

PRÁTICAS DE GESTÃO INSTRUMENTAIS E SUBSTANTIVAS NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO

INSTRUMENTAL AND SUBSTANTIVE MANAGEMENT PRACTICES IN SERVICE ORGANIZATIONS

PRÁCTICAS INSTRUMENTALES Y SUSTANCIALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

Maria Lúcia Gili Massi¹ (mgilimassi@gmail.com.br)
Jefferson de Souza Cunha¹ (jeffersouza10@gmail.com)

¹Instituto Paulista de Ensino (Fipen)¹

Resumo

As racionalidades instrumental e substantiva estão presentes na gestão das organizações, e são mais notórias nas empresas de serviço. A razão instrumental desencadeia práticas que estimulam os indivíduos a serem dependentes dos procedimentos, das descrições de cargos; são práticas individualistas, mecanicistas, que constituem o modelo tradicional de gestão. A razão substantiva, de modo oposto, incentiva e valoriza a independência, com práticas que ampliam o espaço de atuação dos empregados, dando-lhes poder e autonomia. Nas empresas de serviço, a gestão dos empregados da linha de frente, por terem contato direto com os clientes, coaduna-se com a racionalidade substantiva. Já o modelo de gestão instrumental compatibiliza-se com as atividades rotineiras e repetitivas dos empregados dos bastidores. Respalçado por tais teorias, este estudo, baseado em pesquisas bibliográficas e de campo, se propõe a elaborar um questionário, aplicá-lo em uma pesquisa de campo, e analisar os resultados, para levantar as intensidades com que os empregados sentem a presença das práticas de gestão que se ajustam aos elementos das racionalidades instrumental e substantiva. Os resultados mostram que a maior parte dos respondentes atuam em empresas de serviço, que praticam as duas racionalidades, com intensidades diferentes. No entanto, as práticas substantivas estão mais presentes.

Palavras-chave: Modelos de Gestão. Racionalidade Instrumental. Racionalidade Substantiva. Organizações de Serviço.

Abstract

Instrumental and substantive rationalities are present in the management of organizations and are more evident in service companies. The instrumental reason triggers practices that encourage individuals to be dependent on procedures, job descriptions; they are individualistic, mechanistic practices that constitute the traditional model of management. Substantive reason, in an opposite way, encourages and values independence, with practices that expand the space for employees to act, giving them power and autonomy. In service companies, the management of frontline employees, as they have direct contact with customers, is consistent with substantive rationality. The instrumental management model

¹GILI MASSI, Maria Lúcia. Doutora em Letras Clássicas pela USP (Universidade de São Paulo).

CUNHA, Jefferson de Souza. Graduando em Tecnologia em Gestão Comercial. Bolsista de Iniciação Científica apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq - Brasil.

is compatible with the routine and repetitive activities of employees behind the scenes. Supported by such theories, this study, based on bibliographic and field research, proposes to develop a questionnaire, apply it in a field research, and analyze the results, to raise the intensities with which the employees feel the presence of management practices that fit the elements of instrumental and substantive rationalities. The results show that most respondents work in service companies, which practice the two rationalities, with different intensities. However, substantive practices are more present. **Keywords:** Management Models. Instrumental Rationality. Substantive Rationality. Service Organizations.

Resumen

Las racionalidades instrumentales y sustantivas están presentes en la gestión de las organizaciones, y son más notorias en las empresas de servicios. La razón instrumental desencadena prácticas que alientan a las personas a depender de procedimientos, descripciones de puestos; son prácticas individualistas, mecanicistas que constituyen el modelo de gestión tradicional. La razón sustantiva, por otro lado, fomenta y valora la independencia, con prácticas que amplían el campo de acción de los empleados, otorgándoles poder y autonomía. En las empresas de servicios, la gestión de los empleados de primera línea, al tener contacto directo con los clientes, es coherente con la racionalidad sustantiva. El modelo de gestión instrumental, por otro lado, es compatible con las actividades rutinarias y repetitivas de los empleados que trabajan entre bastidores. Apoyado en tales teorías, este estudio, basado en una investigación bibliográfica y de campo, propone elaborar un cuestionario, aplicarlo en una investigación de campo y analizar los resultados, para elevar las intensidades con que los empleados sienten la presencia de prácticas de gestión que se ajustan a sus necesidades. los elementos de las racionalidades instrumentales y sustantivas. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados trabaja en empresas de servicios, que practican ambas racionalidades, con diferente intensidad. Sin embargo, las prácticas sustantivas están más presentes.

