

Revista Científica Hermes
ISSN: 2175-0556
hermes@fipen.edu.br
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Gili Massi, Maria Lúcia; Delfiol Araujo, Gabriel Matheus
Racionalidade substantiva e o êxito da Logística
Revista Científica Hermes, vol. 29, 2021, -Septiembre, pp. 132-149
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil, Brasil

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477669105009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Racionalidade substantiva e o êxito da Logística

Substantive rationality and success of Logistics

Recebido: 24/01/2021 – Aprovado 17/03/2021 – Publicado: 01/04/2021

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Maria Lúcia Gili Massi¹

Doutora em Letras Clássicas pela Universidade de São Paulo – USP

Faculdade Instituto Paulista de Ensino – FIPEN

Gabriel Matheus Delfiol Araujo²

Graduado em Comércio Exterior pela Faculdade Instituto Paulista de Ensino – FIPEN

Bolsista de Iniciação Científica apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil

RESUMO

Quando a logística passou a fazer parte da cadeia de suprimentos, agregando valor aos processos de acordo com a concepção dos clientes, vistos como funcionários de tempo parcial, passou a ser determinante que as organizações repensassem todo o processo logístico, num enfoque menos operacional e mais estratégico. Enquanto era vista como atividade da retaguarda, afastada do cliente, a razão instrumental era suficiente para operacionalizar os processos. Contudo, quando a logística precisa se humanizar para prestar um serviço de qualidade, com cordialidade e presteza, e que satisfaça ao cliente, a razão substantiva é requerida. Diante desse contexto, este estudo, baseado em pesquisas bibliográficas e de campo, tem o objetivo de verificar se a gestão da área de logística norteada pelos elementos da racionalidade substantiva, por meio de práticas que promovam a realização do potencial, a autonomia e a ética no trabalho, pode promover a elevação da autoestima dos empregados, incentivando-os a serem mais eficazes em seus desempenhos. Os resultados mostram que a racionalidade substantiva

¹ Autores para correspondência: FIPEN – Faculdade Instituto Paulista de Ensino: Rua Euclides da Cunha, 377, CEP 06016-030 – Osasco, SP, Brasil. E-mail: mgilimassi@gmail.com

² E-mail: gabrieldelfiol2@gmail.com



pode promover a elevação da autoestima dos respondentes, incentivando-os a serem mais eficazes em seus desempenhos.

Palavras-chave: logística, racionalidade substantiva, razão instrumental, autoestima, satisfaça ao cliente

ABSTRACT

When the logistics started to make part of the supply chain, collecting value to the processes in accordance with the conception of the clients, feeling like employees of partial time, it started to be a determinant that the organizations rethinking the whole logistics process, in a less operational and more strategic approach. While it was seen as an activity of the rearguard, far from the customer, its instrumental reason was enough to operationalize the processes. However, when logistics requires humanization to give a quality service, with cordiality and promptness, that satisfy the costumer, requires the application of substantive rationality. Before this context, this study based on bibliographical inquiries and of field, has the objective to check if the management of the area of logistics integrated by the elements of the rationality substantive, through practices that promote the realization of the potential, the autonomy and the ethics in the work, can promote the elevation of the self esteem of the employees, stimulating them being more efficient in its performances. The results show what the rationality substantive can promote the elevation of the self esteem of the respondents, stimulating them being more efficient in his performances.

Keywords: logistics, substantive rationality, instrumental reason, self esteem, satisfy the customer

1. INTRODUÇÃO

Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1997) relacionam o início da logística com a Segunda Guerra. Nas batalhas ela era responsável pela movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições para os lugares necessários ao seu emprego. Ao ser adotada pelo mundo empresarial, a logística referia-se, inicialmente, à movimentação e à coordenação de produtos. Esse conceito, no entanto, vem evoluindo e assumindo novos encargos de acordo com as exigências do mercado e a importância que a atividade assume na cadeia de suprimentos (Silva & Musetti, 2003).



No Brasil, a logística empresarial preocupa-se com o serviço ao cliente, a adequada administração dos transportes, a armazenagem estratégica, a localização das instalações, a gestão de estoques integrada à previsão de vendas, o uso da tecnologia de informação, e com o desenvolvimento de parcerias com prestadores de serviços (Silva & Musetti, 2003).

O termo *logística* provém do grego, *logistikós*, referindo-se ao cálculo, à faculdade de raciocinar, à razão (Isidro Pereira, 1984). Para Houaiss e Villar (2001), a logística é a organização da disposição, do transporte, do abastecimento de tropas em operação militar; a administração e organização dos pormenores de qualquer operação. O vocábulo entra na língua portuguesa derivando do francês *logistique* (1840), nome dado à parte especulativa da ciência das armas (Silva & Musetti, 2003). Desde sua origem, como um vocábulo entre os gregos, a logística revela o seu caráter racional e lógico na execução do processo, expondo sua natureza racional e instrumental.

