



HUMANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO INTERNO: O PAPEL DA CENTRAL CGPEO NA MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO SERVIDOR NO FNDE

Rosana Itajahy Lopes

(Universidade Federal do Tocantins (UFT- Palmas) / rosana.itajahy@fnde.gov.br)

Flavio Augustus da Mota Pacheco

(Universidade Federal do Tocantins (UFT- Palmas) / flavio.pacheco@uft.edu.br)

RESUMO

O objetivo geral é analisar como a Central CGPEO contribui para a melhoria da satisfação do servidor interno, conciliando humanização, agilidade e desburocratização. A pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, visando aprofundar a compreensão dos significados da inovação implementada (Minayo, 2017). O estudo se caracteriza como bibliográfico e documental, com coleta de dados fundamentada em revisão bibliográfica, análise da série histórica de pesquisas de satisfação interna do FNDE e realização de entrevistas com servidores envolvidos na idealização e gestão da Central CGPEO. O objeto de estudo é a Central CGPEO, e o foco é analisar como suas práticas de centralização, tecnologia e humanização impactam a satisfação, o bem-estar e a cultura institucional. Os principais resultados, obtidos pela análise de conteúdo de entrevistas e da série histórica de pesquisas de satisfação, destacam a consolidação de um modelo que concilia os eixos de humanização e eficiência. O impacto positivo da Central CGPEO reside na materialização dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) e do Humanismo Organizacional no FNDE. Assim constatou-se que a desburocratização e a agilidade são catalisadas quando o serviço é deliberadamente planejado com foco na valorização e no bem-estar do servidor.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, Humanização, Inovação Administrativa.

1. INTRODUÇÃO

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, é uma autarquia federal criada em 1968, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e tem como função executar as políticas educacionais do governo federal, prestando assistência técnica e financeira aos estados, municípios e escolas. No âmbito dessa atuação, que inclui a gestão de programas como o PNAE, o PDDE e o PNLD, o FNDE assume também desafios internos de governança, eficiência e qualificação do serviço público (FNDE, 2025).

À medida que uma organização se insere num contexto em que a administração pública requer maior agilidade, inovação e orientação para resultados, emergem questões centrais relativas ao atendimento não apenas ao cidadão externo, mas também ao servidor interno. A literatura sobre gestão de pessoas no setor público ressalta que a humanização, a valorização e a experiência do servidor têm impacto direto na qualidade dos serviços prestados e no desempenho organizacional.

Autores como Chiavenato (2014) e Bergue (2010) apontam a necessidade de repensar os modelos tradicionais de burocracia para práticas mais centradas no capital humano.

Pesquisa recente da ANSEMP, indica que 55% dos servidores avaliam positivamente o trabalho dos servidores públicos — fato que evidencia um ambiente propício para iniciativas de melhoria interna, mas que também gera expectativas elevadas de qualidade e eficiência. Nesse sentido, mecanismos organizacionais como centrais de atendimento interno, ganham relevância para responder às demandas por agilidade, desburocratização e otimização do tempo, elementos que se alinham às tendências contemporâneas de inovação administrativa. A Humanização no atendimento aos servidores internos não é mera cortesia organizacional, mas componente estratégico de cultura institucional, potencializando engajamento, satisfação e produtividade.

É nesse contexto, em 2016, que a Central CGPEO, uma divisão vinculada à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e Organizações do FNDE, foi criada com o objetivo de unificar e otimizar os atendimentos relacionados à Gestão de Pessoas. Esta iniciativa representa uma ideia inovadora no serviço público, recebendo ampla aceitação por parte de seu público-alvo, composto por servidores ativos e inativos, Contratados Temporários da União e pensionistas da Autarquia.

A Central CGPEO constitui o objeto central deste estudo e sua criação está vinculada à necessidade de aprimorar o relacionamento interno e de modernizar os processos de gestão de pessoas, aproximando servidores e áreas administrativas por meio de uma estrutura centralizada, transparente e eficiente. Sob o ponto de vista teórico, a experiência da Central dialoga com os princípios da Nova Gestão Pública – NGP (SBAP, 2022) e da Governança Pública, que enfatizam a eficiência, a orientação para resultados e a valorização do capital humano como eixo estruturante das organizações públicas (Bresser-Pereira, 1998; Bergue, 2010). A Central CGPEO insere-se nesse movimento ao propor um modelo de atendimento pautado na humanização, na agilidade e na desburocratização, conciliando tecnologia e empatia para proporcionar uma experiência mais satisfatória ao servidor. O advento da

transformação digital e da cultura da inovação na gestão pública permitiu o desenvolvimento de ferramentas que reduzem o tempo de resposta, ampliam a transparência e fortalecem a comunicação institucional.