Palabras clave: Modelos de Gestión. Racionalidad Instrumental. Racionalidad sustantiva. Organizaciones de Servicio.

Introdução

Discorrer sobre os modelos de gestão adotados nas organizações de serviço esbarra em uma contradição: de um lado, os empregados que atuam nos bastidores possuem um excesso de tarefas repetitivas e rigidamente definidas, que devem ser realizadas diariamente conforme o planejamento feito pelos escalões superiores. Embora o volume de trabalho seja grande, a quantidade de empregados é reduzida, provocando sobrecarga nos demais e falta de tempo para a realização de todas as atividades (PEREIRA, 2008). Tais profissionais são geridos de acordo com as práticas que se harmonizam com o modelo de gestão tradicional, ou mecânico, ou instrumental, que vê as pessoas como instrumento de produção, enquadradas no modelo taylorista (TAYLOR, 1911).

O modelo instrumental é decorrente da visão de que o mercado se impõe à empresa, que é considerada um instrumento racional de produção, cuja estratégia é definida por seus diretores em função das pressões do mercado, do setor e dos valores organizacionais (VASCONCELOS, 2004).

Por outro lado, há os empregados que atuam na linha de frente em contado direto com os clientes, considerados insumos fundamentais para a vantagem competitiva das empresas. Esse pessoal tem importância crucial para a sobrevivência da empresa, desempenhando funções que

transpõem a barreira entre o lado interno e o externo da organização. Eles precisam ser rápidos e eficientes na execução das tarefas operacionais, e corteses e solícitos com os clientes (LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

Em virtude do impacto que a atuação dos profissionais do palco representa para a receita das organizações, eles precisam ser geridos por um modelo menos instrumental e mais orgânico, que lhes dê autonomia e poder para decidir, reduzindo a dependência deles em relação aos superiores e ao controle sobre o trabalho, e permitindo que ajam livremente para satisfazer as necessidades dos clientes (LOVELOCK et. al., 2011).

Enquanto os empregados de trás, que trabalham dando o suporte para os profissionais que vendem, são geridos pelo modelo tradicional, instrumental, os empregados do palco são geridos pelos preceitos do modelo moderno, político (LOVELOCK et al., 2011; OLIVEIRA, 2019).

O modelo moderno, substantivo, propõe o desenvolvimento político e cognitivo das pessoas e incorpora as dimensões do conflito, da negociação, do debate, da ética e da coesão entre as partes. As pessoas são vistas com potencial de desenvolvimento, são indivíduos que participam e influenciam nos processos de mudança. Esse modelo é decorrente do conceito de progresso e construção de uma harmonia social em longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências (VASCONCELOS, 2004).

Os atos praticados no interior das organizações são fundamentados pela razão humana que se compõe das racionalidades instrumental e substantiva (SERVA, 1997). O modelo de gestão tradicional compatibiliza-se com a racionalidade instrumental e o modelo de gestão moderna harmoniza-se com a racionalidade substantiva.

Nesse sentido, a racionalidade instrumental refere-se ao exercício da razão com o objetivo de obtenção de lucro. O uso extremado da racionalidade instrumental propicia o domínio da organização sobre o homem, não permitindo a realização humana e social (GUERREIRO RAMOS, 1989, *apud* HEY, 2008). Na maioria das organizações, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de sucesso a ser atingido, padrão esse egocêntrico por natureza e orientado pelas leis do mercado (SERVA, 1997).

De modo oposto, a racionalidade substantiva estimula valores emancipatórios, incentivando a realização humana e social, a autonomia, o empoderamento, a autenticidade, o entendimento entre as pessoas e o julgamento ético (SERVA, 1997).