Enquanto a logística esteve afastada do cliente, vista apenas como uma atividade de retaguarda, sua natureza instrumental era suficiente para operacionalizar os processos. No entanto, a partir do momento em que é demandado que ela faça a ligação entre a empresa e seus fornecedores e clientes (Bowersox & Closs, 2001, como citado em Silva & Musetti, 2003), dependente do desempenho das pessoas para a sua eficácia, a razão instrumental deixa de ser suficiente e uma nova abordagem é requerida: a racionalidade substantiva, valorizando a dimensão humana (Guerreiro-Ramos, 1981, como citado em Serva, 1997a).

Enquanto a eficiência está relacionada com a melhor utilização dos recursos para atingir um objetivo (Alcântara, 2009), a eficácia refere-se ao grau em que as metas, como, por exemplo, a elevação no índice de satisfação dos clientes, são atingidas pelo empregado (André, 1993).

Entretanto, um empregado com autoestima baixa não consegue satisfazer o cliente, pois a literatura tem evidenciado que a autoestima e a capacidade de regulação emocional são variáveis que exercem influência nos níveis de satisfação com a vida (Freire & Tavares, 2011). Insatisfeito, o atendente, em suas relações com os clientes, pode provocar sensações desagradáveis ou ruins neles (Silva & Marinho, 2003).

Para Aragon e Diez (2004), a autoestima refere-se a o que pensamos de nós mesmos, a forma pela qual nos avaliamos e nos aceitamos, e os sentimentos que experimentamos a esse respeito, bem como o modo com o qual nos comportamos em relação a nós mesmos como resultado da nossa autoavaliação.

Com esse entendimento, este artigo se propõe a verificar se a gestão da área de logística norteada pelos elementos da racionalidade substantiva, por meio de práticas que promovam a realização do potencial, a autonomia e a ética no trabalho, pode promover a elevação da autoestima dos empregados, incentivando-os a serem mais eficazes em seus desempenhos, está estruturado em sete seções. Nesta primeira seção, está a introdução. Na segunda, será apresentada a fundamentação teórica. Na terceira, será descrita a metodologia; na quarta, serão apresentados os resultados e discussão; na quinta seção, serão feitas as considerações finais; na sexta seção, estão os agradecimentos, e, na última seção, estão relacionadas as fontes de pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o aprimoramento da produção, decorrente dos avanços técnicos, de 1750, a fabricação passou de artesanal para mecanizada. O avanço da maquinofatura permitiu, já na Primeira Revolução Industrial (1760-1860), o melhor rendimento na produção em comparação com o modo artesanal. Além disso, a industrialização desencadeou o desenvolvimento dos transportes e da comunicação, intensificando o progresso, por meio de rotas estratégicas, utilizando navios a vapor, locomotiva e telégrafo (Cotrim, 2002).

Nessa época, a atividade logística não era vista como uma função administrativa, mas vinculada à mentalidade guerreira, utilizada por militares no campo de batalha. A logística não era então utilizada como um processo que resultasse em estratégias para o mercado consumidor, mas como um estratagema para atingir determinados objetivos bélicos (Silva & Musetti, 2003).

A evolução do conceito de logística, segundo Silva & Musetti (2003), relaciona-se com o conceito de administração, que é dividida em cinco fases. A primeira, anterior a 1900, une a logística a uma maneira lógica e racional de pensar. A segunda, do início do século XX até a década de 1950, marcada pela racionalização do trabalho, vê a logística como um meio para lidar com a produção em massa, devido à necessidade de matéria-prima. Na terceira fase, da década de 1950 até o início de 1960, ganha ênfase a estruturação do setor de logística, por meio da organização da empresa e do planejamento. Nesse estágio, cresce a prestação de serviço ao cliente impulsionando outras áreas, como o *marketing*. Na quarta fase, década de 1960 até o final de 1970, houve maior atuação do *marketing* junto à logística, fortalecendo a influência



estratégica nos produtos. Já na última fase, a partir da década de 1980, novos processos se instalaram nas organizações, tais como: sistemas de produção *just-in-time*, sistemas computadorizados, entre outros, proporcionando destaque à logística no planejamento estratégico das empresas (Silva & Musetti, 2003).

Ao se aprimorar, organizando e planejando os processos, gerenciando o fluxo de circulação dos materiais e elaborando as estratégias para o aproveitamento do espaço organizacional, o setor logístico torna-se efetivo. Contudo, com o tempo, sua atuação ultrapassa as fronteiras das organizações, ampliando seu espaço de atuação. Ela incorpora uma cadeia de suprimentos, que corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizá-los para o lugar (onde) e para a data (quando) em que os clientes e consumidores os desejarem. Nesse momento, passa a ser preocupação da logística o cálculo pelo menor preço possível da trajetória do produto com o intuito de satisfazer o cliente (Bertaglia, 2009, como citado em Leite, Souza, Silva, Portugal Jr., & Oliveira, 2015, p. 5). Atualmente, a logística aproxima a empresa do consumidor e, por meio dela, o cliente adquire ou não maior confiabilidade na empresa (Souza, Moori & Marcondes, 2005).

