

DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL À VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA: PERCEPÇÕES, MAPEAMENTO E PERSPECTIVAS

FROM OPERATIONAL EFFICIENCY TO THE VALORIZATION OF LOGISTICS PROFESSIONALS: PERCEPTIONS, MAPPING AND PERSPECTIVE

 <https://doi.org/10.63330/armv2n6-037>

Submetido em: 09/07/2026 e Publicado em: 14/07/2026

Adriano Bárbaro da Silva

Estudante do CST em Gestão de Logística Integrada
Fatec Sumaré

E-mail: adriano.silva4@aluno.cps.sp.gov.br

Alex Trindade da Silva

Estudante do CST em Gestão de Logística Integrada
Fatec Sumaré

E-mail: alexsandro.silva01@aluno.cps.sp.gov.br

Bruno Almeida Moura

Estudante do CST em Gestão de Logística Integrada
Fatec Sumaré

E-mail: bruno.moura01@aluno.cps.sp.gov.br

Felype Silva Cardoso

Estudante do CST em Gestão de Logística Integrada
Fatec Sumaré

E-mail: felype.cardoso@aluno.cps.sp.gov.br

Richard Batista Pereira Felipe

Estudante do CST em Gestão de Logística Integrada
Fatec Sumaré

E-mail: richard.felipe@aluno.cps.sp.gov.br

Aldo Pontes

Professor Doutor

Fatec Sumaré – Fatec Indaiatuba

E-mail: aldo.pontes@cps.sp.gov.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0353109973808848>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2667-7701>

Resumo

Impulsionada pelo aumento vertiginoso do fluxo de mercadorias, a Região Metropolitana de Campinas-SP (RMC) consolidou-se como um polo logístico estratégico devido à sua infraestrutura física e rodoviária e as potencialidades do Aeroporto de Viracopos (maior terminal de carga aérea da América do Sul). Esse crescimento sustenta uma expressiva procura por profissionais de logística cada vez mais qualificados, o



que contrasta com a escassez de mão de obra especializada disponível. Diante disso, este trabalho apresenta resultados de uma pesquisa que, por meio de um *Survey*, investigou a percepção dos trabalhadores da área quanto à sua valorização profissional. Os resultados mostraram que, na percepção dos sujeitos, o crescimento do setor logístico na RMC não gerou melhorias nas condições de trabalho ou na remuneração, evidenciando uma força de trabalho operacional subvalorizada, com baixa qualificação e salários pouco atrativos.

Palavras-chave: Logística; Pesquisa *survey*; Valorização profissional.

Abstract

Driven by the exponential increase in the flow of goods, the Campinas Metropolitan Region (RMC) has consolidated itself as a strategic logistics hub due to its physical and highway infrastructure and the capabilities of the Viracopos International Airport (the largest air cargo terminal in South America). This growth sustains a significant demand for increasingly qualified logistics professionals, which contrasts with the scarcity of available specialized labor. Given this scenario, this paper presents the results of a survey that investigated workers' perceptions regarding their professional valuation. The findings revealed that, from the subjects' perspective, the growth of the logistics sector in the RMC has not generated improvements in working conditions or remuneration, highlighting an undervalued operational workforce characterized by low qualification and unattractive salaries.

Keywords: Logistics; Professional appreciation; Survey research.

1 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, a logística deixou de ser encarada como uma atividade meramente operacional — restrita ao transporte e à armazenagem — para assumir um papel vital na inteligência de mercado e na diferenciação competitiva das organizações. Essa transformação mercadológica levanta uma questão decisiva para pensar o futuro dos processos logísticos: Como exigir uma sólida capacitação dos profissionais sem oferecer, em contrapartida, condições trabalhistas atrativas e valorização profissional?

Um ponto pacífico sobre essa questão é que a valorização do profissional de logística está invariavelmente está relacionada à sua habilidade de gerar valor para o consumidor final atuando proativamente na eficiência de fluxos. Conforme aponta Nogueira (2024), a qualificação técnica contínua do trabalhador é o pilar que sustenta o seu diferencial no mercado. Um profissional valorizado e



devidamente treinado não apenas executa tarefas, atua como o elemento decisivo para alcançar a excelência no atendimento ao cliente, mitigando erros operacionais e otimizando a qualidade do serviço prestado.

Conforme Ganga (2004), para atuar em um cenário extremamente competitivo como o atual, o mercado exige um perfil profissional que não se limite ao empirismo ou à repetição de rotinas. Dessa maneira, no processo de formação dos profissionais de logística faz-se necessária uma matriz formativa robusta, que integre o domínio de ferramentas tecnológicas avançadas ao desenvolvimento de habilidades analíticas profundas para a resolução de problemas complexos.