Nesse sentido, a Central não se limita a um canal de atendimento, mas se configura como um instrumento estratégico de gestão do conhecimento e de valorização do servidor, promovendo maior integração entre as demandas administrativas e as expectativas humanas. Sua evolução demonstra um processo contínuo de aprimoramento, em que a eficiência operacional é associada ao cuidado com as pessoas, gerando impactos positivos no clima organizacional e nos indicadores de desempenho. Além disso, os resultados observados após sua implementação apontam para ganhos expressivos em agilidade, redução de retrabalho, satisfação do servidor e fortalecimento da cultura institucional do FNDE, consolidando a Central CGPEO como referência em inovação administrativa voltada ao público interno.

Com base no exposto, este estudo possui como pergunta-problema: De que maneira a Central de Atendimento ao Servidor do FNDE (Central CGPEO) tem impactado o nível de satisfação e a experiência do servidor interno, a partir de práticas voltadas à humanização, à agilidade no atendimento, à desburocratização dos processos e à otimização do tempo de resposta?

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a Central CGPEO do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação contribui para a melhoria da satisfação do servidor interno, considerando os aspectos de humanização, agilidade, desburocratização e otimização do tempo nos processos de atendimento.

A estrutura deste artigo está organizada em cinco etapas. A primeira seção, denominada Introdução, apresenta o contexto da pesquisa, a justificativa, a pergunta-problema e os objetivos do estudo. A segunda seção, referente ao Referencial Teórico, discute os fundamentos conceituais e empíricos que explicam de que forma a Central CGPEO do FNDE contribui para o aprimoramento da experiência e da satisfação do servidor interno, enfatizando os princípios de humanização, agilidade, desburocratização e eficiência. A terceira seção, Metodologia, descreve o tipo de pesquisa, os procedimentos adotados e a forma de coleta e análise dos dados. A quarta seção, Análise dos Resultados, apresenta e interpreta as evidências obtidas sobre os impactos da Central CGPEO no contexto institucional do FNDE. Por fim, a quinta seção, Considerações Finais, sintetiza as conclusões, as contribuições do estudo e as sugestões para aprimoramentos futuros, reforçando a importância da humanização e da inovação na gestão de pessoas no setor público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de pessoas no setor público

A reconfiguração da gestão de pessoas no setor público, de caráter meramente operacional para estratégico, é um fenômeno notório. Autores como Chiavenato (2014) e Bergue (2010) enfatizam a relevância da valorização e do engajamento do servidor para o

desempenho institucional, destacando a humanização e o reconhecimento como pilares centrais para a produtividade.

A Gestão de Pessoas (GP) abrange um conjunto articulado de políticas, métodos e práticas destinadas a gerir comportamentos e potencializar o capital humano nas organizações. Inicialmente centrada no cumprimento legal e no controle disciplinar, a GP pública evoluiu para um planejamento estratégico que harmoniza as necessidades organizacionais e as dos colaboradores (Castro, 2008).

Contudo, parte significativa do tempo dos gestores de recursos humanos é ainda dedicada a atividades operacionais, e os servidores demonstram baixa percepção e reconhecimento das iniciativas dessa área para a melhoria da gestão (Moura e Silva, 2016). Tal cenário é corroborado pela prevalência, na maioria das organizações públicas brasileiras, de setores de gestão de pessoal ainda vinculados a funções operacionais (como folha de pagamento, benefícios e aposentadoria), executando ações de treinamento e capacitação de maneira pontual ou emergencial, em resposta a demandas ocasionais.

A redefinição do conceito de Gestão de Pessoas (GP) figura como desafio inicial para as transformações no setor público brasileiro. É crucial superar a visão departamental e reconhecer a GP não como mera área, mas como um processo transversal e contínuo. A gestão é, intrinsecamente, de pessoas, e os resultados das ações governamentais, independentemente da esfera ou natureza, dependem dos indivíduos para produzir o valor público.

Neste contexto, o conceito de humanização de sistemas tem sido central (Schikmann, 2010), em resposta à exigência social por serviços públicos mais respeitosos e eficientes. A GP tem migrado da preocupação com o custo-benefício para a relação entre desempenho e retorno social. O engajamento do servidor é tema amplamente discutido, associado a níveis elevados de produtividade, eficiência e proatividade, resultando em serviços públicos de excelência.

Almeja-se um modelo de GP no setor público pautado em valores, e não unicamente em regras. Esse modelo enfatiza: aprendizado e aperfeiçoamento contínuos; participação efetiva; avaliações de desempenho consensuais; motivação baseada em orgulho profissional, autonomia e iniciativa; coerência na governança com os objetivos organizacionais; desenvolvimento de cultura de responsabilidade; e uso de tecnologia da informação, favorecendo tarefas autodefinidas e autocontroladas.

Gerir pessoas implica aprimorar o suporte às diretrizes e às atividades dos servidores, definindo políticas eficazes de valorização humana. Ressalta-se que a GP é influenciada diretamente por fatores contingenciais, tais como cultura (institucional e individual), ambiente, tecnologia e processos internos.

2.2. Inovação e desburocratização na gestão pública

A inovação na gestão pública vincula-se à capacidade de instituir novas configurações organizacionais e responder às demandas da sociedade e dos servidores. A desburocratização

emerge como dimensão dessa inovação, viabilizando a simplificação e acessibilidade dos processos. Iniciativas como a Central CGPEO exemplificam a transformação digital, ao integrarem canais de comunicação e eliminarem etapas redundantes, conforme preconizam Bresser-Pereira (1998) e Matias-Pereira (2010).

A inovação superou o conceito abstrato, consolidando-se como eixo estruturante para enfrentar a complexidade da administração contemporânea. A crescente exigência por serviços públicos mais céleres, íntegros e responsivos impulsiona os governos a adotarem práticas que combinam criatividade, cooperação e experimentação contínua.

2.3. Humanização e experiência do servidor

A humanização no serviço público implica o reconhecimento do servidor como sujeito de direitos, demandando atenção, escuta e condições laborais adequadas. O conceito de Employee Experience, adaptado para o contexto público, enfatiza o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014; Vasconcelos, 2018). Nesse sentido, a centralização do atendimento e o emprego de tecnologias empáticas podem otimizar a experiência e a produtividade.

Embora o humanismo organizacional seja objeto de debate atual na Administração Pública, sua origem remonta à administração de negócios e à psicologia industrial. O humanismo moderno é rastreado a partir do século XX, período de avanço da industrialização, complexificação das relações de trabalho e forte atuação sindical. Sua emergência nos EUA resultou das conclusões da Experiência de Hawthorne, conduzida por George Elton Mayo, que investigou a relação entre iluminação e produtividade na Western Electric Company.

Os achados de Hawthorne fundamentaram a Escola das Relações Humanas, cujos princípios, conforme Chiavenato (2014 apud Alperstedt e Evangelista, 2018), incluem: 1) O nível de produção é resultado da integração social; 2) O comportamento dos empregados é socialmente orientado pelo grupo de pertença; 3) Recompensas e sanções sociais, não materiais, influenciam motivação e satisfação; 4) A organização é vista como um sistema social composto por grupos informais; 5) As relações humanas são cruciais para explicar o comportamento e a obtenção de resultados; 6) A importância do conteúdo do cargo, visto que a divisão extrema do trabalho demonstrou não ser a via mais eficaz, e a monotonia reduz a produtividade; 7) Ênfase nos aspectos emocionais do comportamento humano, distinguindo o trabalhador, antes percebido como *homo economicus*, como um homem social.

Vergara e Branco (2001, p.20) definem empresas humanizadas como aquelas que, além da maximização do retorno acionário, incorporam valores voltados para funcionários e/ou para o ambiente. Internamente, promovem a melhoria da qualidade de vida, relações democráticas e justas, mitigação de desigualdades e desenvolvimento pessoal. No âmbito externo, buscam a superação de injustiças sociais e o exercício da cidadania corporativa. Sisodia, Wolfe e Sheth (2019) corroboram, indicando que "Empresas Humanizadas" maximizam o valor para a sociedade, gerando valor emocional, espiritual, social, cultural, intelectual, ecológico e financeiro.

Apesar do reconhecimento generalizado da importância do fator humano por gestores, a percepção dos trabalhadores frequentemente diverge, evidenciada por práticas contrárias (Téllez, 2008). Angelis (2016) aponta que a resistência de alguns servidores à gestão tradicional dificulta a implantação de mudanças necessárias. A obsessão por fatores quantitativos em detrimento dos qualitativos é um desafio, sendo o "amor" um fator qualitativo poderoso na cultura das Empresas Humanizadas (Sisodia, Wolfe e Sheth, 2019).

O Humanismo Organizacional busca integrar as necessidades individuais dos funcionários com as necessidades das organizações (Denhardt, R. e Catlaw, 2017). A interação com empresas humanizadas proporciona segurança, proteção e plenitude (Sisodia, Wolfe e Sheth, 2019). A gestão, conforme Autry (1991, apud Sisodia; Wolfe; Sheth, 2019), é uma "responsabilidade sagrada", exigindo empatia e afeto dos administradores e servidores públicos com os Stakeholders. É essencial que os servidores desenvolvam experiências estratégicas para romper com a cultura de submissão e cultivem habilidades como iniciativa, responsabilidade, empreendedorismo e, crucialmente, uma visão de mundo que contemple o serviço ao cidadão (Angelis, 2016).

3. METODOLOGIA

Este estudo tem por objetivo relatar a experiência da Central CGPEO, unidade responsável pelo atendimento interno aos servidores do FNDE, visando evidenciá-la como uma ideia inovadora no serviço público.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica. Para obter informações sobre o tema e o segmento estudado, procurou-se explicar a partir de referências teóricas publicadas em artigos, dissertações e teses.

O estudo é descritivo, pois se propõe a analisar e descrever detalhadamente como a Central CGPEO opera e quais os impactos de suas ações em termos de agilidade, desburocratização e otimização do tempo nos processos de atendimento.

Também se trata de uma pesquisa documental, pois foi analisada a série histórica de pesquisa de satisfação do público interno do FNDE, além de colher informações por meio de entrevista, com pessoas que participaram da idealização e implementação da Central, bem como com a servidora que está à frente dessa unidade atualmente.

3.2 Abordagem do estudo

A abordagem metodológica escolhida é de natureza qualitativa, visando a uma compreensão do fenômeno em estudo: a contribuição da Central de Atendimento ao Servidor do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (Central CGPEO) para a satisfação do servidor interno. A escolha por esta abordagem leva em consideração a necessidade de

explorar as complexas relações entre a centralização do atendimento, a adoção de práticas inovadoras na gestão de pessoas e aspectos subjetivos como humanização, satisfação e bem-estar do servidor, conforme preconizam autores como Minayo (2017) e Godoy (1995), ao destacarem que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, motivos e aspirações.

O método qualitativo, neste contexto, permite ir além da mensuração de dados, focando na interpretação e no significado atribuído pelos servidores e pela instituição às transformações implementadas, consolidando uma perspectiva centrada no servidor como agente essencial da política pública. A pesquisa qualitativa é particularmente adequada para a investigação de processos e interações sociais em profundidade (Creswell, 2010), essencial para a análise de uma inovação na gestão como a Central CGPEO.

3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta e análise de dados foram fundamentadas em dois pilares: revisão bibliográfica e análise institucional. A revisão permitiu o embasamento teórico sobre humanização no serviço público, gestão de pessoas, inovação e desburocratização, sendo um passo fundamental para o rigor da pesquisa qualitativa (Gil, 2002). A análise institucional, por sua vez, consistiu em pesquisas institucionais de satisfação de atendimento, documentos normativos e entrevistas buscando compreender como a centralização do atendimento e as práticas implementadas fortalecem a cultura organizacional e promovem o bem-estar.

3.4 Objeto de estudo

O objeto de análise é a Central CGPEO, unidade responsável pelo atendimento interno aos servidores do FNDE.

3.5 Uso da IA nesse artigo

Este estudo fez uso da Inteligência Artificial (IA) generativa, especificamente o Gemini, como ferramenta de apoio metodológico. Seu auxílio se concentrou na otimização de tarefas operacionais, como a organização textual preliminar, a verificação da conformidade com normas acadêmicas e a sugestão inicial de referências teóricas relacionadas à temática, posteriormente analisadas e validadas pelo pesquisador.

A IA, portanto, não substituiu a análise crítica, a interpretação de dados ou a formulação de argumentos originais, que permanecem como responsabilidade exclusiva do autor. Sua função foi otimizar o fluxo de trabalho, garantindo maior eficiência na elaboração do trabalho sem comprometer a autoria intelectual e a originalidade da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Eixo Qualitativo e Impacto Estratégico: O Novo Design da Gestão de Pessoas

A análise dos dados foi realizada mediante a técnica de análise de conteúdo, buscando identificar evidências sobre a percepção dos servidores e os resultados obtidos pela Central em termos de agilidade, humanização e eficiência.

O projeto de criação e implantação da Central de Relacionamento CGPEO nasceu em março de 2016, com o objetivo geral de “Oferecer aos servidores ativos, comissionados, requisitados, aposentados, cedidos, pensionistas e prestadores de serviços do FNDE um espaço com mais conforto e agilidade para tirar dúvidas e resolver seus assuntos com a CGPEO” e cujos objetivos específicos eram:

- Manter um bom relacionamento, direto e personalizado, com aposentados, pensionistas, cedidos, servidores em geral e prestadores de serviços do FNDE;
- Auxiliar as áreas da CGPEO no atendimento ao público;
- Receber requerimentos e pedidos referentes aos assuntos da CGPEO;
- Esclarecer dúvidas dos assuntos da Gestão de Pessoas;
- Acompanhar os processos da CGPEO para informar aos interessados sobre prazos; e
- Auxiliar no acesso ao sistema SIGEPE para retirada de contracheques, senha de consignação e demais serviços.

A justificativa para tal iniciativa era que a Gestão de Pessoas é uma área muito importante dentro de uma organização, pois trata de pessoas, o que é bastante sensível e delicado. Para unificar o atendimento e facilitar o acesso como um todo para aqueles que buscam a CGPEO, resolveu-se criar um lugar único para esclarecer dúvidas e direcionar na resolução dos serviços.

A ideia da Central de Relacionamento CGPEO é poder atender de forma personalizada cada servidor. Poder esclarecer dúvidas e se posicionar sobre cada serviço prestado pela CGPEO e conseguir a satisfação dos servidores.

A inauguração ocorreu naquele mesmo ano de 2016. Às vésperas de completar 10 anos de atuação, revisitamos o projeto buscando avaliar os desafios enfrentados bem como as conquistas realizadas nessa caminhada para consolidar a excelência em atendimento ao público alvo, assim como aprimorar os processos.

Entrevistamos servidores que estiveram na idealização do projeto e servidores/colaboradores que atualmente na Central CGPEO, para proceder a uma análise de conteúdo focada em como a Central CGPEO impactou a experiência do servidor, e chegamos às conclusões a seguir:

A primeira pergunta, “1) Qual era o cenário do atendimento ao servidor na área de gestão de pessoas (CGPEO) do FNDE antes da Central CGPEO?” revela um consenso absoluto sobre a necessidade de mudança, caracterizando o cenário anterior como descentralizado e burocrático. O problema existente antes da Central CGPEO era a Fragmentação do Serviço, o

que ocasionava dispersão da informação, que levava à desumanização, causando transtornos e mau atendimento e ineficiência, pois havia a necessidade de trânsito em vários andares e setores para obter uma resposta.

As perguntas 2 e 4 comparam as percepções dos entrevistados sobre como o novo design da Central CGPEO abordou os eixos temáticos Humanização, Agilidade e Estratégia: “2) Descreva brevemente, a estrutura e o fluxo de trabalho da Central CGPEO. De que maneira o novo design dos processos internos (centralização, tecnologia, etc.) foi concebido para otimizar o tempo de resposta e, simultaneamente, incorporar o aspecto da humanização no atendimento ao servidor?” e “4) Na sua percepção como idealizador/implementador/gestor, de que forma a Central CGPEO alterou a dinâmica de trabalho na área de gestão de pessoas e contribuiu para que o setor passasse a atuar de maneira mais estratégica em vez de meramente operacional?”. A conclusão das respostas obtidas foi:

- **Humanização:** É um valor central e recorrente. A infraestrutura física (sala, térreo, baias individuais) e a capacidade/escolha dos atendentes (paciência, carinho, escuta ativa) foram intencionalmente projetadas para criar um espaço de acolhimento.
- **Agilidade e Desburocratização:** O mecanismo-chave é a Centralização (“em um só lugar”), que desburocratiza a vida do servidor (evita trânsito em andares) e libera as áreas técnicas (Coordenações de Administração, de Legislação e de Gestão de Pessoas - COAPE, COLEQ, COGEC) do atendimento direto, permitindo que elas se concentrem em suas atividades-fim.
- **Estratégia:** O principal ganho estratégico, é a conversão de dados operacionais (demandas) em informação estratégica (gargalos, insatisfações) para o planejamento da área de Gestão de Pessoas.

As perguntas 3 e 5 tiveram o foco em questões sobre resistências e indicadores revelam desafios iniciais e métricas de sucesso. E como conclusão listamos:

1. **Barreiras:** As principais barreiras não foram tecnológicas (com exceção de “segurar informação”), mas sim culturais e de confiança. O modelo centralizado gerou medo de perda de controle nas áreas técnicas e resistência dos usuários (“eu quero falar com o fulano que resolve”).
2. **Estratégia de Superação:** Foi superada pelo envolvimento da alta gestão, capacitação e, principalmente, pela comprovação dos resultados (as pesquisas de satisfação e a rapidez) que, por si só, disseminaram a nova cultura.
3. **Indicadores:** as entrevistas enfatizam a medição de agilidade (tempo de resposta, prazo), qualidade (presteza, resolução) e, evidentemente, a satisfação. Isso confirma que a mensuração está alinhada aos objetivos de eficiência e humanização.

4.2 A Percepção do Usuário: Nível de Satisfação e Fator Humano

A seguir, apresentamos a análise comparativa de pesquisa de satisfação de usuários da Central CGPEO, efetuada nos anos de 2019, 2021 e 2022. Em 2020, ano da pandemia de

Covid 19, não foi aplicado o questionário de satisfação. Nessa primeira tabela apresentamos o volume de respostas em cada ano, essencial para contextualizar a análise.

Tabela 1: Visão Geral e Amostragem

Pesquisa	Ano	Total de Respostas (N)
Pesquisa 2019	2019	104
Pesquisa 2021	2021	141
Pesquisa 2022	2022	84

Fonte: Dados da pesquisa 2025

O Nível de Satisfação Geral é o indicador mais crucial. A tabela 2 compara a porcentagem de respondentes que se declararam Satisfeitos ou Totalmente Satisfeitos.

Tabela 2: Tendência de Satisfação Geral

Nível de Satisfação (%)	2019 (N=104)	2021 (N=141)	2022 (N=84)
Totalmente Satisfeito	74.0%	83.0%	80.0%
Satisfeito	19.2%	14.9%	15.5%
Neutro	6.7%	2.1%	4.5%
Insatisfeito ou Totalmente Insatisfeito	0.0%	0.0%	0.0%
SATISFAÇÃO GERAL (Satisfeito + Totalmente Satisfeito)	93.2%	97.9%	95.5%

Fonte: Dados da pesquisa 2025

Análise:

- O nível de satisfação da Central CGPEO tem sido historicamente excelente, mantendo-se consistentemente acima de 93% nos três anos.
- Houve um pico notável em 2021, com 97.9% de satisfação geral e 83.0% de "Totalmente Satisfeito". Este resultado é particularmente impressionante, considerando que 2021 foi um período de adaptação pós-pico da pandemia, o que sugere uma excelente resposta e adaptação da Central às novas modalidades de trabalho e atendimento.
- Em 2022, houve um leve recuo na satisfação total (95.5%), mas o índice permaneceu em um patamar muito elevado.

4.3 A Eficiência Operacional: Agilidade, Desempenho e Adaptação

A comparação das médias (na escala 1 a 5, onde 5 = Excelente) revela onde a Central CGPEO melhorou ou manteve o desempenho.

Tabela 3: Evolução da Avaliação por Atributo

Atributo Avaliado (Média 1-5)	2019	2021	2022	Tendência (2019 → 2022)
Cortesia e receptividade	4.88	4.91	4.87	Estável/Excelente
Conhecimento técnico	4.80	4.87	4.82	Estável/Excelente
Agilidade no atendimento	4.75	4.85	4.86	Melhoria Contínua
Resolução das solicitações	4.74	4.85	4.84	Estável/Excelente
Clareza das informações	4.73	4.82	4.80	Estável/Excelente
Facilidade de acesso	4.71	4.84	4.77	Estável/Excelente
Instalações físicas	4.50	4.71	4.76	Melhoria Significativa
MÉDIA GERAL DE ATRIBUTOS	4.77	4.84	4.82	Estável/Excelente

Fonte: Dados da pesquisa 2025

Análise por Atributo:

1. Melhora Significativa em "Instalações Físicas": Este foi o ponto mais fraco em 2019 (4.50), mas demonstrou a maior evolução, atingindo 4.76 em 2022. Isso sugere que os investimentos ou adaptações pós-2019 foram percebidos e valorizados pelos usuários.

2. Agilidade em Alta: A "Agilidade no atendimento" apresentou uma melhoria contínua, atingindo sua melhor média em 2022 (4.86). Isso indica que os processos de atendimento se tornaram mais rápidos e eficientes ao longo dos anos.

3. Excelência Consolidada: Atributos como Cortesia e Conhecimento Técnico mantiveram-se nos patamares mais altos em todos os anos (sempre acima de 4.80), reforçando que o Capital Humano é a força motriz da Central CGPEO.

A análise dos comentários abertos nas três pesquisas permite mapear a evolução das preocupações e dos elogios dos servidores.