Apoiado nas premissas apresentadas, o presente estudo se propõe a elaborar um questionário, aplicá-lo em uma pesquisa de campo, e analisar os resultados, para levantar as intensidades com que os empregados sentem a presença das práticas de gestão que se ajustam aos elementos das racionalidades instrumental e substantiva. Para isso, o artigo está dividido em sete seções, sendo esta Introdução, a primeira. Na seção 2, será apresentada a Fundamentação Teórica. Em seguida, será descrita, na seção 3, a Metodologia. Na seção 4, serão apresentados os Resultados e Discussão. Na

quinta seção, serão feitas as Considerações Finais, na sexta seção, estão os Agradecimentos, e, na última seção, Referências, estão as fontes de consulta.

1 Fundamentação Teórica

A escolha do modelo de gestão é uma das principais causas que leva as empresas ao fracasso, pois dependendo do modelo adotado, as pessoas tornam-se insatisfeitas e as organizações estagnadas (OLIVEIRA, 2019).

Para Rodriguez (2010), modelo de gestão é a forma estruturada e organizada de integrar os sistemas internos, assegurando um bom atendimento das ações, bem como o desenvolvimento da organização.

Há três pilares que sustentam a gestão: pessoas, processos e tecnologia. As pessoas garantem a efetividade da organização, os processos são os caminhos percorridos pelos indivíduos para o atingimento da missão da empresa, e a tecnologia refere-se ao avanço e à modernização implementados pelas pessoas (OLIVEIRA, 2019).

Os modelos de gestão conhecidos e praticados nas empresas, atualmente, são: os tradicionais, ligados à hierarquia e autoritarismo; o moderno, focado nas pessoas e no ambiente organizacional, e o contemporâneo, com abordagem sistêmica e contingencial (RODRIGUES, RODRIGUES e RUIVO, 2014).

Na gestão tradicional, o foco está na execução das tarefas, o planejamento é detalhado e os empregados não participam da sua elaboração. O modelo privilegia a hierarquia de cima para baixo, o autoritarismo, o poder centralizado nas mãos dos superiores, de onde vem as decisões, não há autonomia e envolvimento dos trabalhadores. Esse modelo, também chamado de mecanicista, ou instrumental, enfatiza a tarefa e a estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2019).

No modelo de gestão moderno, com o foco nas pessoas e no ambiente organizacional, há descentralização do poder. Os empregados, vistos como capital intelectual, são inspirados a darem o melhor de si. A motivação prevalece entre eles, que se veem como agentes do desenvolvimento de si mesmos e da organização, criando uma teia onde todos, com liberdade para expor suas opiniões, compartilham as melhores ideias para a inovação da empresa, garantindo a sua perenização no mercado (OLIVEIRA, 2019).

No modelo de gestão contemporâneo, a empresa é compreendida como um sistema gerido de acordo com as contingências. Gerir conforme as circunstâncias, é possível porque o conhecimento contemporâneo, de acordo com Nonato Jr. (2009), acata a vivência dos sujeitos e grupos sociais, caracterizando-se pela valorização das diferenças, dos conhecimentos interdisciplinares e da ciência numa perspectiva holística.

O desempenho das atividades do setor de serviços requer profissionais com altos níveis de capacitação técnica (GIL, 2010) e com atitudes que busquem a satisfação dos clientes (CORREA; CORREA, 2012), pois esses exigem, a cada dia, mais qualidade e as empresas competitivas precisam ser sensíveis aos anseios deles, inovando, decidindo com rapidez e sendo líder no preço (ULRICH, 1998, como citado em GIL, 2010, p. 52).

Um desempenho superior em serviços depende das pessoas que trabalham na linha de frente. Métodos de trabalho, sistemas, tecnologia, instalações e outros recursos têm papel importante, porém, as capacitações que criam vantagens competitivas mais sustentáveis nas organizações de serviço estão nas pessoas e o que faz a diferença são suas habilidades técnicas, motivação, atitude, capacidade de resolver problemas, capacidade de aprender e melhorar e como essas pessoas estão organizadas para realizar o trabalho (CORREA; CORREA, 2012).