Nessa perspectiva, literaturas referenciais da área têm apontado caminhos para o enfrentamento das demandas atuais. Tomadas em conjunto, verifica-se quatro eixos base no sentido de fundar uma forte matriz estratégica, analítica e de integração:

1. *Habilidades de Integração e Visão de Negócios* (Modelo BLM / T-Shaped) (Murphy; Poist, 2006; Bowersox; Closs, 2001; Lambert, 2008);
2. *Pensamento Analítico e Gestão da Informação* (Ballou, 2001, 2012; Mentzer, 2001);
3. *Logística Sustentável e Reversa* (Leite, 2017);
4. *Gestão do Relacionamento e Colaboração - Soft Skills* (Christopher, 2016).

Autores como Murphy; Poist (2006), Bowersox; Closs, Cooper (2001) e Lambert (2008), em linhas gerais, têm sinalizado que a competência logística corporativa atual demanda aos profissionais que sejam capazes de coordenar cinco estratégias chaves: projeto de rede, informação, transporte, estoque e armazenagem. O desafio é evitar que falhas nesses campos impactem negativamente no financeiro da cadeia de suprimentos global. Além disso, sinalizam um profissional que não se limita a gerenciar funções isoladas, mas sim processos-chave interfuncionais, como o relacionamento com o cliente, o atendimento de pedidos e o fluxo de produção.

Com Ballou (2001, 2012) e Mentzer (2001), temos que a logística moderna utiliza dados massivos e modelagem matemática para reduzir as incertezas do mercado, exigindo do profissional o domínio de KPIs e softwares especializados (como WMS, TMS e ERPs) para otimizar estoques ao menor custo total. Essa abordagem analítica consolida-se na previsão de demanda (*Sales Forecasting* – previsão de vendas), uma competência técnica estratégica que gera vantagem competitiva direta ao mitigar rupturas e alinhar o planejamento operacional às vendas.

Outra competência estratégica é apontada por Leite (2017), quando alerta para uma Logística Sustentável e Reversa. Para esse pesquisador, o profissional de logística deste tempo deve possuir competência técnica para estruturar canais de distribuição reversos (pós-consumo e pós-venda), aliando ganhos econômicos às exigências de sustentabilidade corporativa (ESG).

Por fim, a Gestão do Relacionamento e Colaboração (*Soft Skills*), que exige habilidade de colaboração externa é a competência emergente apontada por Christopher (2016), o qual reforça e valoriza



a relevância da capacidade de negociar, coordenar alianças estratégicas e manter uma comunicação fluida com fornecedores e parceiros externos, visto que no mercado competitivo contemporâneo não se opõe mais "empresa contra empresa", mas sim "cadeia de suprimentos contra cadeia de suprimentos". A evolução da logística empresarial consolidou a necessidade de integrar sistemas e fluxos de informações entre fábricas, atacadistas e varejistas, respondendo de forma flexível e adaptável às oscilações externas, o que demanda colaboradores cada vez mais qualificados (Bertaglia, 2020).

Frente às exigências emergentes do mercado, manter e reter profissionais qualificados, capazes de responder às exigências contemporâneas, exige das organizações estratégias que vão além de bons salários. No contexto mercadológico vigente, bons profissionais valorizam o chamado "salário emocional", conjunto de recompensas não monetárias, o que engloba o bem-estar, a flexibilidade, o propósito e o desenvolvimento contínuo na carreira. De acordo com Silva *et al.* (2016), são profissionais proativos, capazes de gerenciar sua própria empregabilidade e acumular o chamado capital de carreira.

Conforme Silva *et al.* (2016), os profissionais detentores de conhecimento técnico são o ativo mais importante nas organizações modernas; por isso, gerir e reter talentos por meio de estímulos que gerem engajamento e bem-estar é a chave para obter vantagem competitiva e reduzir custos operacionais. Dessa maneira, o investimento em capital humano qualificado não deve ser compreendido como um custo operacional, mas sim como um vetor estratégico. Na prática, ações como prever oscilações de demanda, definir prazos realistas, utilizar embalagens apropriadas e planejar rotas de modo eficiente são fundamentais para garantir a excelência operacional e a satisfação dos clientes (Bertaglia, 2020).

Partindo desses supostos, este texto apresenta resultados de um estudo que, por meio uma pesquisa de levantamento (*Survey*), de análise estatística quanti-qualitativa, mensurou a percepção dos profissionais atuantes na área de Logística quanto à sua valorização profissional nesse contexto profissional.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do exercício de pesquisa realizado, inicialmente foi feita uma revisão da literatura, levantamento e mapeamento de um elenco de pesquisas científicas e/ou tecnológicas que tinham objetivos similares aos do trabalho aqui apresentado.

Para Lakatos e Marconi (2001), a revisão da literatura como fundamentação teórica legitima-se como o acesso do pesquisador às produções que antecedem o trabalho. Assim, revisão da literatura valida-se como um mecanismo que proporciona a síntese de conhecimentos e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos em contextos empíricos.

Considerando os objetivos da pesquisa realizada, essa classifica-se como uma pesquisa de levantamento (*Survey*), que caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (Gil, 2002). As pesquisas de levantamento têm foco no comportamento e opinião que se



busca conhecer; fazem uso de uma amostragem; utilizam-se de instrumentos padronizados.