Banzato (2005) diz que a grande evolução da logística ocorreu quando as organizações, orientadas ao produto ou ao serviço, começaram a dar maior importância ao cliente. O cliente foi determinante para que as organizações repensassem todo o processo logístico, num enfoque mais estratégico e menos operacional. Com isso, passou a ser de suma importância que as empresas vissem seus clientes como “funcionários de tempo parcial”, capazes de influenciar a produtividade e a qualidade dos processos e seus resultados (Bowen, 1986, como citado em Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011, p. 266).

A evolução pela qual passa a logística revela a urgência de uma mudança na atitude da gerência do setor, pois considerar clientes como funcionários de tempo parcial requer que o gestor pense de modo muito diferente sobre o que espera que os consumidores tragam para o encontro de serviço. Nesse encontro, conforme Schneider & Bowen, 1995, como citado em Lovelock et al., 2011, p. 266, os clientes devem trazer não somente expectativas e necessidades, mas também competências relevantes de produção de serviços que os habilitarão a fazer o papel de funcionários de tempo parcial.

Da perspectiva de Rosa (2014), há quatro tipos de gestão logística que permite maior eficácia organizacional, são elas: 1) **Gestão de Processamento do Pedido**, que é um dos elementos do planejamento da logística. Representa a imagem da organização,



atuando como *marketing*. É por meio dela que o profissional que atua na logística acompanha as etapas do pedido do cliente. Essa etapa envolve as fases iniciais do processo: a emissão, a transmissão e a verificação do pedido. Nela ocorre o processamento do pedido, envolvendo a burocracia de documentos e a verificação do estoque e seu rastreamento, utilizando a Tecnologia da Informação (TI); **2) Gestão do Transporte**, que é fator primordial para a entrega do produto. O uso eficiente dos modais de transporte: fluvial, ferroviário, rodoviário, dutoviário e aéreo, permite que uma indústria instalada em determinada região possa alcançar entregas em outras regiões, diminuindo o custo diante dos concorrentes, para obter um monopólio regional, proporcionando, assim, o aumento da área de atuação no mercado (hinterlândia); **3) Gestão de Estoque**, que se refere à certa quantidade de matéria-prima ou ao produto acabado ainda não consumido pela produção ou comprado/entregue ao cliente. A Gestão de Estoque permite que o setor de logística faça o planejamento relacionando a gestão com a oferta e demanda do produto do mercado. Há casos em que a distribuição do produto é iminente à produção, e, se a produção falhar por falta de volume no estoque, a distribuição será ineficiente, além de gerar maiores custos de transportes; **4) Localização**, que diz respeito à escolha dos melhores locais para a instalação das plantas industriais, centros de distribuição ou garagens de veículos, entre outros. Além do custo fixo das instalações, normalmente muito elevadas, um local mal escolhido acarreta custos operacionais permanentes ao longo de toda a operação logística da organização.

Os argumentos apresentados nos parágrafos precedentes justificam que a atividade logística, vista como uma ordenação de recursos para atingir fins determinados, siga a lógica instrumental, porque essa lógica técnica desenvolve métodos cada vez mais eficazes para a obtenção do lucro (Araújo & Cinalli, 2005). Nas organizações, os elementos formadores dessa racionalidade instrumental são: 1) Cálculo – visando a projeção utilitária das consequências dos atos humanos; 2) Fins – ações dirigidas para o resultado, que deve ser o mais lucrativo possível; 3) Maximização de Recursos – objetivando atingir a eficiência desprovida de valor ético, zelando, apenas, pelo trabalho pronto; 4) Êxito – o funcionário se insere no processo para atingir o resultado esperado; 5) Desempenho – centrado na performance individual; 6) Utilidade – como base das interações humanas; 7) Rentabilidade – obtida pelo retorno econômico a partir do lucro; 8) Estratégia Interpessoal – maneira individual de obter maior desempenho com relação aos demais membros (Serva, 1997a; Serva, 1997b).



Por se compatibilizar com a lógica capitalista, para Weber (2002, como citado em Araújo & Cinalli, 2005, pp. 2-4), a vida moderna é comandada pela racionalidade instrumental. Entretanto, para Marx (2002, como citado em Araújo & Cinalli, 2005, p. 3), a economia moderna é irracional porque a racionalidade capitalista gera um progresso avesso ao desenvolvimento humano, de modo que o que é racional para os interesses capitalistas se torna irracional para os agrupamentos humanos.

Corroborando Marx (2002), Guerreiro-Ramos (1981, como citado em Souza e Ornellas, 2015, p. 455), argumenta que o homem moderno é prisioneiro de um presente efêmero, esquecendo-se de usar suas funções intelectuais pelas quais, um dia, foi capaz de transcender sua posição na realidade. Para Guerreiro Ramos (1981), esse homem, desintelectualizado e incapaz de transmitir significados, age unicamente em função de propósitos.