Entre os trabalhos mais exigentes das empresas de serviços estão os da linha de frente, que desempenham trabalhos mais complexos do que os empregados que têm baixo ou nenhum contato com os clientes. Além das habilidades técnicas, o profissional da linha de frente precisa ter outras habilidades, como certo grau de habilidade gerencial, de *marketing*, saber transmitir informações com tranquilidade, segurança e administrar as relações com o cliente utilizando as suas competências emocionais. Quanto maior o contato com o cliente, mais habilidades interpessoais são requeridas, a ponto de algumas empresas de serviço fazerem o recrutamento das pessoas para serviços de alto atendimento, baseando-se em suas atitudes frente às pessoas, como capacidade de sorrir, bom humor, compaixão e outras (KORCZYNSKI, 2005; LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

No entanto, os profissionais da linha de frente são muito dependentes dos trabalhos executados na retaguarda. Nos bastidores, os profissionais desempenham inúmeras tarefas, pois cuidam de toda a rotina de apoio ao ponto de venda. Ainda que o volume de trabalho seja grande, nem sempre a quantidade de profissionais disponível nos bastidores é suficiente, impactando em carga de trabalho estressante, com metas predefinidas e que devem ser totalmente cumpridas (PEREIRA, 2008).

Esse cenário configura a condição paradoxal que a gestão das organizações de serviço deve resolver: de um lado, para os empregados dos bastidores, deve implementar práticas mecanicistas, seguindo o modelo tradicional, desencadeadoras da dependência humana aos procedimentos, enquadradas na visão instrumental de gestão (SERVA, 1997), e, de outro, deve implementar práticas do modelo moderno, ou político, que estimulam a autonomia dos empregados da linha de frente, ampliando o espaço de atuação deles, enquadradas na visão substantiva (SERVA, 1997).

Segundo Serva (1996), o uso extremado do modelo tradicional, desenvolvido a partir da racionalidade instrumental, distancia o ambiente da organização de uma noção ético-valorativa, favorecendo o abuso de poder, a dominação e a dissimulação de intenções, que conduzem os participantes a uma competição, o que resulta em um ambiente produtor de ansiedade e de patologias

psíquicas, produzindo uma atmosfera incapaz de prover a satisfação e a realização humanas.

No entanto, para Guerreiro Ramos (1989, *apud* HAY, 2008, p. 47), as organizações podem se desenvolver a partir da utilização da racionalidade substantiva. Utilizando essa abordagem, que originou a forma moderna de gestão, os indivíduos conduzem a sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando a busca de emancipação com o alcance da satisfação do direito dos outros indivíduos. Guerreiro Ramos e Habermas, como citado em Serva (1997, p. 22), definem a ação racional substantiva como sendo uma ação orientada para duas dimensões: individual, referindo-se à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades, e dimensão grupal, que se refere a compreensão das responsabilidades sociais.

A partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas, Serva (1997) define as práticas das racionalidades instrumental e substantiva e seus elementos constitutivos, conforme Tabela 1 seguinte:

Tabela 1 – Definição dos indicadores das racionalidades

Tabela 2 – Definição dos indicadores das racionalidades		
Indicadores	Práticas	
I N S T R U M E N T A L	a) Cálculo	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos.
	b) Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política.
	c) Maximização dos recursos	Busca da eficiência e da eficácia máxima, sem questionamento ético, no tratamento de recursos.
	d) Êxito/resultados	Alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face aos processos competitivos numa sociedade capitalista.
	e) Desempenho	Performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade.
	f) Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.
	g) Rentabilidade	Retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.
	h) Estratégia interpessoal	Influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.
S U B S T A N T I V A	a) Autorrealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
	b) Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.
	c) Julgamento ético	Deliberação baseada em juízos de valor, que se processa através do debate racional sobre as pretensões e validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
	d) Autenticidade	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.
	e) Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
	f) Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e se expressarem livremente nas interações.

Fonte: Massi e Souza (2019)

Baseado no quadro teórico apresentado e no trabalho de Massi e Souza (2019), este estudo se propõe a elaborar um questionário, aplicá-lo em uma pesquisa de campo, e analisar os resultados, para levantar as intensidades com que os empregados sentem a presença das práticas de gestão que se ajustam aos elementos das racionalidades instrumental e substantiva.