A natureza é descritiva e a análise foi estatística e quanti-qualitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário com 26 perguntas abertas e fechadas, viabilizado e distribuído por meio da ferramenta *Google Forms*, aplicado a 64 sujeitos pessoalmente e por meio de redes sociais. O questionário de entrevista foi dividido em duas etapas: caracterização dos sujeitos e questões referentes à valorização profissional. Nesta segunda etapa, foram considerados cinco eixos norteadores: Reconhecimento e recompensa; Ambiente e cultura de trabalho; Carreira e desenvolvimento; Sentimento de pertencimento; Panorama geral.

A amostra foi eleita considerando basicamente três critérios: 1. Serem profissionais residentes na RMC; 2. Sujeitos inseridos e efetivamente atuantes na área de Logística; 3. Trabalhadores que estivessem dispostos a participar da pesquisa e responderem ao questionário.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para efeitos de análise, esta foi organizada em 6 campos: Caracterização dos sujeitos; Ambiente e cultura do trabalho; Carreira e desenvolvimento; Sentimento de pertencimento; Cruzamento de Dados.

Como apresentado a seguir:

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Dos sujeitos da pesquisa, 62,5% são do sexo feminino e 37,5% do sexo masculino; na faixa etária, obteve-se a seguinte variação: entre 18 e 25 anos somaram 31,9%; 26 a 31 anos, 25%; 32 a 37 anos, 12%; 38 e 43 anos, 14%; 44 a 49 anos, 10,8%; entre 50 e 59 anos, 6,3%. Entrevistados com faixa etária entre 18 e 31 anos somaram 56,9%, representando a maioria dos entrevistados.

Em relação ao estado civil, os resultados obtidos mostram que 56,3% são solteiros; 32,8% são casados e uma pequena parcela (11,8%) classificaram-se como “Outros”.

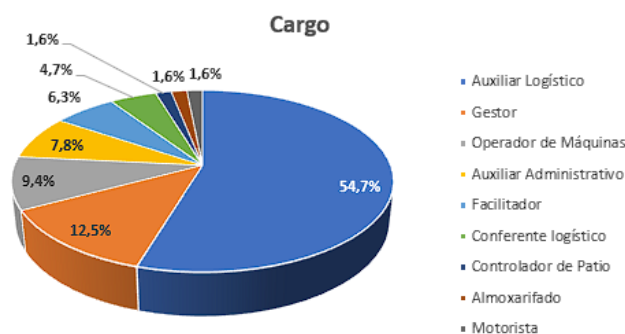
Outra questão foi referente à formação escolar. Os resultados foram que: 59,4% têm ensino médio; 17,2% possuem ensino superior; 10,9% possuem ensino médio técnico; 7,8% possuem apenas o ensino fundamental; 4,7% têm pós-graduação.

Em relação à renda, o resultado obtido foi que 87,5% recebem até 03 salários-mínimos; 11% recebem até 06 salários-mínimos e apenas 1,5% recebem até 10 salários-mínimos.

Em relação aos setores em que os entrevistados atuam, os resultados obtidos foram: de 54,7% atuam como Auxiliares Logísticos; 12,5% atuam como Gestores; 9,4%, como operadores máquinas; 7,8%, como auxiliares administrativos; 6,3%, atuam como Facilitadores; 4,7% atuam como Conferentes Logísticos. Por último, controladores de Pátio, Motoristas e Almoxarifados somam 4,3%. Conforme Figura 1



Figura 1: Cargos ocupados pelos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Elaborada para a pesquisa

Por fim dessa etapa de caracterização dos sujeitos, foi perguntado se os informantes residiam e trabalhavam na mesma cidade. Os resultados apontam que 70,3% responderam que sim; enquanto 29,7% responderam que trabalham em outra cidade.

3.2 AMBIENTE E CULTURA DO TRABALHO:

Na segunda parte da pesquisa, as questões tiveram como objetivo saber mais sobre o ambiente de trabalho dos sujeitos e recursos disponíveis para exercerem sua atividade laboral. Assim, a primeira pergunta buscou verificar dos sujeitos se a empresa fornece recursos para deslocamento de suas casas até o trabalho. Frente à pergunta, para 78,1% a resposta foi que sim, a empresa custeia esse deslocamento; para 15,6%, a resposta também foi que sim, porém isso está limitado a uma ajuda de custo; já para 6,3%, a empresa não fornece qualquer ajuda para o deslocamento até o trabalho.