A racionalidade instrumental, em seu caráter utilitarista, impessoal e mecanicista, tornou-se hegemônica na sociedade moderna industrial (Souza & Ornellas, 2015); e, seu uso, baseado no modelo de controle, com papéis claramente definidos e sistema de controle de cima para baixo, fundamenta a abordagem da linha de produção (Lovelock et al., 2011, p. 350). Nesse ambiente, os empregados se comportam como máquinas, pois suas mentes e corpos são domesticados pelas práticas tayloristas, massivas e repetitivas, que afetavam a vida profissional e pessoal, causando sofrimento no trabalhador (Dejours, 1998, como citado em Rodrigues, Alvaro, & Rondina, 2006, pp. 3-6).

Essa atmosfera de trabalho pode trazer algum retorno para as tarefas repetitivas e realizadas nos bastidores das organizações, porém, quando os empregados atuam em contato com os clientes, essa forma de gestão coloca a organização no ciclo de fracasso (Lovelock et al., 2011).

Na medida em que a logística deixa de ser vista como uma atividade de retaguarda e apoio às atividades de *marketing*, e passa a ser considerada um elo da cadeia de atendimento ao cliente, a natureza das suas atividades muda, pois ela se torna o grande diferencial do atendimento ao cliente (Santos Neto & Santana, 2015). O cliente converte-se em ser determinante para as organizações, fazendo-as repensarem todo seu processo logístico, adotando um enfoque mais estratégico, um processo que assegure o recebimento do produto com qualidade e agilidade (Banzato, 2005).

No momento em que há o encontro do cliente com o profissional da empresa, a gestão pela racionalidade instrumental torna-se impraticável, e a logística precisa se humanizar

para prestar um serviço de qualidade e que satisfaça o cliente (Bowersox & Closs, 2001, como citado em Silva & Musetti, 2003, p. 344), pois, do ponto de vista desse cliente, a empresa se faz presente pelo modo como o produto ou o serviço é entregue. Sendo assim, o empregado, no ato da entrega, agrega valor ao que está sendo entregue, e converte-se em fonte de diferenciação e de vantagem competitiva para a empresa, sendo parte essencial do produto ou serviço (Silva & Musetti, 2003; Lovelock et al., 2011).

Para atender ao cliente com cordialidade e presteza, os empregados precisam, de um lado, incorporar as competências do trabalho emocional (Korczynski, 2005), e, de outro, atuar em conformidade com as práticas do ciclo de sucesso, desenvolvendo suas atividades com autonomia e *empoderamento*, componentes da razão substantiva (Lovelock et al., 2011). Para Serva (1997a), são elementos da racionalidade substantiva:

- 1) Autorrealização – por meio da concretização do potencial do empregado;
- 2) Entendimento – por meio de acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, responsabilidade e satisfação sociais;
- 3) Julgamento Ético – o empregado julga entre o certo e o errado;
- 4) Autenticidade – honestidade, fraqueza, integridade;
- 5) Valores emancipatórios – visam ao bem-estar coletivo respeitando os valores corporativos;
- 6) Autonomia – na interação e expressão livre da opinião.

Desse modo, devem estar presentes no setor logístico os elementos das duas racionalidades: instrumental para as tarefas rotineiras e sistematizadas; e substantiva, vinculada à *psique* humana – que se refere aos pensamentos, sentimentos e comportamentos – por meio de atributos éticos e morais, para as tarefas de atendimento ao cliente (Korczynski, 2005; Nasser, 2010; Souza & Ornellas, 2015). Olhando nessa direção, Muzzio (2014) esclarece que, ambas as racionalidades se fazem presentes nas organizações, por causa do contexto altamente competitivo em que elas atuam.

Em busca do lucro e da perenidade, muitas empresas escolheram agir no ciclo de sucesso, adotando novos estilos de gestão centrados nas pessoas, vistas como um dos seus bens mais preciosos (Monteiro, Martins, Alves, & Paulista, 2015). Nessas empresas o clima de trabalho é um dos indicadores de eficácia, pois auxilia na observação do quanto as necessidades da organização e das pessoas que a compõem estão sendo atendidas, favorecendo o alinhamento das expectativas entre ambos (Santos, 1999; Dutra, Dutra, & Dutra, 2017). Lovelock et al. (2011) afirmam que, por trás da maioria das organizações bem-sucedidas está o sério compromisso delas com a gestão eficaz dos seus recursos humanos. Ali, os empregados veem atendidas suas necessidades de autoestima, sendo valorizadas, respeitadas, reconhecidas, bem



treinados, bem tratados, *empoderados*, com liberdade para agir, sempre incentivados a disseminar e implementar novas ideias apoiadas pelo líder e pela empresa por meio de recursos colocados à sua disposição (Hersey & Blanchard, 1977; Lovelock et al., 2011). Apoiado no quadro teórico apresentado, este estudo pretende verificar se a gestão da área de logística norteada pelos elementos da racionalidade substantiva, por meio de práticas que promovam a realização do potencial, a autonomia e a ética no trabalho, pode promover a elevação da autoestima dos empregados, incentivando-os a atingir maior eficácia em seus desempenhos.

