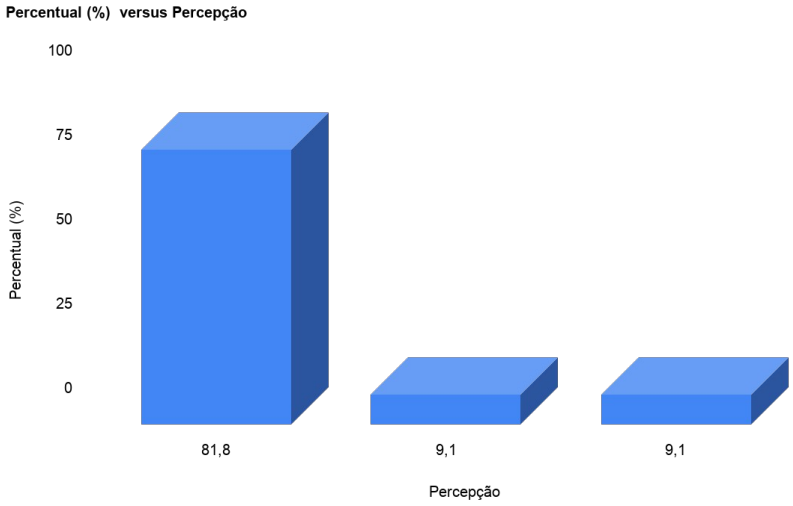
Tabela 2 - Percepção dos usuários sobre a integração entre os setores durante o atendimento

Avaliação	N	%
Ocorreu de forma integrada	2	20,0
Ocorreu parcialmente	4	40,0
Não percebeu integração	3	30,0
Ocorreu com dificuldades	1	10,0
Total	**10**	**100,0**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Posteriormente, evidencia-se, no Gráfico 1, a percepção dos servidores sobre a integração dos sistemas informatizados.

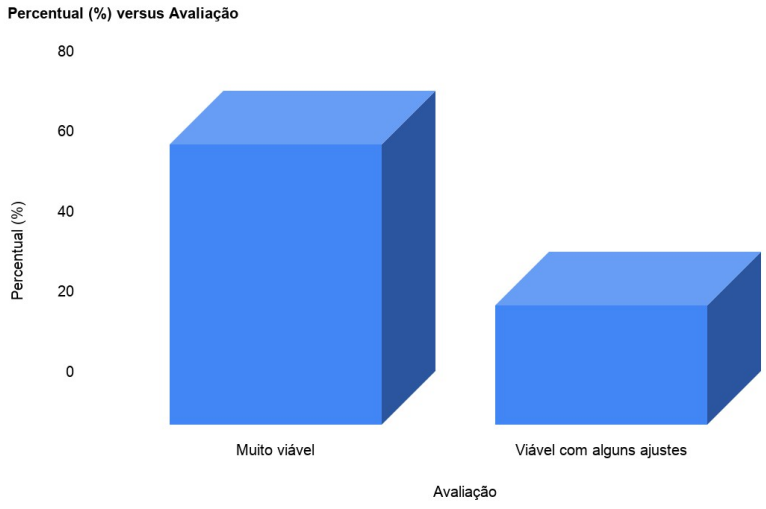
Gráfico 1 – Percepção dos servidores sobre a integração dos sistemas informatizados



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Por último, aponta-se, no Gráfico 2, a percepção dos usuários sobre a viabilidade da implementação da centralização inteligente.

Gráfico 2 – Percepção dos usuários sobre a viabilidade da implementação da Centralização Inteligente



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Discussão

Como apresentado na Tabela 1, entre os servidores, apenas um participante (9,1%) classificou a integração entre os setores como eficiente. Três (27,3%) consideraram-na satisfatória, embora com dificuldades pontuais; três (27,3%) afirmaram que ocorre apenas em situações específicas; e quatro (36,4%) avaliaram-na como insuficiente. Os resultados indicaram diferentes níveis de limitação na articulação entre os setores administrativos.

Os dados da Tabela 1 indicam que 90,9% dos servidores não classificaram a integração como plenamente eficiente, evidenciando limitações na articulação administrativa entre os setores. A maior frequência correspondeu à avaliação de integração insuficiente (36,4%), seguida pelas percepções de integração satisfatória com dificuldades pontuais e de ocorrência apenas em situações específicas, ambas com 27,3%.

Na perspectiva dos usuários, quatro participantes (40%) relataram integração parcial entre os setores, com necessidade de repetir informações ou ocorrência de pequenos atrasos. Três (30%) não perceberam integração, enquanto dois (20%) relataram integração efetiva. Um participante (10%) apontou dificuldades de comunicação, demora no encaminhamento ou interrupções durante o atendimento, evidenciando diferentes experiências quanto à continuidade dos serviços.