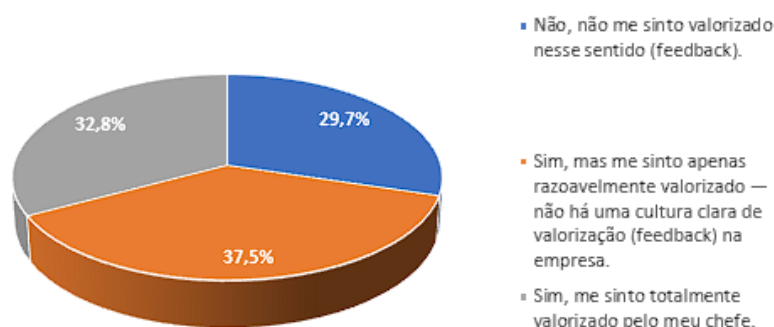
Na questão, sobre a percepção do trabalhador se a remuneração recebida estava de acordo com a sua formação, obtivemos os seguintes resultados: 28,1% responderam que a remuneração estava totalmente de acordo com a sua formação; 46,9% disseram que a remuneração recebida estava apenas razoavelmente de acordo, que poderia ser mais justa; por fim, 25% manifestaram-se totalmente insatisfeitos com os salários oferecidos pela empresa.

Diante da pergunta acerca da valorização das lideranças (gestor, chefe) em relação ao trabalho dos sujeitos: 32,8% disseram que se sentem totalmente valorizados, que seus chefes reconhecem seu esforço; 32,5% da amostra responderam que essa valorização é sazonal, que falta de uma política clara de *feedbacks* na empresa; 29,7% declararam não perceber nenhum tipo de valorização por parte dos seus chefes e gestores. Vide figura 2.



Figura 2: Referente à percepção do trabalhador em relação a valorização recebida de chefe/gestor.

Percepção de Valorização pelo Chefe

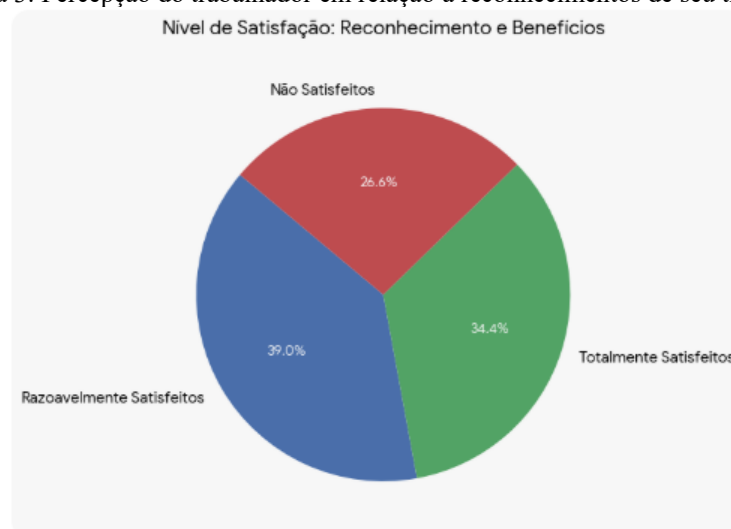


Fonte: Elaborada para a pesquisa

Na questão em que foi indagado se a remuneração atual dos sujeitos está adequada às responsabilidades e realidade do mercado, apenas 25% disseram que essa está totalmente de acordo; 43,8% falaram que estavam apenas parcialmente satisfeitos, visto que o mercado de trabalho demanda salários mais justos; 31,2% responderam que essa não era adequada.

Diante da questão que perguntou se os sujeitos recebiam algum tipo de benefício em reconhecimento pelo seu trabalho (elogios, auxílio transporte, vale alimentação, feedback, premiação, participação/bonificação nos lucros...), tivemos os seguintes resultados: 34,4% dos sujeitos que responderam à questão afirmaram que estavam totalmente satisfeitos com os benefícios e reconhecimentos oferecidos pela empresa; 39% falaram estar razoavelmente satisfeitos; 26,6% disseram que não estavam satisfeitos com os benefícios e o reconhecimento de seu trabalho pelo empregador. Como ilustrado na figura 3.

Figura 3: Percepção do trabalhador em relação a reconhecimentos de seu trabalho



Fonte: Elaborada para a pesquisa



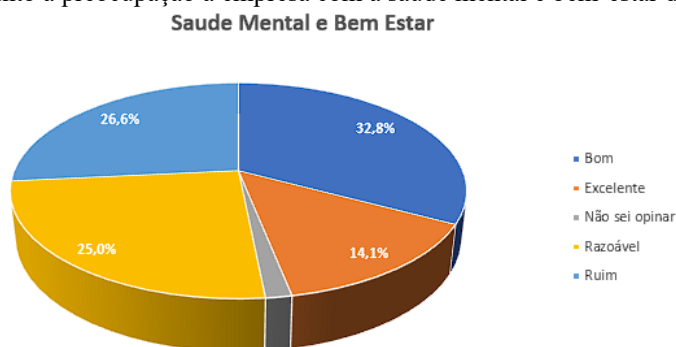
Na pergunta que questionou quanto aos sujeitos se sentirem confortáveis, estimulados a expressar suas opiniões e percepções referentes a questões do ambiente de trabalho, 34,4% responderam que se sentiam totalmente confortáveis e estimulados; 45,3% falaram que se sentiam parcialmente estimulados, que a empresa valoriza suas opiniões apenas em momentos específicos; 20,3% dos sujeitos entrevistados afirmaram que não se sentiam confortáveis, nem estimulados em expressar suas opiniões.