3. METODOLOGIA

Este artigo foi elaborado com base em pesquisas feitas em artigos científicos e livros específicos de logística, gestão de serviços, racionalidade instrumental, racionalidade substantiva e sofrimento no trabalho, o que possibilitou uma exploração acerca do tema. Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo com as perguntas e possibilidades de respostas conforme a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Perguntas e alternativas

	Perguntas	Alternativas	
1	Você percebe que a cordialidade com que você atende o cliente pode trazer mais retorno financeiro para a sua empresa?	SIM	NÃO
2	Você realiza todo o seu potencial?	SIM	NÃO
3	Você tem autonomia para expressar livremente as suas opiniões, sem sofrer retaliações?	SIM	NÃO
4	Sua empresa o incentiva a ser ético na realização do trabalho?	SIM	NÃO
5	Você atinge ou supera as metas porque a sua empresa o respeita, o reconhece e o valoriza?	SIM	NÃO

Fonte: Os autores.

O instrumento construído foi enviado pelo Google Forms, para os respondentes, em dois turnos, por meio da rede social, envolvendo, aproximadamente, 200 indivíduos. O questionário foi distribuído, inicialmente, no mês de março e foi dado um período de cinco dias para a resposta. Ao retornarem as respostas, foi identificado que nenhum dos respondentes atuava na área de logística, razão pela qual o questionário foi novamente enviado, em abril, para pessoas de redes sociais de amigos.

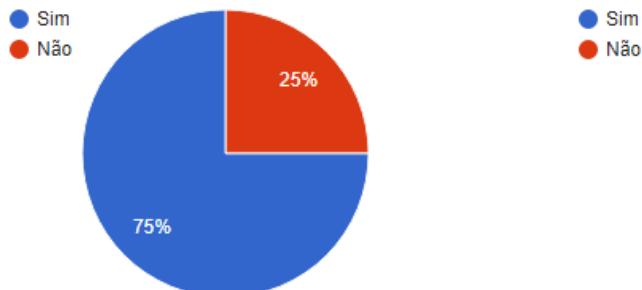
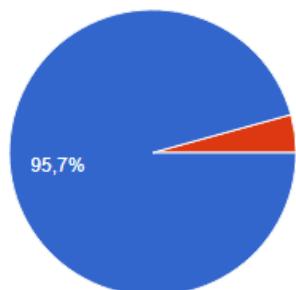
Como o volume maior dos dados coletados pertence aos respondentes que atuam nas diversas áreas da administração, na seção seguinte, Resultados e Discussão, há a

comparação entre as percepções de ambos os grupos, em respondentes das diversas áreas da administração e respondentes da área de logística, sobre o impacto que os elementos da racionalidade substantiva têm em suas autoestimas, afetando seus desempenhos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa de campo 70 respondentes, sendo que 6% atuam na área de logística e 94% exercem suas atividades em diversas áreas administrativas. Pelo volume de respondentes que atuam em diversas áreas administrativas, para cada pergunta, serão apresentados dois gráficos: um Geral – englobando os respondentes das diversas áreas administrativas, e um referente à Logística – aglomerando os respondentes que atuam no setor logístico.

A Figura 1, a seguir, representa a percepção que os respondentes têm em relação ao tratamento cordial para com os clientes impactando no retorno financeiro para a empresa. No gráfico Geral (Gráfico 1A), quase 96% percebe esse impacto. Entre os empregados da Logística (Gráfico 1B), esse percentual cai para 75%. Entre os respondentes que atuam nas diversas áreas administrativas (Gráfico 1A), apenas 4% não percebem que a cordialidade no atendimento ao cliente é essencial para que a empresa tenha maior rentabilidade. Já no setor de Logística (Gráfico 1B), esse número sobe para 25%, ou seja, um quarto dos trabalhadores desse setor não percebem que a cordialidade exerce papel fundamental nas relações sociais e, consequentemente, no retorno financeiro.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 1 – Cordialidade no atendimento trazendo retorno financeiro à empresa.

F

Comportamentos e atitudes de cordialidade auxiliam na consolidação da autoestima dos empregados e no estabelecimento de boas relações sociais (Lopes Jr, 2010).

A cordialidade no atendimento ao cliente é um dos fatores que traz vantagem competitiva para as empresas, o que impacta seu faturamento (Silva, 1996).

Os resultados dos gráficos 1A e 1B compilados na Figura 1 indiciam que os empregados são tratados com cordialidade pela empresa, denotando ingredientes da racionalidade substantiva, pois quando os empregados não recebem tratamento respeitoso, eles, usualmente, transferem esse tratamento aos clientes, afugentando-os e manchando a imagem da empresa (Santana & Gosling, 2017).

O empregado que atende o cliente, além de conhecer as características do produto, precisa incorporar as competências do trabalho emocional, que é uma forma qualificada de trabalho por envolver o uso reflexivo de habilidades sociais bastante complexas (Korczynski, 2005), ligadas às inteligências emocional e social (Goleman, 2011; 2012).

Ao serem inquiridos se, no trabalho, realizam todo o potencial (Figura 2), quase 69% dos respondentes das diversas áreas (Gráfico 2A) afirmaram a realização do potencial no trabalho. Esse percentual sobe para 75% (Gráfico 2B) entre os respondentes da Logística.