Os resultados preliminares da dissertação de mestrado indicam convergência entre a percepção dos servidores e a experiência dos usuários quanto às limitações de integração entre setores. Enquanto os servidores apontam dificuldades na articulação administrativa, os usuários relatam interrupções, repetição de informações e integração parcial durante o atendimento. Essa convergência sugere que a integração constitui dimensão relevante para a eficiência dos serviços e para a continuidade dos fluxos administrativos.

A literatura sobre coordenação no setor público contribui para interpretar esse resultado. Peters (2021) destaca que a coordenação e a integração são necessárias para enfrentar problemas de duplicação, desperdício e conflitos entre unidades, especialmente quando diferentes setores precisam atuar de forma articulada. Nesse sentido, no contexto deste estudo, a Centralização Inteligente pode ser compreendida como estratégia de coordenação e integração, e não simplesmente como concentração administrativa.

Essa perspectiva é relevante porque a centralização proposta não pressupõe eliminar as competências específicas dos setores, mas estabelecer mecanismos de articulação entre unidades, responsabilidades e procedimentos. Sua eficiência depende da capacidade de conectar esses elementos ao longo dos fluxos administrativos. A dimensão tecnológica reforça essa interpretação, pois a baixa integração dos sistemas informatizados indica limitações no compartilhamento de informações e na continuidade dos processos. A necessidade de procedimentos adicionais pode ampliar a fragmentação entre setores, reforçando a interoperabilidade como componente relevante do modelo, sem permitir diagnóstico técnico dos sistemas a partir do piloto.

Os dados da Tabela 2 mostraram que 80% dos usuários relataram algum grau de limitação na integração entre setores, enquanto 20% perceberam integração efetiva. O resultado evidencia diferentes experiências durante o atendimento, especialmente quanto à continuidade das demandas e à articulação entre os setores. Embora restrito ao teste piloto, constitui evidência preliminar relevante sobre essa experiência.

Em conformidade com a OECD (2026; 2024; 2020), essa interpretação está alinhada à perspectiva da transformação digital do setor público apresentada, segundo a qual a maturidade digital requer governança, coordenação, uso estratégico de dados e capacidades institucionais, não se limitando à adoção de ferramentas tecnológicas. A infraestrutura pública digital deve apoiar sistemas compartilhados e interoperáveis, favorecendo o compartilhamento de informações e a integração dos serviços públicos. Por isso, a necessidade de ampliar a adoção de sistemas interoperáveis e de superar soluções fragmentadas, associando infraestrutura digital, governança de dados e serviços públicos mais integrados.

Quanto à integração dos sistemas informatizados indicada no Gráfico 1, nove servidores (81,8%) apontaram pouca integração, enquanto um (9,1%) considerou os sistemas parcialmente integrados e outro (9,1%) afirmou que não são integrados. A concentração das respostas na categoria de pouca integração evidencia uma limitação tecnológica relevante, especialmente para o compartilhamento de informações e a continuidade dos processos administrativos entre diferentes setores.

O Gráfico 1 evidencia que a baixa integração dos sistemas constitui importante limitação tecnológica percebida pelos servidores, dificultando o compartilhamento de informações e a continuidade dos processos administrativos. Esse resultado complementa a percepção sobre a integração entre setores, indicando que as dificuldades de articulação também alcançam os recursos tecnológicos utilizados para apoiar e conectar os fluxos administrativos.

Em relação à viabilidade da Centralização Inteligente, sete usuários (70%) consideraram a implementação muito viável, destacando seu potencial para melhorar a organização, a continuidade, a agilidade e a eficiência dos serviços. Três participantes (30%) consideraram-na viável com alguns ajustes, demonstrando, no conjunto, avaliação favorável à proposta entre os usuários participantes.

A perspectiva das redes colaborativas também contribui para essa interpretação. Milward e Provan (2023) destacam a importância das redes colaborativas para articular diferentes atores e recursos na produção de respostas coordenadas. Bevir e Rhodes (2022), ao discutirem a presença das redes na administração pública contemporânea, reforçam a relevância das relações entre atores e dos contextos em que as práticas administrativas são construídas. No contexto deste estudo, essas perspectivas contribuem para compreender a Centralização Inteligente como mecanismo de articulação entre unidades administrativas, sem necessariamente eliminar suas competências específicas, favorecendo a redução da fragmentação e a continuidade dos processos.

Como apontado no Gráfico 2, 100% dos usuários participantes apresentaram avaliação favorável à implementação da Centralização Inteligente, sendo 70% muito viável e 30% viável com alguns ajustes. Esse resultado evidencia elevada receptividade à proposta, embora permaneça restrito aos participantes do teste piloto e, portanto, não represente estimativa da população de usuários.