Em um ponto, foi perguntado se a empresa oferece os recursos necessários para os informantes desenvolverem suas atividades profissionais de maneira adequada, segura e responsável. 57,8% responderam que sim, a empresa fornece tudo que é necessário para isso; 28,1% informaram que oferece apenas parcialmente; 14,1% dos sujeitos informaram que não, que a empresa não fornece recursos para desenvolverem suas atividades laborais de forma segura e adequada.

Adiante, foi indagado se havia alguma preocupação da empresa em promover ações para viabilizar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores (Casa x Trabalho). 40,6% informaram que a empresa se preocupa bastante com isso; 25% informaram que a empresa até tem essa preocupação, mas não realiza ações efetivas nesse sentido; 31,3% informaram que a empresa não se preocupa com esse aspecto; 3,1% não souberam responder.

Ao serem solicitados que classificassem a preocupação da empresa em relação ao bem-estar e a saúde mental dos colaboradores, 32,8% classificaram essa preocupação como boa; 14,1% informaram que é excelente; 25% afirmaram que essa é razoável; 26,6% responderam que é ruim, que a empresa não tem qualquer preocupação com o bem-estar e a saúde mental do trabalhador. Como ilustrado na figura 4.

Figura 4: Quanto a preocupação a empresa com a saúde mental e bem-estar do trabalhador.



Fonte: Elaborada para a pesquisa

3.3 CARREIRA E DESENVOLVIMENTO

Na primeira questão desta etapa foi interrogado se a empresa oferecia plano de carreira como estímulo e atrativo de seus colaboradores, 39,1% informaram que sim, que a empresa oferece plano de carreira e que isso é fortemente divulgado; 39,1% informaram que sim, que a empresa até oferece plano de



carreira, mas que isso é pouco divulgado e dificultam seu acesso; 17,2% informaram que a empresa não oferece plano de carreira; 4,6% não souberam responder sobre isso.

Posteriormente foi indagado se os sujeitos percebiam possibilidades de crescimento profissional na empresa em que trabalham. 43,8% acreditam haver oportunidades de crescimento; 28,1% informaram que o crescimento é possível dentro da empresa, entretanto que isso não é suficiente para permanecerem nela; 20,3% não percebem qualquer perspectiva de crescimento onde trabalham; 7,8% dos entrevistados não souberam responder. Como ilustrado a seguir.

Figura 5: Perspectiva do operador quando ao seu crescimento dentro da empresa.



Fonte: Elaborada para a pesquisa

Ainda sobre valorização do profissional, foi inquirido se a empresa onde trabalham oferece políticas de treinamento e desenvolvimento profissional de qualidade. 46,9% informaram que a empresa possui e que isso é amplamente divulgado; 34,4% informaram que a empresa tem políticas dessa natureza, porém é raro ocorrer; 15,6% informaram que a empresa não oferece políticas assim; 3,1% não souberam responder.

Quando questionados se têm autonomia para tomar decisões sobre o seu próprio trabalho, na empresa em que atuam, os entrevistados responderam que: 25% disseram ter total autonomia para isso; 56,3% responderam que têm autonomia, mas com algumas restrições; por último, 18,7% responderam que não têm qualquer autonomia sobre seu próprio trabalho.

3.4 SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO

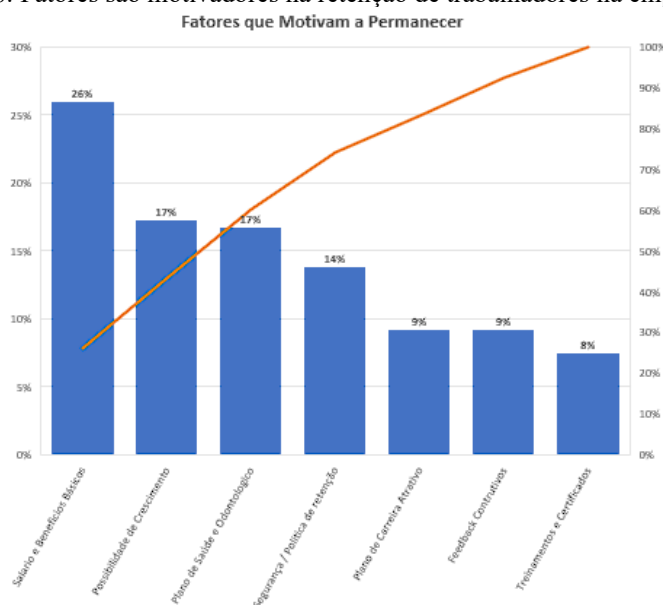
Em relação à questão que indagou se os sujeitos tinham clareza sobre o impacto de seu trabalho nos resultados da empresa. 56,3% responderam que têm essa clareza; 34,4% responderam que têm essa clareza, no entanto apenas parcialmente; 6,3% responderam não perceber impacto do seu trabalho nos resultados da empresa; 3% dos entrevistados não souberam opinar.