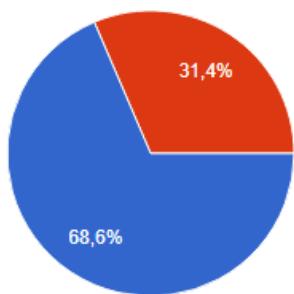


Gráfico 2A – Geral

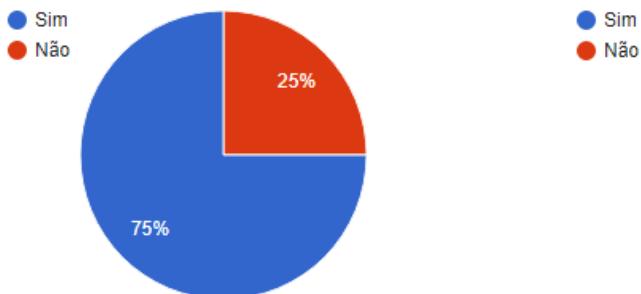


Gráfico 2B – Logística

Figura 2 – Realização do potencial no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes realiza todo o potencial no trabalho, indicando a satisfação da necessidade de estima e a presença de elementos da racionalidade substantiva, tais como o entendimento entre as pessoas da equipe, que, em razão de consensos racionais, mediados pela comunicação livre, responsabilidade e satisfação sociais, facilita a realização pessoal (Serva, 1997a).

Indagados se possuem autonomia para expressar opiniões sem sofrer represálias, a maior parte dos respondentes que atuam nas diversas áreas administrativas, conforme a Figura 3, disse ter autonomia no trabalho (76%). Já no setor logístico, ocorre o inverso, 75% não tem autonomia no trabalho.

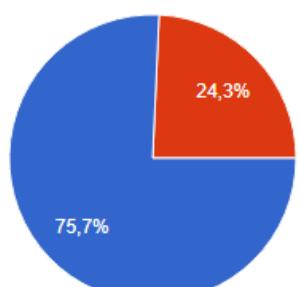


Gráfico 3A – Geral

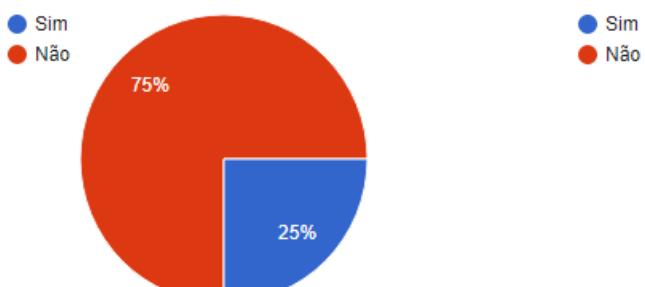


Gráfico 3B – Logística

Figura 3 – Autonomia para expressar livremente opiniões sem sofrer retaliações

Fonte: Dados da pesquisa.

No setor logístico, em relação à autonomia, predomina a racionalidade instrumental. Para Serva (1997a) a autonomia – interagir e expressar livremente a opinião sem sofrer retaliações – é um elemento da racionalidade substantiva, pois vê a pessoa como ser humano que tem sentimentos, ideias, opiniões, e não como peça de máquina. Por outro lado, a racionalidade instrumental, em seu caráter utilitarista, e mecanicista, propõe que os seres se comportem como máquinas, com mentes e corpos domesticados pelas práticas massivas e repetitivas, que afetavam a vida profissional e a autoestima, causando sofrimento em quem trabalha (Dejours, 1998, como citado em Rodrigues et al., 2006, pp. 3-6).

Perguntados se são incentivados pela empresa a serem éticos na realização do trabalho (Figura 4), 89% dos respondentes das diversas áreas administrativas (Gráfico 4A) disseram que sim. Entre os empregados do setor logístico (Gráfico 4B), 75% afirmaram que são incentivados a serem éticos no trabalho.

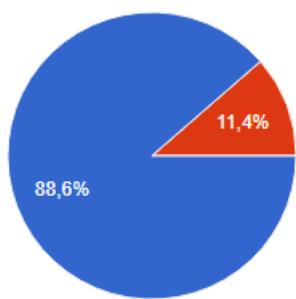


Gráfico 4A – Geral

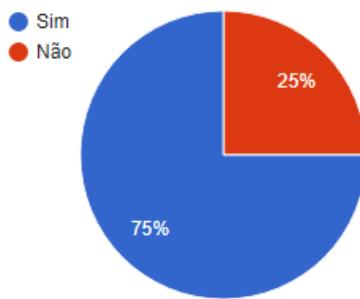


Gráfico 4B – Logística

Figura 4 – Incentivo a ser ético na realização do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que a maior parte dos respondentes é incentivada a ser ética na realização dos trabalhos, fazendo cada um o julgamento do que é certo ou errado para melhor convívio de todos. Esse resultado evidencia a natureza substantiva permeando os relacionamentos entre os indivíduos do setor logístico e das diversas áreas da administração (Serva, 1997a).