2 Metodologia

O presente estudo, baseado em pesquisa bibliográfica e de campo, constitui uma pesquisa exploratória, que tem por finalidade a elaboração e aplicação de um instrumento de pesquisa mais ajustado à realidade dos respondentes. A pesquisa exploratória tem a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995). O instrumento de coleta de dados construído por Massi e Souza, (2019), é muito extenso, quarenta e três perguntas, e a sua aplicação demonstrou que as pessoas não se sentem estimuladas a responder um rol tão grande de questões. Por isso, a partir dos questionamentos feitos por aquele estudo, esta pesquisa se restringiu a dez afirmativas, englobando cinco questões que refletem o modo instrumental de gestão, e cinco que examina a visão substantiva de gestão, conforme Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Afirmativas investigadas

Afirmativas		Visão/modelo de gestão
1	Meu chefe tem total controle sobre meu trabalho.	Instrumental
2	Trabalho olhando, exclusivamente, para o sucesso financeiro da organização.	
3	As minhas atividades são rigidamente escritas.	
4	As minhas atividades são voltadas ao alcance de metas, sem preocupação com o desperdício dos recursos naturais.	
5	Na minha empresa, opiniões diferentes são consideradas um problema a ser reprimido.	
6	Meus chefes permitem que eu sempre fale o que eu penso, sem punições.	Substantiva
7	Na minha empresa, valorizamos a confiança entre as pessoas.	
8	Na minha empresa, as normas e regras respeitam princípios éticos sólidos.	
9	No meu trabalho, tenho oportunidades de crescimento profissional.	
10	No meu trabalho, me realizo no que faço.	

Fonte: Os autores

As duas formas de gestão, conforme Serva, Caitano e Sequeira (2015), estão presentes nas organizações, por isso, foi utilizado o mesmo *continuum* de respostas sugerido por Serva e outros, 2015, para identificar a intensidade com que os empregados sentem a presença das práticas de gestão instrumental e substantiva, conforme Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Continuum de resposta

No.	Descrição das intensidades
1	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é TOTALMENTE AUSENTE.
2	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é MÍNIMA.
3	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é BAIXA.
4	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é MÉDIA.
5	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é ELEVADA.
6	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é MUITO ELEVADA.
7	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é TOTALMENTE ELEVADA.

Fonte: Os autores

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado nas redes sociais dos autores no *Google forms* por três dias no mês de abril e 3 dias no mês de maio de 2020. As respostas foram tabuladas pela própria ferramenta e os resultados, estão apresentados na Tabela 4 da seção Resultados e Discussão deste artigo.

3 Resultados e Discussão

Quarenta e quatro pessoas responderam o questionário. Dos que responderam, 82% trabalham em empresas privadas, 7% trabalham em empresas públicas, 7% são autônomos e 4% não estão trabalhando. Dos respondentes, 73% trabalham em empresas de serviço e 60% atendem diretamente os clientes.

A Tabela 4, a seguir, apresenta as intensidades com que os respondentes sentem a presença das práticas de gestão que se ajustam aos elementos das racionalidades instrumental e substantiva.

Tabela 4 – Intensidades com que os empregados sentem as práticas instrumentais e substantivas

Práticas	Intensidade						
Instrumentais	1	2	3	4	5	6	7
Meu chefe tem total controle sobre meu trabalho.	2%	5%	16%	32%	25%	16%	4 %
Trabalho olhando, exclusivamente, para o sucesso financeiro da organização.	5%	7%	14%	23%	20%	20%	11%
As minhas atividades são rigidamente escritas.	7%	20%	16%	27%	22%	4%	4%
As minhas atividades são voltadas ao alcance de metas, sem preocupação com o desperdício dos recursos naturais.	11%	16%	21%	11%	14%	18%	9%
Na minha empresa, opiniões diferentes são consideradas um problema a ser reprimido.	25%	32%	18%	14%	7%	2%	2%
Substantivas							
Meus chefes permitem que eu sempre fale o que eu penso, sem punições.	7%	7%	16%	16%	16%	16%	22

Na minha empresa, valorizamos a confiança entre as pessoas.	0	0	7%	11%	27%	16%	39%
Na minha empresa, as normas e regras respeitam princípios éticos sólidos.	2%	2%	0	18%	27%	21%	30%
No meu trabalho, tenho oportunidades de crescimento profissional.	4%	7%	11%	32%	21%	9%	16%
No meu trabalho, me realizo no que faço.	2%	7%	7%	25%	18%	16%	25%

Fonte: Os autores

Analisando a Tabela 4, é possível verificar que as práticas instrumentais de controle sobre o trabalho e ênfase no êxito financeiro são práticas mais intensamente percebidas do lado direito da tabela, significando que estão, segundo os respondentes, pouco presentes na gestão das empresas onde trabalham. Em relação às atividades rigidamente descritas, alcance de metas com desperdício dos recursos naturais e reprimendas em virtude de opiniões diferentes, são práticas com maior intensidade de respostas do lado esquerdo da tabela, sendo percebidas, portanto, como práticas presentes nas empresas.

Examinando as intensidades de respostas em relação às práticas substantivas: liberdade para falar sem punições; valorização da confiança entre as pessoas; normas e regras respeitando princípios éticos; oportunidades de crescimento profissional e realização no trabalho, é notório que são práticas intensamente percebidas do lado direito, sendo, portanto, muito presentes nas organizações em que os respondentes trabalham.

Na análise da Tabela 4, a possibilidade de ocorrência média, posição 4, foi ignorada para caracterização do grau de presença das práticas dos lados direito e esquerdo, por se tratar de uma posição intermediária.

O resultado revela que as empresas em que os respondentes trabalham estimulam valores emancipatórios, incentivam a realização humana, a autonomia, a autenticidade, o entendimento entre as pessoas e o julgamento ético (SERVA, 1997), práticas que pertencem a racionalidade substantiva e que se enquadram no modelo de gestão moderno (OLIVEIRA, 2019). No entanto, essas empresas também possuem práticas da razão instrumental como: atividades rigidamente descritas, alcance de metas com desperdício dos recursos naturais e reprimendas em virtude de opiniões diferentes (SERVA, 1997), que pertencem ao modelo tradicional de gestão (OLIVEIRA, 2019). Esse resultado valida os resultados de Serva e outros (2015), ao mencionarem que ambas as racionalidades estão presentes nas organizações e o que varia são as suas intensidades.

Considerações Finais

Os respondentes veem que, das dez práticas pesquisadas, sete se enquadram na racionalidade substantiva e 3 na instrumental. Esse resultado mostra que as organizações dos respondentes praticam ações do modelo de gestão moderno, no entanto, é preciso considerar que elas podem ter inúmeras outras práticas do modelo mecanicista, não apresentadas neste estudo. Todavia, o trabalho totalmente mecanizado não é mais evidente nas operações diárias das organizações, e a preocupação com os funcionários tem se tornado mais relevante.

Este estudo contribui com a sociedade apresentando um questionário para levantar as práticas de gestão enquadradas nas racionalidades instrumental e substantivas. A sua aplicação permitirá que os gestores conheçam a percepção dos empregados e tomem decisões de mudança, para melhor ajustar sua atuação aos modelos mais apropriados aos resultados das organizações.

A maior parte das fontes consultadas apresenta modelos qualitativos para levantamento das percepções dos empregados; este trabalho apresenta um modelo quantitativo, possível de ser aplicado a um número maior de indivíduos, contribuindo, desse modo, com a academia e com as Áreas de Gestão de Pessoas.

Próximos estudos poderiam utilizar o instrumento de pesquisa (Apêndice A), aplicando-o em uma única organização de serviço.

Os resultados apresentados na seção Resultados e Discussão permitem concluir que o objetivo que norteou o estudo foi atingido, pois foi elaborado o questionário (Apêndice A), que foi aplicado em uma pesquisa de campo, e foram analisados os resultados que levantam as intensidades com que os empregados, notadamente, das empresas de serviço, sentem a presença das práticas de gestão que se ajustam aos elementos das racionalidades instrumental e substantiva.

Agradecimentos

Agradecemos o apoio financeiro recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil, por meio do PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA (PIBIC), PROCESSO: 80-00009/2018-5. Instituição de Execução: FIPEN - Faculdade Instituto Paulista de Ensino, CNPJ: 47358536000147.

Referências

CORREA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. 10ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

HEY, L.A.N. **Racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação do Administrador**: Um estudo de casos múltiplos junto a instituições de ensino em Curitiba. (2008). Dissertação de mestrado em Administração. Programa de mestrado em Administração. Universidade Positivo. Curitiba. PR, 2008.

KORCZYNSKI, M. Skills in servicework: an overview. Loughborough University Business School. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 02, p. 3-14, 2005. Traduzido por Maria Lúcia Gili Massi e Klécia Gili Massi.

LOVELOCK, C.; HEMZO, M. A.; WIRTZ, M. A. H. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. (7 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Tradução Sônia Midori Yamamoto.

MASSI, M. L. G.; SOUZA, R. A. de. Construção de um instrumento de coleta de dados a partir dos indicadores de racionalidade instrumental e substantiva nas organizações de serviço. **Revista Científica Hermes**, n. 25, p. 385-407, 2019.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, B. C. B. de. Modelos para uma gestão eficaz: revisão teórica. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. ano 04, ed. 03, vol. 07, pp. 173-188, 2019.

PEREIRA, V.S. (2008) A motivação do trabalhador bancário. Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Educação e da Saúde – curso de Psicologia. Brasília (DF), 2008.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, 29(4): 318-25, 1995.

RODRIGUES, E. L. A.; RODRIGUES, G. J.; RUIVO, T. de C. da S. (2014). Tipos de gestão e suas respectivas lideranças. Recuperado em 10 maio 2020 de http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/enQi5HvjghFikTF_2014-4-16-14-11-22.pdf

RODRIGUEZ, M. V. R. y. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SEQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, no 3: 430-437, Artigo 1, 2015.

SERVA, M. Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2: 18-30, 1997.

_____. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. Tese de doutorado. EAESP/FGV, São Paulo, 1996.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, I. F. G. de. Pessoas: uma análise crítica das contradições discurso-prática na implementação de TI em duas organizações nacionais. FGV-EAESP/GVPESQUISA, 2004.

Recebido em 19/03/2021

Aceito em 21/10/2022

Apêndice A

O questionário tem por objetivo colher a sua opinião sobre alguns indicadores a respeito das práticas utilizadas na empresa onde você trabalha.

Sua resposta será tratada com absoluta confidencialidade.

Caracterização dos respondentes:

Você trabalha em: () Empresa Privada () Empresa Pública () Autônomo () Outra. Qual?
Você trabalha em organização/empresa de Serviço: () SIM () NÃO
Você atende diretamente os clientes? () SIM () NÃO

Para responder às questões, coloque, por favor, um **X** no número que corresponde à sua opinião, tendo por base a escala de intensidade abaixo:

1	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é TOTALMENTE AUSENTE.
2	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é MÍNIMA.
3	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é BAIXA.
4	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é MÉDIA
5	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é ELEVADA.
6	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é MUITO ELEVADA.
7	A possibilidade de ocorrer o que está escrito nesta afirmativa é TOTALMENTE ELEVADA.

Afirmativas		Escala de intensidade de ocorrência da afirmativa						
1	Meu chefe tem total controle sobre meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2	Trabalho olhando, exclusivamente, para o sucesso financeiro da organização.	1	2	3	4	5	6	7
3	As minhas atividades são rigidamente escritas.	1	2	3	4	5	6	7
4	As minhas atividades são voltadas ao alcance de metas, sem preocupação com o desperdício dos recursos naturais.	1	2	3	4	5	6	7
5	Na minha empresa, opiniões diferentes são consideradas um problema a ser reprimido.	1	2	3	4	5	6	7
6	Meus chefes permitem que eu sempre fale o que eu penso, sem punições.	1	2	3	4	5	6	7
7	Na minha empresa, valorizamos a confiança entre as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
8	Na minha empresa, as normas e regras respeitam princípios éticos sólidos.	1	2	3	4	5	6	7
9	No meu trabalho, tenho oportunidades de crescimento profissional.	1	2	3	4	5	6	7
10	No meu trabalho, me realizo no que faço.	1	2	3	4	5	6	7