Ao serem questionados se indicariam o local em que trabalham como um bom lugar para trabalhar, para outra pessoa/trabalhador: 42,2% disseram que indicariam sim a empresa como um bom lugar para trabalhar; 40,6% afirmaram que indicariam a empresa com algumas ressalvas; 15,6% falaram que não indicariam a empresa em nenhuma circunstância; 1,6% dos sujeitos não souberam responder.



Na questão seguinte, foi oferecida aos sujeitos uma lista de itens para indicarem fatores que os motivam a permanecer na empresa em que atuam. Dos itens apresentados, salários e benefícios básicos em conjunto com plano de saúde foram os itens mais indicados, somando 43% dos fatores imprescindíveis para a permanência do trabalhador na empresa; a possibilidade de crescimento em conjunto com plano de carreira somou 27% das indicações. Conforme a figura 6.

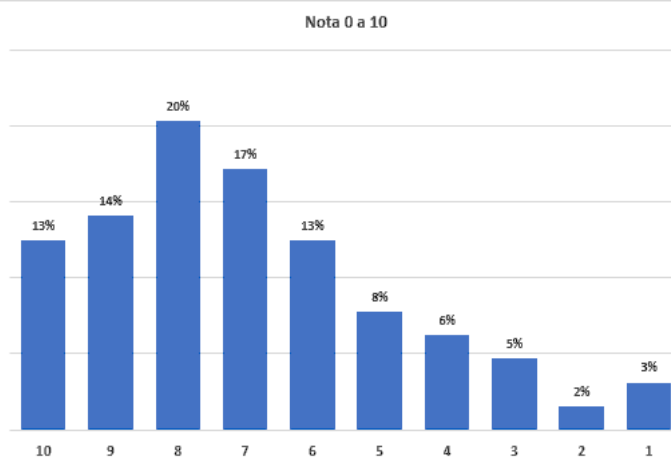
Figura 6: Fatores são motivadores na retenção de trabalhadores na empresa.



Fonte: Elaborada para a pesquisa

Na penúltima questão, foi solicitado que os sujeitos entrevistados avaliassem a empresa em que atuam com notas que variavam de 0 e 10, considerando o quesito valorização profissional como um todo. Os Resultados foram: 13% dos sujeitos deram nota 10; 14% atribuíram nota 9; 20% atribuíram nota 8; 17%, nota 7; 13%, nota 6; 8% ficaram distribuídos entre as notas de 1 a 5. Como mostra a figura 7.

Figura 7: Uma nota de zero a dez, referente a avaliação dos sujeitos entrevistados em relação a empresa atual.

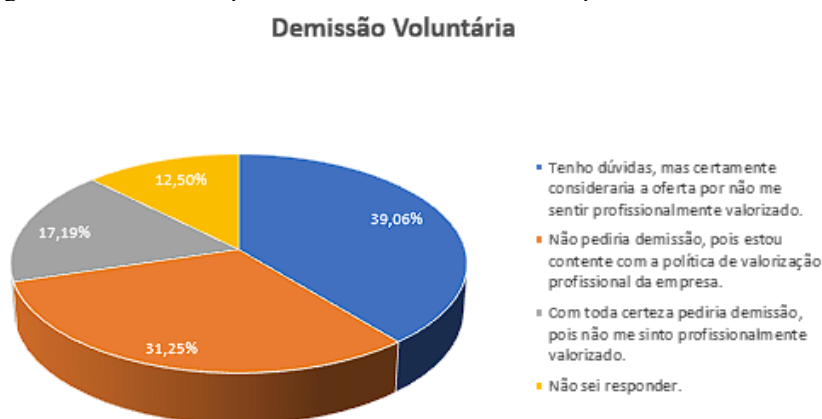


Fonte: Elaborada para a pesquisa



Como última questão, foi indagado se por acaso a empresa oferecesse um plano de demissão voluntária e justa, que garantisse que os sujeitos recebessem todos os seus direitos, qual seria a posição desses. Os resultados mostraram que: 17,2% informaram que certamente pediram demissão; 39,1% responderam que ficariam tentados, que considerariam pensar na possibilidade; 31,3% disseram que não pediriam demissão, pois estão satisfeitos e se sentem motivados com a empresa; 12,5% não souberam responder. As possibilidades de considerar um pedido de demissão somam 56,3%. Como ilustrado a seguir.

Figura 8: Sobre uma suposta demissão voluntária sem a perda dos benefícios.



Fonte: Elaborada para a pesquisa

3.5 CRUZAMENTO DE DADOS

A análise do *perfil dos sujeitos* mostra a predominância do gênero feminino (62,5%), são indivíduos jovens, na faixa de 18 a 31 anos, e majoritariamente solteiros (56,3%). No âmbito socioeconômico, prepondera uma baixa escolaridade e renda, 59,4% têm apenas o ensino médio e 87,5% ganham até três salários-mínimos. Essa realidade reflete-se diretamente na atuação profissional, que está fortemente concentrada no nível operacional, 54,7% da amostra está limitada à função de auxiliar logístico.