Questionados se superam as metas porque se sentem respeitados, reconhecidos e valorizados pela empresa (Figura 5), 63% dos respondentes das diversas áreas administrativas (Gráfico 5A) disseram que sim. Entre os respondentes do setor logístico, esse percentual sobe para 75% (Gráfico 5B).

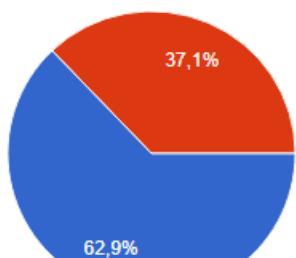


Gráfico 5A – Geral

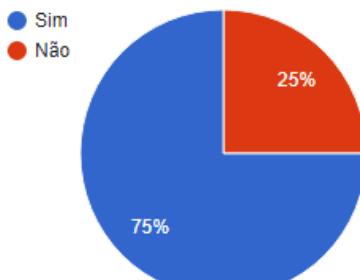


Gráfico 5B – Logística

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 – Supera metas porque se sente respeitado, reconhecido e valorizado

Esses resultados mostram que a maior parte dos respondentes atingem ou superam as metas porque se sentem respeitados, reconhecidos e valorizados pelas empresas, e, com isso, exercem seu potencial máximo. Esses elementos da racionalidade substantiva estão por trás da maioria das organizações bem-sucedidas. Ali, os empregados veem atendidas suas necessidades de autoestima, sendo valorizados, respeitados, reconhecidos, bem treinados, bem tratados, *empoderados*, com liberdade para agir, sendo incentivados a disseminar e implementar novas ideias apoiadas pelo líder e pela empresa, por meio de recursos colocados à sua disposição (Hersey & Blanchard, 1977; Lovelock et al., 2011).

A Tabela 2, na sequência, apresenta um resumo das racionalidades identificadas entre os respondentes das diversas áreas administrativas e do setor logístico:

Tabela 2 – Questões formuladas e rationalidades identificadas entre os respondentes

Questões formuladas	Racionalidade predominante	
	Diversas áreas administrativas	Setor logístico
Cordialidade no atendimento e retorno financeiro	Substantiva	Substantiva
Realização do potencial no trabalho	Substantiva	Substantiva
Autonomia para expressar opiniões	Substantiva	Instrumental
Incentivo a ser ético no trabalho	Substantiva	Substantiva
Supera metas porque se sente respeitado, reconhecido e valorizado	Substantiva	Substantiva

Fonte: os autores.

O resultado da Tabela 2 confirma pesquisas anteriores, pois não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações organizacionais, uma vez que o cotidiano das empresas implica a presença de ambas (Serva, Caitano, Santos, & Sequeira, 2015). Esses resultados mostram que, para todos os respondentes, a gestão pela racionalidade substantiva, baseada no modelo do envolvimento e compromisso, está a serviço do fator humano, caracterizado pelo julgamento ético, autorrealização e realização do potencial, práticas que atendem às expectativas de emancipação, autonomia e liberdade de escolha do empregado, elevando a autoestima dos trabalhadores e incentivando-os a serem mais eficazes em seus desempenhos (Muzzio, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas bibliográficas revelaram que a logística mudou seu enfoque: de uma atuação interna para uma atuação externa, mantendo, inclusive, contato com os clientes. Essa mudança de enfoque requer que o setor trabalhe com os dois tipos de rationalidades: instrumental e substantiva.

A gestão na logística é de suma importância para o êxito do setor que, por consequência, encaminha a organização para atingir seus objetivos. Sendo assim, a gestão do setor requer que os gestores enfatizem tanto o trabalho quanto a pessoa que o realiza.

Os componentes da rationalidade instrumental estão presentes nos processos logísticos desde a sua origem. No entanto, quando a visão do cliente passou a fazer parte desses processos, a rationalidade opressiva, que visava apenas ao lucro, precisou incorporar os elementos da rationalidade substantiva.

A mentalidade instrumental, compartilhada pelos gestores da logística, precisa ser reformulada em função das mudanças ocorridas na natureza das tarefas do setor. Nesse sentido, este artigo serve de alerta para que os gestores renovem suas práticas, passando a gerir seus empregados com os elementos de ambas as rationalidades: instrumental para os processos rotineiros e substantiva para os processos em que os funcionários necessitam da interação com outros.

O estudo me fez observar que a mudança peremptória no setor logístico da gestão pela rationalidade instrumental para substantiva é quimérico. Nenhuma mudança é repentina. Hoje, é possível uma minimização da rationalidade instrumental, e os gestores são os geradores dessas mentalidades; os funcionários, seus receptores.

Nesse sentido, futuros estudos poderiam responder ao problema de pesquisa seguinte: como os gestores do setor logístico, que atuam seguindo os preceitos da rationalidade instrumental, podem neutralizá-la com os elementos da rationalidade substantiva?

Considerando que o objetivo deste estudo foi verificar se a gestão da área de logística, norteada pelos elementos da rationalidade substantiva, pode promover a elevação da autoestima dos empregados, incentivando-os a serem mais eficazes em seus desempenhos, é possível concluir que esse propósito foi atingido, pois ficou demonstrado, pela pesquisa de campo, que os indivíduos cuja autoestima é valorizada e respeitada, que são geridos a partir de práticas que possibilitam a realização de seu

potencial, que têm autonomia e incentivo para serem éticos em seus trabalhos, são mais eficazes na superação de suas metas.

REFERÊNCIAS

- Alcântara, C. M. (2009). Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. *Constituição, Economia e Desenvolvimento. Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional*, (1), 24-49. [Curitiba].
- André, M. (1993). Contratos de gestão como instrumentos de promoção de qualidade e produtividade no setor público. *Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade*, (1). [1993, fevereiro].
- Aragon, L. C. de e Diez, J. A. (2004) *Autoestima: compreensão e prática*. Tradução Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Paulus.
- Araújo, S. M. de. & Cinalli, D. L. (2005). Trabalho e Mundo da Vida: a racionalidade capitalista presente na técnica, ciência e tecnologia. *XI Simpósio Internacional Processo Civilizador*, [Ponta Grossa, Paraná, Brasil].
- Banzato, E. (2005). *Tecnologia da informação aplicada à logística*. São Paulo: IMAM.
- Cotrim, G. (2002). *História para o ensino médio – Brasil e geral*. São Paulo: Saraiva.
- Dutra, J. de. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.
- Freire, T. & Tavares, D. (2011). Influência da autoestima, da regulação emocional e do género no bem-estar subjectivo e psicológico de adolescentes. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 38(5), 184-188.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência Social (recurso eletrônico): o poder das relações humanas*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Editora Objetiva. Rio de Janeiro.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Psicologia para Administradores de Empresas: a utilização de recursos humanos*. (Leite, D. M., Trad.) São Paulo: E.P.U.
- Houaiss, A., & Villar, M. S. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Isidro Pereira, S. J. (1984). *Dicionário grego-português e português-grego* (6. ed.). Porto, Portugal: Tilgráfica.



- Korczynski, M. (2005). *Skills in servicework: an overview*. (Vol. 15, 2nd ed., pp. 3-14). (Massi, M. L. G., & Massi, K. G., Trad.). [Loughborough University Business School] Human Resource Management Journal.
- Leite, C. C. L., Souza, R. da S., Silva, S. W. Portugal Jr. P. dos S., & Oliveira, F. F. (2015). A logística e a gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso de uma empresa da região do sul de minas gerais. *XII SEGET Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Lopes Júnior, P. F. (2010). *A autoestima e sua influência no espaço escolar com a atuação dos orientadores educacional e pedagógico*. Monografia. Orientação educacional e pedagógica. Universidade Candido Mandes, Tijuca, Rio de Janeiro.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Pessoas, tecnologia e estratégia* (7. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Monteiro, S., Martins, L. L. B. M., Alves, R. A., & Paulista, P. H. (2015). Gestão de Pessoas: A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização. *XXXV – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Muzzio, H. (2014). A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. *Cad. EBAPE.BR*, 12(3), 706-718. [artigo 9].
- Nasser, Y. B. d'. A. N. (2010). A identidade corpo-psique na psicologia analítica. *Estudos e Pesquisa em Psicologia, UERJ*: 10(2), 325-338.
- Rodrigues, P. F., Alvaro, A. L. T., & Rondina, R. (2006). *Sofrimento no trabalho na visão de Dejours*. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, (7), 1-8.
- Rosa, R. de A. (2014). *Gestão logística*. (3. ed. rev.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. [Capes: UAB, UFSC, Brasília].
- Santana, L. D., Gosling, M. S. (2017). “P” de Pessoas em Foco: Indicadores Epidemiológicos e QVT. *Extensão em Ação*, 2(14), 118-133.
- Santos, N. M. B. F. (1999). *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. São Paulo: Stiliano.
- Santos Neto, U. J. dos., & Santana, L. C. de. (2015). Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva. *Revista de Iniciação Científica*, 2(2), 97-111.
- Serva, M. (1997a). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37(2), 18-30.
- Serva, M. (1997b). Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma



- complementariedade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública*, 31(2), 108-134.
- Serva, M., Caitano, D., Santos, L., & Sequeira, G. (2015). A análise da racionalidade nas organizações - um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. *Cad. EBAPE.BR*, 13(3), 430-437. [artigo 1].
- Silva, J. M. da. (1996). *O ambinete da qualidade na prática – 5S*. Editora Qfco: Belo Horizonte.
- Silva, A. I., & Marinho, G. I. (2003). Autoestima e relações afetivas. *Universitas Ciências da Saúde*, 1(2), 229-237.
- Silva, C. A. V., & Musetti, M. A. (2003). Logísticas militar e empresarial: uma abordagem reflexiva. *Revista de Administração*, 38(4), 343-354.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- Souza, G. C. de., & Ornellas, A. L. (2015). Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: escorços de uma trajetória intelectual. *Cad. EBAPE.BR*, 13(3), 438-461 [artigo 2].
- Souza, M. F. S., Moori, R. G., & Marcondes, R. C. (2005). Sincronismo entre clientes e fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 36-49.