Tabela 4: Análise Qualitativa Evolutiva

Ano	Foco Principal dos Elogios	Foco Principal das Sugestões/Oportunidades
2019	Excelência do Pessoal: Ênfase na cordialidade e proatividade da equipe.	Infraestrutura: Melhoria das instalações físicas e avanço na digitalização e agendamento.
2021	Adaptação e Resposta na Pandemia: Elogios focados na eficiência do atendimento remoto/eletrônico e na capacidade de adaptação da equipe.	Comunicação/Sistemas: Maior padronização da comunicação por e-mail e melhorias pontuais nos sistemas internos.
2022	Confiabilidade e Agilidade: Reforço na segurança das informações fornecidas e na consolidação dos processos ágeis (o que corrobora o aumento da média em Agilidade).	Recursos: Sugestões sobre a necessidade de mais servidores (reforço de equipe) e otimização de fluxos de trabalho específicos.

Fonte: Dados da pesquisa 2025

A Central CGPEO não apenas manteve um nível de excelência, mas demonstrou uma clara capacidade de aprimoramento e adaptação entre 2019 e 2022:

1. Consolidação da Excelência: O índice de Satisfação Geral consolidou-se em patamares próximos a 95%-98%, sendo impulsionado pela estabilidade do Fator Humano (Cortesia e Conhecimento Técnico).

2. Superação de Pontos Fracos: A Central CGPEO obteve sucesso em melhorar o ponto mais fraco de 2019 (Instalações Físicas), indicando que a gestão respondeu às críticas com ações concretas que foram percebidas pelo público.

3. Modernização do Atendimento: O aumento contínuo na média de Agilidade e os elogios em 2021 ao atendimento remoto sugerem que a Central soube implementar e consolidar processos de atendimento mais rápidos e adaptáveis.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a Central CGPEO do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação contribui para a melhoria da satisfação e da experiência do servidor interno, a partir dos aspectos de humanização, agilidade, desburocratização e otimização do tempo nos processos de atendimento. Ao revisitar a criação, os desafios e os resultados dessa unidade após quase dez anos de atuação, este artigo demonstrou que a Central CGPEO representa um caso de sucesso em inovação e gestão humanizada no serviço público federal.

A questão central da pesquisa — De que maneira a Central de Atendimento ao Servidor do FNDE (Central CGPEO) tem impactado o nível de satisfação e a experiência do servidor interno, a partir de práticas voltadas à humanização, à agilidade no atendimento, à desburocratização dos processos e à otimização do tempo de resposta? — pode ser respondida de forma categórica: A Central CGPEO impactou a experiência do servidor de maneira estrutural e cultural, transformando um cenário anterior de fragmentação e ineficiência — marcado pela necessidade de "transitar em diversos andares e setores" — em um modelo de serviço centralizado e acolhedor.

Os principais resultados, obtidos pela análise de conteúdo das entrevistas e da série histórica de pesquisas de satisfação (2019, 2021 e 2022), destacam a consolidação de um modelo que concilia os eixos de humanização e eficiência:

Humanização como Eixo Estratégico: A humanização não é uma mera cortesia, mas um valor intencionalmente incorporado. Isso se manifesta no design físico da Central (localização acessível no térreo, sala ampla e baias de atendimento individualizado) e no capital humano, por meio de uma equipe selecionada e treinada para a escuta ativa, cordialidade e paciência. Este acolhimento gerou um espaço de confiança para os servidores, incluindo os inativos, conforme evidenciado nos depoimentos.

Agilidade e Desburocratização pela Centralização: O mecanismo-chave para a eficiência é a centralização do atendimento. Ao concentrar todas as demandas de Gestão de Pessoas em "um só lugar", a Central desburocratizou o acesso para o servidor, otimizando seu tempo. Consequentemente, liberou as áreas técnicas (COAPE, COLEQ, COGEC) de tarefas operacionais, permitindo que estas passassem a atuar de forma mais estratégica — um dos objetivos fundamentais da Gestão de Pessoas moderna.

Excelência Consolidada e Mensurada: A pesquisa de satisfação comprova o sucesso do modelo, com o nível de satisfação geral mantendo-se consistentemente entre 93,2% e 97,9%. O acompanhamento por atributos demonstrou que a Agilidade no atendimento melhorou continuamente (média 4.86 em 2022), e o Fator Humano (Cortesia e Conhecimento Técnico) se manteve em patamares de excelência. As barreiras iniciais, de natureza cultural e de confiança, foram superadas exatamente pela comprovação empírica desses resultados.

Aprimoramento Contínuo: A Central CGPEO demonstrou capacidade de adaptação, respondendo às sugestões dos usuários ao melhorar significativamente as Instalações Físicas

e ao manter a excelência no atendimento remoto durante o período da pandemia e pós-pandemia.

Em síntese, o impacto da Central CGPEO reside na materialização dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) e do Humanismo Organizacional no FNDE: ela provou que a desburocratização e a agilidade são catalisadas quando o serviço é deliberadamente planejado com foco na valorização e no bem-estar do servidor.

Este estudo contribui para a literatura acadêmica ao apresentar um caso empírico de inovação na gestão de pessoas em uma autarquia federal, validando a premissa de que a humanização é um pilar da eficiência e do engajamento no setor público. A Central CGPEO se consolida, assim, como referência em modelos de atendimento interno.

Tal estudo pode ser o início de um projeto de replicação que utilize o modelo da Central CGPEO para orientar a implementação de unidades similares em outras autarquias federais.

REFERÊNCIAS:

Alperstedt, Graziela Dias; Evangelista, Solange Maria da Silva. Teoria das organizações: livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2018.

Angelis, Cristiano Trindade de. Gestão por Inteligências. Florianópolis: Quórum Comunicações, 2016.

ANSEMP. Institucional. Disponível em <https://anemp.org.br/servidores-publicos-pilares-de-uma-sociedade-justa-e-inclusiva/>, acessado em 22/10/2025.

Bergue, Sandro Trevisan. Gestão de pessoas no setor público: tendências e desafios contemporâneos. 2. ed. Brasília: ENAP, 2010.

Bresser-Pereira, Luiz Carlos e Peter Spink, orgs.(1998), Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38

Castro, J. H. M. De, Kilimnik, Z. M., & Sant'anna, A. S. de (2008). Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. RAC-Eletrônica, 2(1), 105-122

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Creswell, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Denhardt, Robert B.; catlaw, Thomas J. Teorias da Administração Pública. Tradução de Noveritis do Brasil. 2. ed. brasileira (Tradução da 7. ed. norte-americana). São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FNDE. Institucional. Disponível em <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>, acessado em 22/10/2025.

Francisco, Dionísia Cristóvão e Caetano, Luís Miguel Dias², Humanismo Organizacional E Qualidade De Vida No Trabalho: Estudo de Caso na Secretaria de Infraestrutura da Prefeitura de Redenção (Ceará) – UNILAB – 2023
<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/4781>

Gaia, Adriane Rodrigues e Silva, Christian Luiz da, Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas Editora Revista de Gestão e Secretariado - <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3754/2337>

Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Godoy, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

Occhi, Bruno et al. A Nova Gestão Pública E O Estado De Bem-Estar Na Cf/1988: Diferentes Perspectivas Sobre O Papel Do Estado. IX Encontro Brasileiro De Administração Pública. São Paulo/SP - 5 A 7 De Outubro De 2022. Disponível em <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/455>, acessado em 24/10/2025

Matias-Pereira, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. Revista APGS: Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010

Mayo, George Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

Minayo, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. Revista Pesquisa Qualitativa, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

Moura, Alice L. N. de; Souza, Bruno C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. Revista do Serviço Público, Brasília, out./dez. 2016.

Oliveira, Rafael Aranha de e Vergna, Márcia Aparecida - Um Panorama Sobre A Gestão Da Inovação Na Secretaria De Estado De Gestão E Recursos Humanos – Seger - Repositório Institucional IFES/MEC
<https://repositorio.ifes.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/6769/Rafael%20Aranha%20de%20Oliveira.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Pereira, Rosimeire Maria; Vasconcelos, Sônia Maria Alves de. O ambiente de trabalho e a saúde mental do servidor público. In: PEREIRA, Rosimeire Maria. Saúde Mental no Trabalho: uma Análise Sob a Ótica do Servidor Público. Uberlândia: UFU, 2018. p. 19-35.

Schikmann, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

Sisodia, Rajendra S.; Wolfe, David B.; Sheth, Jagdish N. Empresas humanizadas: Pessoas, Propósito, Performance. Tradução de Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.



SOUSA, Carmem Sulamita Ribeiro De; CASTELO BRANCO, Francisca Amália; BASTOS, Iraneide Targino, Gestão de Pessoas no Setor Público: Valorização do Capital Humano para a Melhoria Contínua da Qualidade dos Serviços Prestados, Editora Manual: Pensando a Gestão Pública <https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/108/109>

Téllez, T. E. A. O.; Fonte, A. T.; Borini, P. V. Gestão por competência: os desafios na implementação do plano de acompanhamento do desenvolvimento individual. Revista Científica Faesa, v. 13, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

Vergara, Sylvia Constant; Branco, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001. Referências