Esse aspecto evidencia uma contradição estrutural no setor logístico das empresas da Região Metropolitana de Campinas pesquisadas. Embora a expansão dos condomínios logísticos e a posição estratégica regional tenham impulsionado a demanda por mão de obra, esse crescimento não resultou em melhorias salariais, valorização ou melhores condições de trabalho que impulsionassem investimentos na qualificação profissional.

Com Nogueira (2024) e Ganga (2004), vimos que a qualificação técnica contínua do trabalhador é o pilar que sustenta o seu diferencial em um mercado cada vez mais competitivo. Essa demanda exige um perfil profissional que não se limite ao empirismo ou à repetição de rotinas, que integre o domínio de ferramentas tecnológicas avançadas ao desenvolvimento de habilidades analíticas profundas para a resolução de problemas complexos.



A segunda parte da pesquisa indica que os colaboradores estão parcialmente satisfeitos, mas demandam melhorias estruturais e organizacionais importantes. Embora a maioria receba auxílio-deslocamento (93,7%) e recursos para trabalhar com segurança (57,8%), mais de 70% estão descontentes com o salário em relação à sua formação e ao mercado. Além disso, as relações com as lideranças e a comunicação são deficitárias, com apenas 34,4% dos funcionários totalmente satisfeitos com os benefícios/*feedbacks* e a liberdade para expressar opiniões. Por fim, a atenção da empresa à saúde mental divide o ecossistema corporativo: 46,9% avaliaram as ações como positivas, enquanto mais de 51% relatam falta de efetividade ou negligência organizacional.

Essa percepção de um ambiente de trabalho e suporte organizacional insatisfatórios, de ganhos razoáveis e/ou insuficientes, de pouca atenção ou total negligência à qualidade de vida e à saúde mental dos colaboradores atua decisivamente para minar o interesse desses em busca de uma competência logística corporativa assertiva, viabilizadora de cinco estratégias chaves: projeto de rede, informação, transporte, estoque e armazenagem (Poist, 2006; Bowersox, Closs, Cooper, 2001; Lambert, 2008).

A análise sobre as questões referentes ao tema carreira e desenvolvimento revela que, na percepção dos sujeitos, as oportunidades de crescimento são limitadas por restrições operacionais e graves falhas de comunicação com os colaboradores. Apesar de 78,2% das empresas possuírem um plano de carreira, metade dos sujeitos aponta que o acesso a esse plano é difícil e pouco divulgado, resultando em apenas 43,8% dos colaboradores terem perspectivas reais de crescimento. O cenário referente à capacitação e à autonomia também é percebido como limitado, os treinamentos ocorrem raramente para 34,4% da amostra; expressivos 75,1% dos profissionais enfrentam limitações ou total restrição na tomada de decisões diárias, mesmo quando essa refere-se ao seu próprio trabalho.

A etapa que contemplou as percepções dos sujeitos sobre sentimento de pertencimento demonstra que os colaboradores possuem alguma clareza sobre o impacto de seu trabalho nos resultados gerais da empresa (56,3%), embora haja um expressivo potencial de rotatividade (*turnover*). Quanto a recomendar a empresa a outros trabalhadores como sinônimo de um bom local para trabalhar, isso dividiu opiniões, com 42,2% afirmando que sim contra 40,6%, fariam isso com restrições. Em relação à permanência nas empresas em que atuam, os sujeitos indicam que é motivada principalmente por segurança financeira (43%) e crescimento profissional (27%). Apesar de a valorização profissional registrar uma satisfação razoável (51% atribuem notas 7, 8 e 9 para as empresas em que atuam), o vínculo de retenção desses profissionais é frágil, visto que a maioria desses (56,3%) consideraria aderir a um plano de demissão voluntária, contra apenas 31,3% que descartariam o desligamento por estarem satisfeitos e motivados.

Esse último conjunto de dados, que contemplou carreira, desenvolvimento e sentimento de pertencimento à organização em que atuam - comportamento e retenção -, ao ser relacionado às teorias contemporâneas da área da logística revela um grave descompasso estratégico. Pois, enquanto as literaturas



apontam para um profissional altamente qualificado, analítico, autônomo e focado em inovação, as percepções dos informantes identificam empresas que operam sob um modelo de gestão ultrapassado, marcado pela microgestão, falhas na comunicação e carência de políticas organizacionais de desenvolvimento humano e profissional.

O domínio de dados massivos, modelagem matemática, KPIs e uso de softwares (WMS, TMS, ERP) para previsão de demanda e redução de custos, competências apontadas por Ballou; Mentzer (2001) encontra resistência no considerável número de colaboradores que pouco ou nada recebem de treinamento (50% da amostra). Essa ausência de capacitação constante, característica das organizações em que atuam os sujeitos, impede a transição dessas organizações para uma logística moderna, atuante em sistemas complexos.