Os demais resultados indicam que sete usuários (70%) perceberam contribuição significativa dos recursos tecnológicos para facilitar o atendimento; dois (20%) apontaram contribuição parcial e um (10%) pouca contribuição. Quanto ao acesso, sete (70%) consideraram-no fácil apenas em alguns canais, dois (20%) em qualquer canal e um (10%) encontraram dificuldades.

Quanto aos elementos estruturais, sete usuários (70%) avaliaram contribuição parcial, dois (20%) contribuição plena e um (10%) ausência de contribuição para a eficiência. Em conjunto, esses resultados complementam o diagnóstico preliminar, indicando limitações na integração organizacional e tecnológica, ao mesmo tempo em que revelam elevada receptividade dos usuários à proposta de Centralização Inteligente.

Os dados dos usuários acrescentam uma dimensão importante à análise. Embora a maioria tenha percebido contribuição significativa dos recursos tecnológicos para facilitar o atendimento, também foram identificadas limitações na integração entre setores, indicando que a presença de tecnologia não se confunde com integração tecnológica. Nesse cenário, a elevada receptividade à Centralização Inteligente merece destaque: todos os participantes consideraram viável sua implementação, sendo 70% muito viável e 30% viável com alguns ajustes. O resultado sugere pertinência em aprofundar a investigação sobre uma estrutura capaz de articular tecnologia, setores e processos administrativos.

Em conjunto, os achados preliminares apontam para três dimensões centrais à estruturação do modelo: integração organizacional, integração processual e interoperabilidade tecnológica. A primeira envolve coordenação, responsabilidades e articulação entre setores; a segunda relaciona-se à padronização e continuidade dos fluxos; e a terceira, à capacidade dos sistemas de compartilhar informações e apoiar processos integrados. A articulação dessas dimensões poderá contribuir para uma estrutura mais coerente com as necessidades da gestão e dos usuários.

É necessário, contudo, considerar as limitações próprias da etapa piloto. O número reduzido de participantes impede generalizações e não permite estabelecer conclusões definitivas sobre a população pesquisada. Além disso, o teste piloto possui também finalidade metodológica, permitindo verificar a compreensão dos instrumentos e identificar aspectos que possam ser aperfeiçoados antes da aplicação definitiva. Dessa forma, os resultados devem ser interpretados como evidências

preliminares e como subsídio para o aprofundamento da análise sobre a viabilidade de implementação da Centralização Inteligente.

Conclusão

Os resultados parciais indicaram que a integração entre setores constitui uma dimensão relevante para a eficiência dos serviços públicos. Servidores e usuários apresentaram percepções que apontam, por perspectivas distintas, para limitações na articulação dos setores, continuidade dos fluxos e compartilhamento de informações. Entre os servidores, destacou-se a baixa integração dos sistemas informatizados, enquanto os usuários relataram experiências de integração parcial, ausência de integração ou dificuldades durante o atendimento.

A elevada receptividade à proposta constitui um achado relevante. Todos os usuários participantes consideraram viável a implementação da Centralização Inteligente, sendo muito viável na percepção da maioria e com alguns ajustes na percepção da minoria. Associado às limitações identificadas na integração organizacional e tecnológica, esse resultado reforça a pertinência de aprofundar a análise da viabilidade de implementação de um modelo que articula setores, processos, informações e tecnologias.

Por se tratar de resultados parciais de uma dissertação de mestrado, os achados não permitem validar definitivamente o modelo nem generalizar as percepções para a população. Entretanto, fornecem subsídios relevantes para o aperfeiçoamento dos instrumentos e para o desenvolvimento da etapa definitiva da pesquisa, especialmente quanto às dimensões de integração organizacional, integração processual e interoperabilidade tecnológica.

Referências

BEVIR, M.; RHODES, R. A. W. All you need is … a network: The rise of interpretive public administration. **Public Administration**, v. 100, n. 1, p. 149–60, 2022.

METCALFE, L. **I**nternational policy coordination and public management reform. **International Review of Administrative Science**s, v. 60,n. 2, p. 271-90, 1994.

MILWARD, H. B.; PROVAN, K. G. **Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership, and Management**. [S. l.]: Taylor & Francis, 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact.** Paris: OECD Publishing, 2026. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-outlook_0496b2bc-en.html Acesso em: 20 ago. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Digital public infrastructure for digital governments.** Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/digital-public-infrastructure-for-digital-governments_ff525dc8-en.html Acesso em: 20 ago. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government.** Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html Acesso em: 20 ago. 2026.

PETERS, B. G. Public Policies: Coordination, Integration, Coherence, and Collaboration. **Oxford Research Encyclopedia of Politics**, 2021. Disponível em: https://academic.oup.com/edited-volume/62239/chapter-abstract/550734596?redirectedFrom=fulltext#550734596 Acesso em: 20 ago. 2026.