Uma competência técnica para estruturar canais de distribuição reversos, que garantam ganhos econômicos e sustentabilidade (Leite, 2017) é outra competência que encontra resistência nesse conjunto de organizações, 75,1% dos profissionais enfrentam limitações ou total ausência de autonomia nas decisões diárias, quando a logística reversa exige flexibilidade e tomadas de decisão rápidas para redesenhar fluxos de pós-venda e pós-consumo. Centralizar a tomada de decisão restringe a iniciativa dos colaboradores de propor soluções coletivas para problemas emergentes do cotidiano.

Por fim, de maneira geral, as organizações que abrigam os profissionais sujeitos da pesquisa estão em constante ameaça da perda de seu capital humano (Silva *et al.*, 2016). Colaboradores qualificados e adaptáveis valorizam sólidas políticas de gestão de relacionamento, comunicação fluida, alianças estratégicas e integração de sistemas ("cadeia contra cadeia"). As graves falhas na comunicação interna e a ausência de clareza sobre o impacto do próprio trabalho inviabiliza manter uma comunicação integrada e fluida com fornecedores, atacadistas e varejistas, o que fragiliza a força da cadeia de suprimentos em um mercado competitivo.

Em última análise, percepções recorrentes apontando planos de carreira ocultos ou inacessíveis, retenção de profissionais baseada puramente em segurança financeira, disposição a aderir a um Plano de Demissão Voluntária (PDV) são outros aspectos edificantes do contrassenso das organizações da RMC pesquisadas com o competitivo mercado de trabalho atual. Profissionais proativos, focados em empregabilidade, que valorizam o "salário emocional" (bem-estar, propósito, flexibilidade e desenvolvimento contínuo), como descritos por Silva *et al.* (2016), não aceitam estagnação. Como as empresas oferecem baixa valorização e barreiras ao crescimento, esses talentos não desenvolvem seus talentos profissionais, o que contribui para o altíssimo potencial de rotatividade (turnover), a maioria dos informantes (56,3%) prefere o desligamento à permanência em um ambiente sem salário emocional.



4 CONCLUSÃO

O resultados da pesquisa, tomados em conjunto, permitem concluir que o setor logístico da Região Metropolitana de Campinas vive um paradoxo estrutural: apesar da expansão e da posição estratégica regional impulsionarem a demanda por mão de obra mais sofisticada, viabilizadora de uma logística moderna, capaz de unir tecnologia avançada, análise de dados e alta adaptabilidade para gerenciar cadeias de suprimentos complexas e digitais, o perfil dos trabalhadores - composto majoritariamente por mulheres jovens, solteiras, com baixa escolaridade e renda limitada a três salários-mínimos - permanece concentrado no nível operacional como auxiliar logístico, sem a devida valorização salarial ou incentivo à qualificação técnica contínua defendida pelas literaturas da área. Embora haja uma satisfação parcial devido ao recebimento de auxílio-deslocamento e recursos de segurança, constata-se um descontentamento expressivo superior a 70% com a remuneração frente ao mercado, somado a falhas estruturais em liderança, comunicação e suporte à saúde mental, evidenciando um descompasso entre o crescimento do setor e o desenvolvimento socioprofissional dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Mônica Barros Neves. **Um estudo referente às mudanças profissionais e econômicas dos egressos do curso de logística da UFT**. 2027. 24 f. Monografia (CST Logística) - Universidade Federal do Tocantins, Araguaína-TO.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 4. ed. São Paulo: SaraivaUni, 2020.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2016.
- FARIAS, Vinicius Palmeira; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Logística: a importância de integração entre setores e a valorização do profissional. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 21987-21997, 2022.
- GANGA, Gilberto Miller Devós. **Perfil profissional em logística: competências demandadas pelo mercado e a formação acadêmica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



LAMBERT, Douglas M. (ed.). **Supply Chain Management**: processes, partnerships, performance. 3. ed. Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2008.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**: sustentabilidade e competitividade. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENTZER, John T. *et al.* Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2010.

MURPHY, Paul R.; POIST, Richard F. Skill requirements of contemporary logistics managers: a burger king perspectives. **Transportation Journal**, v. 45, n. 2, p. 41-53, 2006.

NOGUEIRA, Cauan Rodrigues *et al.* **A capacitação dos profissionais de logística e a relação direta com a excelência ao cliente**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Logística) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Centro Paula Souza, Americana, 2024.

SANTOS, Ana Luiza de Miranda *et al.* **Gestão participativa na logística**: a importância da escuta ativa e da valorização do saber operacional. Santos: Etec Dona Escolástica Rosa, 2025. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/35983>>. Acesso em: 9 jun. 2026.

SILVA, J. S. *et al.* Gerir pessoas: estratégia de retenção de talentos na empresa de transporte. In: **Anais do CONIC-SEMESP**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://conic-semesp.org.br/anais/files/2016/trabalho-1000022379.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2026.

VILELA, Bruno de Almeida. **Competências em logística**: uma análise sobre a composição de atributos percebidos dos indicadores de melhor desempenho e valor de profissionais de logística. 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG.