

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

**A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COMO UM FATOR
ADICIONAL NO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
AÉREO INTERNACIONAL NA CIDADE DE CURITIBA**

Mariana Floriano Torre

Curitiba
2014

Mariana Floriano Torre

**A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COMO UM FATOR
ADICIONAL NO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
AÉREO INTERNACIONAL NA CIDADE DE CURITIBA**

**Monografia de especialização apresentada ao
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
departamento de contabilidade, especialização
da Universidade Federal do Paraná, como
exigência para a obtenção da especialização em
Gestão de Negócios.**

Orientador: Prof.º Dr.º Luiz Rogério de Farias

**Curitiba
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e ao meu noivo Túlio Munhoz que sempre me apoiaram, estiveram presentes, acreditaram em meu potencial e aceitaram se privar da minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade e o incentivo na busca de novas realizações.

AGRADECIMENTO

À minha família, aos amigos e colegas, por sua capacidade de acreditar e investir em mim, que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Um agradecimento especial ao Orientador Professor Doutor Luiz Rogério de Farias pelo incentivo, pelo carinho, dedicação, simpatia e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta Monografia de Conclusão de Curso.

E, finalmente, a DEUS pelo privilégio que me foi dado em compartilhar tamanha experiência tendo o prazer de conviver com pessoas maravilhosas e inesquecíveis.

EPÍGRAFE

“Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar.”
Esopo

RESUMO

Este trabalho estudou como a administração participativa pode ser um fator adicional no nível de motivação dos funcionários com base em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba, procurando mostrar a existência de uma relação de mão dupla entre eles, e que apresenta, por objetivos específicos: analisar o funcionamento e a estrutura de uma liderança participativa; verificar os principais fatores que levam a motivação do funcionário em uma empresa; e associar a administração participativa em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba ao nível de motivação do funcionário. Foi utilizada a pesquisa qualitativa explicativa, com a aplicação de um questionário respondido pelos funcionários de uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba, e utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para analisar as respostas obtidas. Com os dados coletados chegou-se à conclusão de que existe um elevado grau de influência da administração participativa como um fator adicional ao nível de motivação dos funcionários, onde os líderes tratam seus funcionários como parceiros da empresa e não como simples peças da engrenagem organizacional.

Palavras chaves: internacionalização; inovação; fibras sintéticas; parque industrial; vantagem competitiva.

ABSTRACT

This project searched to study how participative management can be an additional factor in the level of motivation of employees based on an international air transport company in Curitiba, trying to show the existence of a double hand relation between them. The specific targets were: to analyze the functioning and structure of a participative leadership; check the main factors that lead the employee motivation in a company; and associate participative management in a company of international air transport to the level of employee motivation. As from collected data the conclusion was that is a high degree of influence of participative management as an additional level of staff motivation factor. Where leaders treat their employees as partners of the company, and not as a simple pieces of organizational gear.

Key words: participative management; motivation; leader; international air transport; leadership.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AWB	<i>Airway Bill</i>
ANAC	<i>Agencia Nacional de Aviação Civil</i>
BL	<i>Bill of Loading</i>
DAC	Departamento de Aviação Civil
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
Infraero	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PSL	Prestadores de Serviços Logísticos

SUMÁRIO

1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	11
2	QUESTÃO DE PESQUISA	12
3	OBJETIVOS	13
3.1	Objetivo geral	13
3.2	Objetivos específicos.....	13
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
4.1	Tipologia da pesquisa	15
4.1.1	Métodos de pesquisa.....	15
4.1.2	Tipos de pesquisa	16
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
5.1.	A liderança participativa na empresa	19
5.2	A motivação dos funcionários em uma empresa com administração participativa.....	25
5.3	A empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba.....	30
6	PESQUISA DE CAMPO	41
6.1	Plano Amostral	41
6.2	Instrumento de coleta de dados	41
6.3	Análise e tratamento de dados	41
6.3.1	Categoria 1 – Característica e desafio de um líder	42
6.3.2	Categoria 2 – Motivação no trabalho	44
6.3.3	Categoria 3 – Qualidade de vida no trabalho	46
6.3.4	Categoria 4 – Desmotivação no trabalho.....	48
6.3.5	Categoria 5 – Administração Participativa.....	49
	CONCLUSÃO.....	50
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	APÊNDICES	56
	Funcionário 01: Alessandra Klayn de Lima.....	57
	Funcionário 02: Andre Schimitt Carvalho	59
	Funcionário 03: Ariany Melo	61
	Funcionário 04: Bianca Dominguez	63
	Funcionário 05: Charles Jose Stein	65
	Funcionário 06: Cynthia Iwai Imada.....	67
	Funcionário 07: Danielli Cristini Araujo.....	69
	Funcionário 08: Maria Kohler	71
	Funcionário 09: Mariana Floriano Torre.....	73
	Funcionário 10: Mayara Radin	75
	Funcionário 11: Tatiana Nardielle.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Série anual de passageiro pago transportado em rotas domésticas e internacionais – 2001 a 2009 ...	41
Figura 2	Série anual de carga paga transportada nos aeroportos brasileiros – 2001 a 2009	46
Figura 3	Estados Exportadores – Participação (%), Valor US\$ Milhões – Janeiro-Setembro de 2010	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Categoria 1 – Característica e desafio de um líder	15
Quadro 2	Categoria 2 – Motivação no trabalho	46
Quadro 3	Categoria 3 – Qualidade de vida no trabalho	47
Quadro 4	Categoria 4 – Desmotivação no trabalho	48
Quadro 5	Categoria 5 – Administração Participativa	49

1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Dentro de uma empresa é difícil separar o desempenho e conduta das pessoas e das organizações. São utilizadas várias definições às pessoas que trabalham nelas e esses termos determinam como as empresas encaram as pessoas que nela trabalham, qual é seu papel e o valor atribuído a elas.

Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, associados, talento humano, capital humano, capital intelectual. As designações dadas às pessoas refletem o nível do valor que elas têm para a organização. Atualmente as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica dentro do mercado que atuam. Todo processo bem-sucedido somente se concretiza com a participação conjunta de diferentes parceiros, cada qual colaborando com algum recurso. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos, e os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades.

Na maioria das vezes, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes, que até certo período atrás eram os acionistas e investidores, porém o que acontece hoje é que o parceiro mais valorizado na organização é o empregado, aquele que está incluso nela e que lhe dá vida e dinamismo para fazer as coisas acontecerem.

Com a administração participativa a motivação dos funcionários não está mais atrelada somente ao aumento salarial ou benefícios financeiros que a empresa pode proporcionar. Ele quer mais, o status, a autonomia, decisões e o incentivo recebido pelos líderes para que continuem crescendo e aprendendo e isso está gerando maior satisfação e vontade de continuar a trabalhar nessas empresas.

As pessoas estão sendo consideradas parceiras das organizações, assim elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados.

2 QUESTÃO DE PESQUISA

O problema de pesquisa que se buscará responder com este estudo é: Como a liderança participativa pode ser um fator adicional no nível de motivação dos funcionários em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba?

Kerlinger e Lee (1996), afirmam que o problema de pesquisa é uma questão que se procura encontrar uma resposta para a sua dificuldade teórica ou prática, devendo apresentar uma relação entre as variáveis, sendo formulado de forma interrogativa, clara, precisa e objetiva, tendo a possibilidade de se obter a resposta através da pesquisa. Estuda-se um problema para compreender um fenômeno pouco conhecido e também para satisfazer a pergunta: Por que certas coisas são o que são? Tudo começa com uma ideia inicial, onde o problema será mostrado de uma forma fácil e sensata de ser expresso. A ideia é que o problema inicie o estudo tendo uma visão vaga e sem conhecimentos científicos suficientes.

Segundo Fachin (2001) o problema é apenas uma das etapas a ser estudado, o qual surge a partir das observações. Como há vários assuntos interessantes a ser estudado, o pesquisador terá que fazer um filtro e escolher o mais viável, tendo a preocupação de escolher uma ideia ou fato novo, ainda não estudado por outros pesquisadores.

Para Sampieri et al (2006) aperfeiçoar e estruturar de uma maneira formal a ideia do estudo nada mais é do que formular o problema de pesquisa.

Geralmente um problema surge na forma de curiosidade dentro de um grupo, mas ao escolher o problema a ser estudado, o pesquisador deverá atentar às suas possíveis soluções, lembrando que todo problema tem suas delimitações. É importante saber delimitar o estudo, pois dependendo do tema escolhido, haverá inúmeras particularidades que poderá conduzir para um tipo de problema e com isso poderão surgir vários tipos de problemas de pesquisa (FACHIN, 2001).

3 OBJETIVOS

Depois de definidos o tema e formulado o problema de pesquisa, foi necessário se estabelecer a intenção da pesquisa, ou seja, seus objetivos; que devem ser expressos com clareza para evitar possíveis desvios no processo do estudo a ser desenvolvido (SAMPIERI et al, 2006). Os objetivos consistem em esclarecer o que se pretende alcançar com o estudo, ou seja, quais os resultados que se deseja obter com a pesquisa. Em um projeto de pesquisa podem existir objetivos gerais e específicos (LAKATOS e MARCONI, 2002).

3.1 Objetivo geral

Richardson et al (1999) pontuam que o objetivo geral é o que se pretende atingir com a realização do estudo e que, para alcançá-lo, devem ser cumpridas algumas etapas definidas, que são os objetivos específicos.

Lakatos e Marconi (2002) concordam com a exposição anterior ao afirmarem que o objetivo geral deverá delimitar e expressar a finalidade principal da pesquisa.

Amado e Bervian (2004) confirmam as duas ideias mencionadas que, no objetivo geral, procura-se indicar com exatidão a intenção do pesquisador em tornar possível a sua pesquisa.

O objetivo geral deste estudo tem por finalidade descrever como a administração participativa pode ser um fator adicional no nível de motivação dos funcionários em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba.

3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos podem ser elaborados a partir do objetivo geral e são tidos como objetivos menores que poderão ser atingidos durante a execução da pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 2002).

Amado e Bervian (2004) completam o conceito anterior ao afirmarem que os objetivos específicos têm o propósito de examinar melhor a intenção mostrada no objetivo geral.

Em função do exposto acima, para alcançar o objetivo geral, o estudo em questão explorará os seguintes objetivos específicos, com o intuito de:

- Analisar o funcionamento e a estrutura de uma liderança participativa em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba;
- Verificar os principais fatores que levam a motivação do funcionário em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba;
- Associar a administração participativa em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba ao nível de motivação do funcionário.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipologia da pesquisa

Pesquisa é uma prática voltada para solucionar um problema teórico ou prático com o emprego de processos científicos (CERVO e BERVIAN, 2004), além de servir para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente (GODOY, 1995).

4.1.1 Métodos de pesquisa

As principais formas de abordagem de pesquisa são: quantitativa e qualitativa.

Pesquisa quantitativa: montada através de técnicas e métodos estatísticos como média, mediana, porcentagem, desvio-padrão, porcentagem, moda, análise de regressão, para traduzir os números em informações e posteriormente analisá-los e classificá-los (GIL, 1994).

Richardson et al (1999) consideram que o método quantitativo tem a intenção de certificar a exatidão dos resultados, evitando distorções de análise e avaliação, por isso, utiliza-se tanto de técnicas de quantificação nos tipos de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de ferramentas estatísticas.

Sampieri et al (2006) confirmam Gil (1994), pois o comportamento de uma população é obtido através da medição numérica e análise estatística originárias da coleta e análise de dados que servem para testar as hipóteses estabelecidas.

Pesquisa qualitativa: para Gil (1994), não é necessário o uso de métodos e recursos estatísticos, pois os números não podem traduzir a ligação inseparável entre o mundo real e o sujeito, pois considera que o processo e seu significado são os pontos essenciais da abordagem.

Godoy (1995) complementa que a pesquisa qualitativa não procura somente enumerar, medir os eventos e nem empregar instrumental estatístico para que sejam analisados, mas que envolve acima de tudo, a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato do pesquisador com o tema estudado. Esses dados descritivos podem ser materiais escritos como jornais, revistas, obras literárias, científicas e técnicas, memorando, relatórios e outros.

Quando é feita uma pesquisa de cunho exploratório e/ou de caráter descritivo o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, por isso o estudo qualitativo é o mais adequado (GODOY, 1995).

Considerando que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, assim permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

Tendo como objetivo descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa, utiliza-se a coleta de dados sem medição numérica, baseando-se em descrições e observações através de entrevistas abertas, revisão de documentos, discussão em grupo, avaliação de experiências pessoais, inspeção de histórias de vida, análise semântica e de discursos cotidianos, interação com grupos ou comunidades e introspecção para investigar o problema de pesquisa. (SAMPIERI, et al, 2006).

Este estudo utilizará a pesquisa qualitativa, devido à necessidade de se entender como o processo de internacionalização influenciou a inovação tecnológica do setor brasileiro de fibras sintéticas, através de uma pesquisa em empresas do setor. Buscou o entendimento e solução do problema de pesquisa em questão, além de se obter uma visão mais abrangente do estudo.

4.1.2 Tipos de pesquisa

A pesquisa é classificada em três grupos sob o ponto de vista de seus objetivos:

Pesquisa exploratória: proporciona uma visão geral do fato ao leitor, aproximando-os; desenvolve, esclarece e modifica os conceitos e ideias para a formulação de problema mais explícito e constrói hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Assume as formas de estudo de caso e pesquisas bibliográficas (GIL, 1994). “Na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre as variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa” (KOCHE, 1997, p.126). Esse tipo de pesquisa tem o intuito de caracterizar as variáveis que se deseja conhecer. Conforme Hair et al (2005), a pesquisa exploratória é utilizada para se obter uma melhor compreensão quando as questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para dar sustentação às hipóteses. Já Sampieri et al (2006) sustentam o mesmo argumento que Hair et al, pois se

utiliza pesquisa exploratória nos estudos em que se têm muitas dúvidas sobre um tema ou problema de pesquisa, ou ainda, que não foram abordados antes;

Pesquisa descritiva: utiliza-se para descrever as características de determinada população ou fenômeno ou instituição de relações entre variáveis, além de ter como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Utilizam-se técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática (GIL, 1994). Estuda relação de duas ou mais variáveis sem manipulá-las, apenas relata as relações entre as variáveis estudadas (KOCHE, 1997). Hair et al (2005) acrescentam que pesquisa descritiva serve para mensurar um evento ou atividade, descrevendo-se uma situação. Sampieri et al (2006) concordam com Gil (1994), pois, nos estudos descritivos busca-se medir ou coletar informações, especificando propriedades e características relevantes sobre as variáveis a que se referem. O valor máximo deste tipo de pesquisa está em coletar dados que mostrem um evento, um fenômeno ou uma situação que ocorre;

Pesquisa explicativa: identifica os fatores que determinam ou influenciam para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa mais complexo e delicado por aprofundar o conhecimento da realidade, explicando a razão das coisas. Sampieri et al (2006) expõem que os estudos explicativos têm o intuito de identificar as causas dos acontecimentos, fatos, fenômenos físicos ou sociais, ou seja, responder o motivo da ocorrência de um evento. De acordo com Gil (1994), os procedimentos técnicos de pesquisa são: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa *expost-facto*, levantamento e estudo de caso;

Pesquisa Bibliográfica: elaborada a partir de material já publicado, contribuições de diversos autores, composto principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet (GIL, 1994);

Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, portanto que ainda podem ser reelaboradas de acordo com as necessidades da pesquisa (GIL, 1994);

Pesquisa Experimental: representa o melhor exemplo de pesquisa científica, pois determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, determina as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável causa no objeto (GIL, 1994). Koche (1997) complementa o que Gil (1994) afirma: a pesquisa experimental é a fase do estudo onde é testado na prática o problema tratado, pesquisado. Considerando que neste tipo de pesquisa, a manipulação das variáveis possibilita o estudo das relações entre causa e efeitos, podendo o pesquisador controlar os resultados. “A manipulação, a priori, das

variáveis independentes e o controle das variáveis estranhas, é a característica da pesquisa experimental” (KOCHE, 1997, p.123);

Pesquisa Expost-Facto: tem-se um “experimento” que se realiza depois dos fatos, pois o pesquisador não tem controle sobre as variáveis (GIL, 1994);

Levantamento: indagação a um grupo de pessoas acerca do problema estudado e, mediante análise quantitativa, alcança conclusões a respeito dos dados coletados (GIL, 1994);

Estudo de caso: envolve o estudo detalhado de um ou poucos objetos, de modo que se permita o seu amplo e profundo conhecimento (GIL, 1994).

Visto que há várias pesquisas possíveis para cada tipo de estudo, este trabalho adotará a pesquisa qualitativa explicativa, pois é o método que melhor atende aos objetivos da pesquisa, tais como identificação de fatores que influenciaram a internacionalização do setor de fibras têxteis, as causas que levaram a inovação do setor e outros motivos que geraram a ocorrência do evento.

Para complementar a pesquisa qualitativa, utilizou-se a análise de conteúdo com base na obra de Laurence Bardin.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1. A liderança participativa na empresa

A administração participativa deve ser entendida, segundo Lerner (1991), como o modelo de gestão humanizada que emprega participativamente o trabalho e os talentos humanos e se baseia na equitativa convergência de interesses com fornecedores/empregados/cliente, tendo como objetivo criar melhores condições para a organização cumprir o seu papel social de produzir resultados adequados aos seus propósitos.

O verdadeiro líder, para Lippa (2010), é aquele que comanda e entrega com qualidade seus desafios, treina pessoas e gera multiplicadores em uma empresa. Essa pessoa pode ser um gerente, um diretor ou até mesmo alguém que vá liderar todo esse pessoal, basta ter a essência do pensamento corporativo, intitulado de UMA:

- Uma bela formação;
- Uma vasta informação;
- Uma ampla capacidade de análise;
- Uma fiel disciplina ao seu planejamento;
- Uma naturalidade nas relações;
- Uma mão forte na estratégia;
- Uma criatividade capaz de gerar emoção;
- Uma condição real de realização e entrega.

Para um líder obter a liderança de sua equipe, Coitinho (2010), defende a ideia de que ele deve tratar sua equipe com cordialidade, diálogo e entrosamento, a habilidade de influenciar as pessoas é a chave para o sucesso, principalmente para trabalhar sem estresse, preservando a saúde mental e física.

Complementando a ideia de líder espiritualizado, Cortella (2012), ilustra o líder como aquele que é capaz de olhar o outro como o outro, respeitando-o como ele é, de inspirar, de elevar a obra, em vez de simplesmente rebaixar as pessoas.

Um líder sabe que seu desafio não reside na descoberta de novos hábitos, mas na essência da sua prática diariamente. São seus hábitos que criam uma disciplina de resultados e interpretar as pessoas é um hábito vencedor (LUPPA, 2010).

Não basta o dirigente conhecer apenas o seu próprio negócio, o seu ramo e seus concorrentes, é preciso que tenha visão integrada de todos os elementos que influenciam modernamente os empreendimentos. Há muitos anos, a maioria deles se preocupava tecnicamente com o dinheiro, máquinas e processos, mas hoje o que é mais fundamental está nos recursos humanos, a começar pelo principal dirigente (LERNER, 1991).

Segundo Lippa (2010), um dos hábitos que mais valoriza um líder é o comprometimento. Um líder que não cumpre horário, jamais cumprirá suas metas. Ele sabe que o mundo não contratou pessoas para ficá-lo valorizando todos os dias, sendo assim, ele nunca espera, ele faz.

Para Lippa (2010), ser um líder comprometido é agir da seguinte forma:

- 1- Procurar sempre se colocar no lugar do outro; sentir o que ele sente;
- 2- Ser uma pessoa comprometida, fazer tudo com atenção, ser minucioso no detalhe do detalhe;
- 3- Terminar o que começa e não deixar os assuntos pela metade;
- 4- Quando tiver tarefas a cumprir, vir com soluções e não com mais problemas;
- 5- Os comprometidos devem perguntar o que não sabem e demonstrar vontade de aprender. Devem ir fundo até dominar o que não sabem e deveriam saber;
- 6- Cumprir prazos e horários;
- 7- Não devem dar desculpas por seus atos nem procurar culpados pelos erros cometidos;
- 8- Não viver reclamando da vida e falando mal dos resultados, dos colegas de trabalho, do mercado e dos clientes: devem agir para modificar a realidade;
- 9- Não desistir facilmente. Não descansar enquanto não chegar lá. E lá é a sua meta;
- 10- Estar sempre pronto a colaborar com os outros, a participar, dar ideias e assim, todos devem saber que podem contar com ele.

Complementando as competências de um líder de sucesso, Cortella (2012) diz que um líder precisa ser companheiro e também ter o outro como companheiro, ao mesmo que em que ajuda a companhia em sua transição para o futuro, cabe a ele cultivar cinco competências essenciais nessa grande arte de interação, que são elas:

- 1- **Abrir a mente:** O líder deve ficar atento àquilo que muda e estar sempre disposto a aprender;
- 2- **Elevar a equipe:** O liderado percebe claramente quando o líder é capaz de, ao crescer, leva-lo junto;

- 3- **Recriar o espírito:** As pessoas devem sentir bem e ter alegria onde estão. Seriedade não é sinônimo de tristeza. Tristeza é sinônimo de problema. Não se trata de criar um ambiente descompromissado, mas um em que jamais o líder admita a tristeza como sinônimo de seriedade;
- 4- **Inovar a obra:** Liderar pressupõe a capacidade de se reinventar, de buscar novos métodos e soluções;
- 5- **Empreender o futuro:** Não nascemos prontos, também não somos inéditos, mas tampouco somos ilhas. Ser capaz de construir o futuro é pensar nas estratégias, nas condições e nas possibilidades. O líder é aquele que é capaz de expor a capacidade de crescer coletivamente.

Se alguém não tem o direito de dar o mau exemplo, de propagar diariamente a incerteza e o descrédito, este, segundo Lerner (1991), com certeza, é o dirigente maior de qualquer empreendimento. Incentivar e entusiasmar permanentemente pessoas na busca de realizações maiores é sem dúvida uma tarefa difícil, que poucos conseguem executar nos dias atuais.

Força de trabalho é obrigação e não diferencial. Há muito tempo, trabalhar até altas horas já não é sinônimo de comprometimento ou competência. Eficácia é conseguir fazer tudo o que precisa ser feito, com os resultados almejados, no período de tempo em que se comprometeu (LUPPA, 2010).

Reforçando a teoria de Lippa (2010), Lerner (1991) diz que o dirigente tem de ser permanentemente capacitado a exercer o seu cargo, sabendo que o “segredo” não é mais por si só a “alma do negócio”, num mundo dinâmico, versátil e inteligente como é o nosso. As decisões devem ser coerentes com o avanço da tecnologia e da mente humana, estimuladas fortemente a cada instante pelas novidades e realidades transmitidas agressivamente pelos modernos meios de comunicação.

Complementando, Lerner (1991) afirma que quem faz a empresa de hoje e do futuro são os próprios dirigentes, que devem ter desenvolvimento e desempenho compatíveis com os desafios específicos dos seus negócios. De bons dirigentes e executivos em geral se esperam talento, criatividade, iniciativa, coragem e espírito inovador mais do que bons executores que pouco delegam por insegurança de várias naturezas.

Na visão de Tzu (2012), quando os soldados comuns forem muito fortes e seus oficiais muito fracos, o resultado será a insubordinação. Quando os oficiais forem muito fortes e os soldados comuns, muito fracos, o resultado será o colapso. Quando o general for fraco e sem

autoridade, quando suas ordens não forem claras nem distintas, quando não houver responsabilidades definidas designadas aos oficiais e homens, e as fileiras forem formadas de maneira desordenada, ao acaso, o resultado será a total desorganização.

Trabalhar bem para um líder é saber priorizar o que é mais importante para não precisar virar bombeiro, porque apagar incêndio, além de interromper qualquer atividade, vai contra a produtividade, suga energia e desvia qualquer um de seu rumo original. O líder bem sucedido, embora não pareça, deve trabalhar o necessário para atingir seus resultados, além de investir em conhecimento, habilidades e no querer fazer, ter atitude (LUPPA, 2010).

Reforçando essa característica de um líder de sucesso, Coutinho (2010), diz que o líder tem que ter “autoridade” e não ser um “autoritarista”, ou seja, ter a habilidade de transmitir ordens às pessoas recorrendo a palavras de incentivo para infundir entusiasmo na execução do que fazem, para que, de boa vontade, todos realizem as tarefas pelas quais se responsabilizaram, sem que se sintam coagidas, sem que se vejam na posição humilhante de quem deve cumprir uma ordem mudo e calado.

Na administração participativa de empresas, de acordo com Lerner (1991), nada dará certo a quem quer que seja se o seu nível for desvinculado dos demais, em termos do estratégico, do tático e do operacional.

Para Tzu (2012), o líder dos exércitos é o árbitro dos destinos do povo, o homem do qual a nação depende para ficar em paz ou em perigo. Vencerá aquele, cujo exército estiver animado pelo mesmo espírito em todos os níveis da hierarquia.

Um líder de sucesso depende muito do próprio carisma, da própria simpatia, já que precisa marcar seu território na mente e nos corações dos seus clientes, amigos e principalmente dos seus liderados. Um líder não precisa ser necessariamente um ator, mas deve sempre passar uma imagem positiva para as pessoas. Ser contagiante é ser eficiente, eficaz, admirado e excelente (LUPPA, 2010).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Coutinho (2010), defende a ideia de que um líder carismático é a trilha do sucesso na empresa, pois a pessoa carismática se preocupa também com o outro, assim, sabe cativar, sabe despertar admiração e desejo de ser imitado, e lidera automaticamente porque não apela para a força e não impõe situações.

Esse líder deve saber montar uma boa equipe, orientá-la da melhor forma possível, pedir-lhe que retransmita a outras pessoas o que verdadeiramente deseja, aceitar sugestões, mesmo que o mérito tenha de ser dividido, ser humilde, respeitar e saber ser respeitado (LERNER, 1991).

De acordo com Tzu (2012), se um general demonstra confiança em seus homens, mesmo exigindo que suas ordens sejam obedecidas, o ganho será mútuo. Caso os soldados sejam punidos antes de desenvolver um vínculo com seu comandante, não se mostrarão submissos.

Para Luppá (2010), um líder não discrimina nada, apenas qualifica, ou seja, não importa do que gostou ou deixou de gostar, importa como fará uso da informação que coletou. Deverá enfrentar e gerenciar o medo, que é bem diferente de implantar e proliferar o pânico. Ele deve conseguir administrar a tensão, o destempero e o desequilíbrio emocional, demonstrar assim, uma ousadia inteligente.

O general que avança sem ambicionar a fama e bate em retirada sem temer a desgraça, cujo único pensamento é proteger seu país e prestar um bom serviço a seu soberano, é a joia do reino. Ele deve considerar seus soldados como filhos, e eles o acompanharão até o mais profundo dos vales; tratá-los como seus filhos queridos, e eles permanecerão ao seu lado até a morte (TZU, 2012).

O líder de sucesso aproveita cada ponto de sua avaliação para crescer, para pontuar suas atitudes, decisões, avaliar a qualidade das suas ações e reescrever suas metas, assim como a avaliação de seus liderados, quanto mais ele avaliar e informar, mais eles crescerão, um *feedback* contínuo (LUPPA, 2010).

Complementando essa teoria, Tzu (2012), diz que o general que compreenda perfeitamente as vantagens que acompanham a variação de táticas, saberá como controlar suas tropas, um general que não compreenda essas vantagens poderá estar bem familiarizado com as características físicas da região, mas ainda assim não será capaz de tirar vantagem disso, por isso, nos planos, o líder sensato deve misturar suas considerações de vantagem e desvantagem nas avaliações.

O sucesso de uma equipe não depende só do líder, mas da compreensão perfeita de seu papel e suas funções e da orientação, treinamento e estímulo que o líder puder oferecer, bem como da sua predisposição em confiar em seus colaboradores, permitindo que tomem as decisões nas situações e nos níveis apropriados (LERNER, 1991).

De acordo com Luppá (2010), os líderes de sucesso precisam estar bem alinhados com os seguintes predicados:

- 1- Os líderes de sucesso se veem como pessoas de sucesso, eles criam suas próprias visões;
- 2- Têm um ótimo hábito, não prejulgam, não assumem e não diminuem ninguém, apenas fazem aquilo que tem de ser feito;

- 3- Escrevem metas específicas e planos consistentes para sua vida, carreira e negócios. São orientados e guiados por metas.
- 4- Não dependem de um tapinha nas costas ou de um parabéns, são automotivados;
- 5- Estão sempre no controle das suas vidas, carreira e destino;
- 6- Têm como lei o binômio: praticar e preparar. Preparam com antecedência as ações e as praticam com disciplina e determinação;
- 7- Não se abalam em ouvir não, até porque conversam com mais pessoas do que qualquer outra, são proativas e geradoras de ideias constantes, o “não” faz parte;
- 8- O segredo está na tentativa, ou seja, são persistentes;
- 9- Buscam valores e não argumentos, para persuadir em prol de produtos ou serviços;
- 10- O foco delas é sempre na velocidade e na facilidade da oferta;
- 11- Seus diferenciais competitivos são: sabedoria, *expertise*, informação e educação;
- 12- Tornam-se indispensáveis;
- 13- São verdadeiramente apaixonados pelo que fazem.

Lerner (1991), instruí se você acredita na administração participativa, e acrescentando ao que Lippa (2010) diz acima, estabeleça objetivos significativos, reúna os companheiros de direção e lhes transmita que crise é assunto para a concorrência se preocupar, pois em sua empresa já é regra geral a filosofia “um por todos e todos por um” a partir de diretrizes claras que permitirão, via administração participativa, o alcance das metas desejadas, com a certeza de que, assim, toda a empresa praticará o trabalho de forma invejável.

Para Tzu (2012), se as palavras de comando não forem claras nem distintas, se as ordens não forem totalmente compreendidas, então é culpa do general. Mas, se as ordens forem claras, e os soldados assim mesmo desobedecerem, então é culpa dos oficiais.

Estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização e é necessário explorar o lado talentoso e criativo de cada indivíduo, a começar na empresa, no mundo dos negócios, pelo elemento de maior autoridade e responsabilidade. Um homem capaz não se define pelo título, mas, com certeza, pelo seu conteúdo (LERNER, 1991).

De acordo com Coitinho (2010), para um líder o mais importante é ser respeitado do que ser popular, se ele não buscar a perfeição, nunca alcançará a excelência.

5.2 A motivação dos funcionários em uma empresa com administração participativa

A motivação para o trabalho vem de dentro da pessoa e a função de um líder é a de criar um ambiente produtivo e encorajar essa dedicação (WEISS, 1991).

Dizem frequentemente que a motivação não dura muito tempo, nem o banho, é por isso que se é remendado uma dose diária desse incentivo, tentar é importante, mas tudo será em vão se não fizer acontecer (COUTINHO, 2010).

A motivação da pessoa vem do prazer que ela tem em exercer o seu trabalho, para Cortella (2012), a noção de prazer não é só a fruição imediata, mas é a de sentir-se bem no lugar, sentir-se bem fazendo o que fazem.

Para Lerner (1991), hoje em dia os profissionais já não são motivados apenas com ofertas dos benefícios sociais tradicionais, eles querem algo mais.

Na mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2010), diz que os objetivos individuais que motivam um funcionário são:

- Melhores salários;
- Melhores benefícios;
- Estabilidade no emprego;
- Segurança no trabalho;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Satisfação no trabalho;
- Consideração e respeito;
- Oportunidade de crescimento;
- Liberdade para trabalhar;
- Liderança liberal;
- Orgulho da organização.

A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, dando continuidade a essa sua teoria, Spitzer (1997), diz que hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.

De acordo com Cortella (2012), o que motiva o funcionário nos dias de hoje a permanecer na empresa é condicionada pela capacidade de enxergar a finalidade positiva do que faz, do reconhecimento que obtém, do bem-estar que sente quando seu trabalho é valorizado e se percebe ali a possibilidade de futuro conjunto.

Os funcionários e seu líder devem ser tolerantes diante dos obstáculos, analisar as melhores opções e as maneiras mais inteligentes de superá-los, a motivação deve ser um atributo recorrente da vida, tem que estar presente o tempo todo, aliada ao preparo, é a ferramenta essencial do sucesso (LUPPA, 2010).

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização segundo Chiavenato (2010), elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e a inteligência que proporciona decisões racionais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Para Weiss (1991), as pessoas não são muito diferentes umas das outras, pelo contrário, elas exibem sistemas de comportamento relativamente previsíveis, que refletem necessidades humanas básicas que esperam satisfazer através de compensações, tangíveis ou intangíveis, e na maioria das vezes, elas procuram ou reagem àqueles estímulos que dão a compensação maior.

De acordo com Spitzer (1997), os funcionários também têm expectativas mais elevadas em relação ao que o trabalho pode e deve ser. Eles querem que seu trabalho seja agradável, estimulante e desafiador, e não “uma espécie de agonia de segunda a sexta-feira”. Essa nova geração de funcionários quer prosperar no trabalho, e não apenas sobreviver; quer ser tratada pela gerência como colaboradoras, e não como subordinadas; quer participar do planejamento organizacional, e não receber de vez em quando parte das informações como uma concessão especial da gerência; quer recompensas baseadas no desempenho, proporcionais aos seus esforços e às suas contribuições pessoais, e não o mesmo salário que outro funcionário recebe só porque vem trabalhar todos os dias.

Complementando esse raciocínio, Weiss (1991), afirma que parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela.

A motivação não leva ninguém a atingir seus resultados, o que move a pessoa até ele é a sua competência, sua motivação, é a consequência do sucesso dessa caminhada. Quanto mais perto está do sucesso, mais motivado fica. Sempre que o líder da empresa disser que o grupo está desmotivado, é 95% das vezes que a culpa é somente dele (LUPPA, 2010).

Para Chiavenato (2010), a íntima relação dos três estados psicológicos dos funcionários (a percepção do significado do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho e o conhecimento dos resultados do trabalho), produz resultados como: elevada motivação para o trabalho, elevada qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho e baixo absenteísmo e rotatividade na empresa.

É mais fácil que as pessoas se empenhem por decisões tomadas por elas mesmas, do que por decisões tomadas pelo líder por elas. Deixá-los estabelecer seus próprios padrões pode ser muito mais estimulante, principalmente aos empregados veteranos, pois normalmente sabem o que fazer e como fazê-lo e, em geral, têm orgulho de seu serviço (WEISS, 1991).

O líder deve se motivar com a simplicidade da vida, de forma natural e espontânea, capaz de engajar todos os seus liderados nesse ambiente de felicidade e bem-estar na busca pelas metas (LUPPA, 2010).

Segundo Spitzer (1997), a verdadeira motivação é basicamente interna, embora em geral, seja necessário um elemento externo para precipitá-la, nenhum fator externo isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação.

Para Coutinho (2010), nem todos os maus resultados ocorreram por falhas exclusivas dos colaboradores e, muitas vezes, porque a própria liderança não soube orientar e motivar a sua equipe para abraçar os objetivos e mudanças como causas próprias e, assim, garantir que todos realizassem suas tarefas com um maior comprometimento e agilidade.

A arte de motivar as pessoas não está em um simples comando de incentivo como “vamos lá” ou “acredito em você”, mas sim em estar perto nas horas mais difíceis, seja na vida profissional, seja na vida pessoal, é fundamental surpreender. A motivação é um atributo cíclico da vida, tem de estar presente o tempo todo e não pode depender de alguém ou de alguma coisa para acontecer. É uma utopia um líder achar que consegue motivar uma equipe de trabalho sem resultados, que é o que realmente motiva uma pessoa (LUPPA, 2010).

Não basta renumerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, o líder deve e precisa incentivá-las e motiva-las continuamente a fazer o seu melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes (CHIAVENATO, 2010).

Saber como está se saindo, dá à pessoa a sensação de que o líder está levando a sério o que o funcionário faz e que este está dando atenção tanto à pessoa quanto ao trabalho, aumenta a autoestima e a sensação de importância da pessoa (WEISS, 1991).

Para Lippa (2010), a motivação da equipe gera benefícios diretos e indiretos tanto para a empresa quanto para os funcionários, conforme listado abaixo:

- Bom humor;
- Entusiasmo;
- Mais comprometimento e envolvimento com o seu trabalho;
- Mais confiança;
- Mais tranquilidade para lidar com os problemas, assim gerando uma capacidade de visão.
- Automaticamente melhora sua apresentação pessoal;
- Valorização do conhecimento.

Negociar e esclarecer funções com as pessoas e mostrar que se está interessado no que elas fazem, cria nelas uma motivação por mostrar que o que elas fazem é importante para a empresa (WEISS, 1991).

Hoje em dia, as organizações modernas visualizam que a motivação dos funcionários depende de atividades que produzem os seguintes efeitos, segundo Chiavenato (2010): aumento da consciência e da responsabilidade do indivíduo e da equipe dentro da organização, isto é, que incentivem a consciência da missão organizacional e o espírito de visão de futuro na empresa; ampliação da interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com toda a organização, em outras palavras, incentivem o espírito de equipe e o trabalho em conjunto; e atividades que ajudem a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização, ou seja, incentivem as ações que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas, o desempenho excelente deve ser premiado.

De acordo com Bergamini (1997), as seguintes situações trazem grande satisfação motivacional:

- Poder seguir orientação grupal;
- Consultar pessoas e ser consultada por elas;
- Usar seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização;
- Promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha;
- Sentir-se desafiada a comprovar a sua eficiência;
- Poder dirigir-se com autonomia;
- Desenvolver atividades variadas;

- Ser tratada de igual para igual, sem medo;
- Ter oportunidade de usar a lógica e organização;
- Contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está sendo feito;
- Dispor de fontes confiáveis de consulta;
- Sentir que há coerência e justiça no trato com pessoas
- Desfrutar de uma convivência social harmônica;
- Contar com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões;
- Reconhecer-se importante dentro do grupo;
- Conhecer a repercussão social das suas ações.

Motivação é não temer o fracasso, é fazer as mesmas coisas de maneiras diferentes em busca de novos resultados, é inovar (LUPPA, 2010).

As pessoas naturalmente motivadas pela participação, de acordo com Bergamini (1997), quando descritas por aqueles com os quais trabalham, são percebidas como portadoras dos seguintes traços comportamentais: estão sempre disponíveis para prestar ajuda, são idealistas e assumem a responsabilidade por estarem sempre envolvidas em causas importantes. Adotam atitudes de clara lealdade, mesmo que isso venha em prejuízo próprio. São descritas como prestativas, sendo sempre possível contar com a sua ajuda. Essa disponibilidade nasce da grande sensibilidade que possuem com relação aos problemas dos demais. Procuram dar o melhor de si para corresponder às expectativas que pairam sobre os seus ombros.

Um ambiente produtivo e motivador, segundo Weiss (1991), mas nem sempre fácil de seguir, abrange as seguintes ideias básicas para uma liderança participativa: espere o melhor para conseguir o melhor, estabeleça padrões elevados e exija que as pessoas, inclusive o líder, os acompanhem; o líder precisa ser entusiástico sobre as metas e a missão do grupo, sobre os indivíduos que compõe o grupo e sobre ele mesmo; permita às pessoas cometerem erros com os quais possam aprender; reconheça e dê prêmios ao sucesso ou à realização, mas não tenha medo de dar um retorno negativo; compreenda o que as pessoas querem para si mesmas e o que estão dispostas a dar para obter o que elas querem ou precisam; encoraje a cooperação dentro do grupo e uma competitividade razoável com outros grupos; encoraje discordâncias produtivas e, ao mesmo tempo, ajude a resolver conflitos.

5.3 A empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba

Este ramo da prestação de serviços é baseado em normas da Associação de Transporte Aéreo Internacional (IATA – *International Air Transport Association*), que representa as companhias aéreas e estabelece tarifas máximas fixadas anualmente, com base nas rotas e nos serviços prestados. No entanto, a associação das empresas aéreas no IATA não é obrigatória (EXPORTA, 2004).

De acordo com Silva e Porto (2003), a IATA possui 230 companhias aéreas intermodais como participantes, é responsável por administrar os serviços para as companhias aéreas, desenvolver a economia do tráfego aéreo, estudar fretes, tráfego, rotas e nomear “agentes de carga”.

Vieira (2006) nos conta que a IATA foi fundada na França em 1919 e atualmente sua sede fica em Montreal, com seu principal escritório executivo em Genebra. É uma associação que reúne empresas de todo o mundo, tanto companhias aéreas quanto agentes de cargas, ela possui escritórios regionais em Amã, Bruxelas, Dacar, Londres, Nairóbi, Santiago, Cingapura, Washington D.C. e mais 57 escritórios espalhados pelo mundo, inclusive no Brasil.

A missão da IATA é representar e servir o setor da aviação, objetivando assegurar que as companhias aéreas participantes prestem serviços de transporte seguros, eficientes e rápidos, beneficiando o público em geral, com a melhor rentabilidade das linhas aéreas, assim como desenvolver condições para uma colaboração mútua das empresas de aviação civil ligadas aos serviços de transporte aéreo internacional (VIEIRA, 2006).

Segundo Vieira (2006), a associação de transporte aéreo internacional procura solucionar os problemas comuns da aviação civil em conjunto com as companhias aéreas e outros órgãos internacionais. Também define tarifas de fretes máximas a serem utilizadas pelos membros nos tráfegos de passageiros e mercadorias.

Outra função da mesma é orientar a modernização de aeroportos e instalações para navegação aérea, beneficiando a aviação civil internacional e tornando viáveis as rotas aéreas, a fim de garantir que seja possível realizar um transporte aéreo regular em todo o mundo (VIEIRA, 2006).

Vieira (2006) explica que no Brasil, o transporte aéreo é regulamentado pelo Governo Federal por meio do Ministério da Aeronáutica, que é órgão máximo responsável pela navegação aérea e pelos aeroportos, estipulando as normas e as regras do setor.

O DAC (Departamento de Aviação Civil), outro órgão interveniente, pertence ao Ministério da Aeronáutica e controla a aviação nacional e internacional no Brasil, regulamentando e instrumentalizando as normas internacionais dos acordos de aviação civil e a Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), empresa estatal do Ministério da Aeronáutica, que tem como responsabilidade administrar e construir aeroportos; controlar armazéns de cargas nos terminais aeroportuários e de passageiros nos aeroportos (VIEIRA, 2006).

A Infraero foi fundada em 1973, é uma empresa pública nacional, sediada em Brasília, está presente em todos os Estados brasileiros, reunindo uma força de trabalho de cerca de 41.400 profissionais, entre empregados concursados (14.200) e terceirizados (27.200) - dados de maio/2012 (INFRAERO, 2013).

Ela é vinculada à Secretaria de Aviação Civil e administra desde grandes aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que ainda não recebem voos comerciais regulares. Ao todo são 63 Aeroportos, 23 Estações Prestadores de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo, e 38 Unidades Técnicas de Aeronavegação, além de 34 Terminais de Logística de Carga (INFRAERO, 2013).

Em Curitiba, o Aeroporto Internacional Afonso Pena é o local fundamental para a existência da importação aérea na região. Considerado o maior aeroporto do Paraná e um dos maiores do Brasil, sediado em São José dos Pinhais, tem quase sete décadas de funcionamento e já passou por uma série de adequações devido ao grande fluxo de passageiros, que atualmente já são quase cinco milhões ao ano. O aeroporto está recebendo melhorias para acomodar a crescente demanda e também com vista aos grandes eventos esportivos que acontecerão no país nos próximos anos (PORTAL, 2013).

Segundo informações fornecidas pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), no ano de 2009, o Aeroporto Internacional de Curitiba registrou um movimento de 4.771.114 de passageiros pagos transportado em rotas domésticas e internacionais, conforme figura abaixo (ANAC, 2009):

Figura 1: Série anual de passageiro pago transportado em rotas domésticas e internacionais – 2001 a 2009

LOCALIDADE ATENDIDA - AEROPORTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SÃO PAULO – GUARULHOS	11.175.052	10.046.229	9.575.083	10.446.034	13.107.086	14.252.613	17.460.856	19.905.532	21.019.121
SÃO PAULO – CONGONHAS	11.249.839	11.958.324	11.894.137	12.370.083	15.175.096	16.304.297	13.812.600	12.947.013	12.960.428
BRÁSÍLIA	5.377.944	5.815.452	5.930.780	6.235.796	7.422.905	8.159.322	9.443.475	10.850.110	12.276.389
RIO DE JANEIRO - GALEÃO	5.283.003	4.641.281	4.206.784	5.237.130	8.041.815	8.821.624	10.958.413	11.908.833	11.572.165
SALVADOR	3.239.863	3.346.637	3.004.340	3.407.923	4.060.446	4.996.669	5.388.618	5.566.543	6.550.386
PORTO ALEGRE	2.664.560	2.701.251	2.649.030	2.715.489	3.268.541	3.745.328	4.229.207	4.713.674	5.385.486
BELO HORIZONTE - CONFINS	580.443	405.722	342.943	368.689	2.735.061	3.552.416	4.180.506	4.766.384	5.444.021
RIO DE JANEIRO - SANTOS DUMONT	4.587.090	5.199.592	5.147.072	4.441.264	3.453.467	3.395.539	3.145.382	3.441.175	5.004.528
CURITIBA	2.654.260	2.585.514	2.375.250	2.579.234	3.133.131	3.383.557	3.714.137	4.159.413	4.771.114
RECIFE	2.428.211	2.509.068	2.345.339	2.593.788	3.073.804	3.580.713	3.821.660	4.261.313	4.868.604
FORTALEZA	1.780.411	1.740.135	1.554.740	1.910.543	2.401.629	3.003.125	3.351.685	3.306.605	3.983.904
CAMPINAS	729.158	760.062	622.663	678.046	799.927	805.064	987.635	860.877	2.885.843
MANAUS	1.151.404	1.106.659	1.111.589	1.144.632	1.379.121	1.589.636	1.915.254	2.054.726	2.276.032
VITÓRIA	928.206	1.206.459	1.123.948	1.063.235	1.405.568	1.559.442	1.771.160	1.870.347	2.190.281
BELÉM	1.132.879	1.145.749	1.120.325	1.260.996	1.456.439	1.709.128	2.044.977	2.035.249	2.142.834
FLORIANÓPOLIS	1.114.975	1.096.791	1.144.666	1.232.976	1.450.039	1.587.034	1.846.536	1.949.852	1.968.658
NATAL	862.467	737.118	697.554	838.184	1.033.949	1.225.917	1.433.578	1.520.574	1.805.598
CUIABÁ	517.993	661.565	572.369	629.764	821.600	892.688	1.158.883	1.332.046	1.605.269
GOIÂNIA	834.104	797.761	756.023	740.878	957.725	1.234.257	1.404.586	1.359.381	1.585.750
MACEIÓ	548.279	473.611	446.264	541.278	672.746	847.199	904.060	911.894	1.067.061

Fonte dos dados primários: ANAC, 2009.

De acordo com o MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), o balanço anual do comércio exterior mostra que, até setembro de 2010, o Brasil movimentou um total de US\$ 277,8 bilhões em suas transações internacionais. Esse movimento representado pela corrente de comércio – total de exportações mais o total de importações – já era superior ao resultado do mesmo período de 2009 em mais de US\$ 70 bilhões. Para um país que há dez anos não alcançava os US\$ 100 bilhões no comércio exterior, o salto foi extraordinário (MDIC, 2010).

A ANAC informa que em 2009, o Aeroporto Internacional de Curitiba registrou um movimento de 20.306 toneladas em carga conforme figura abaixo (ANAC, 2009):

Figura 2: Série anual de carga paga transportada nos aeroportos brasileiros – 2001 a 2009

LOCALIDADE ATENDIDA - AEROPORTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SÃO PAULO – GUARULHOS	324.968	336.598	325.709	378.813	383.220	374.341	368.558	352.568	318.450
CAMPINAS	112.958	129.060	133.419	157.998	166.116	211.148	251.242	228.237	172.561
MANAUS	64.461	75.345	70.624	92.973	104.035	102.620	117.313	122.266	129.707
BRASÍLIA	51.781	54.602	56.314	56.469	51.848	65.644	75.452	90.816	80.904
RIO DE JANEIRO - GALEÃO	112.374	101.018	87.517	89.634	83.946	81.697	85.986	97.612	75.562
SALVADOR	33.113	33.030	30.244	30.892	31.747	39.039	39.195	43.670	44.083
FORTALEZA	25.170	22.149	19.554	22.066	27.092	29.459	30.562	35.448	34.383
SÃO PAULO - CONGONHAS	42.410	46.006	47.606	52.519	57.394	54.119	42.449	40.310	33.227
RECIFE	34.238	33.679	31.008	32.394	33.988	33.667	32.793	33.653	27.969
CURITIBA	17.238	18.536	12.585	15.608	14.767	25.423	17.617	20.211	20.306
PORTO ALEGRE	41.712	39.790	37.068	41.218	40.869	31.224	33.422	27.431	18.694
BELO HORIZONTE - CONFINS	10.788	11.637	15.697	11.907	10.057	13.637	18.614	18.964	16.709
BELÉM	19.618	18.797	19.007	18.627	16.312	17.950	19.100	21.420	15.737
VITÓRIA	9.500	8.707	7.787	10.592	12.645	13.180	12.815	11.901	9.271
CUIABÁ	5.203	4.979	4.198	4.958	3.996	4.315	4.430	5.273	7.416
NATAL	6.867	7.417	7.365	6.850	5.508	6.146	4.840	5.523	5.620
SÃO LUÍS	5.886	5.567	4.983	4.923	4.083	6.622	7.612	8.368	5.357
GOIÂNIA	6.531	5.733	4.593	5.035	4.985	5.292	6.467	6.242	4.926
FLORIANÓPOLIS	5.509	4.102	4.369	5.671	5.492	6.905	6.655	6.031	4.564
RIO DE JANEIRO - SANTOS DUMONT	8.296	9.017	9.098	7.254	5.052	4.307	3.233	2.737	3.714

Fonte dos dados primários: ANAC, 2009.

O Estado do Paraná é o quinto Estado brasileiro com maior volume em exportação segundo o MDIC (2010), ilustrado pela figura abaixo:

Figura 2: Estados Exportadores – Participação (%), Valor US\$ Milhões – Janeiro-Setembro de 2010

	Valor	Part. (%)
Brasil	144.929	100,0
São Paulo	37.568	25,9
Minas Gerais	21.756	15,0
Rio de Janeiro	13.735	9,5
Rio Grande do Sul	11.529	8,0
Paraná	10.651	7,4
Pará	8.441	5,8
Espírito Santo	8.131	5,6
Mato Grosso	6.696	4,6
Bahia	6.628	4,6
Santa Catarina	5.637	3,9
Goiás	3.103	2,1
Maranhão	2.269	1,6
Mato Grosso do Sul	2.219	1,5
Ceará	912	0,63
Amazonas	850	0,59
Pernambuco	688	0,48
Alagoas	588	0,41
Rondônia	357	0,25
Tocantins	315	0,22
Amapá	257	0,18
Rio Grande do Norte	192	0,13
Paraíba	148	0,10
Distrito Federal	116	0,08
Piauí	101	0,07
Sergipe	49	0,03
Acre	16	0,01
Roraima	9	0,01

Fonte dos dados primários: MDIC, 2010.

Faria (2001) define o transporte aéreo como a modalidade de transporte em que o deslocamento se dá pelo ar – aviões, helicópteros, etc., sendo sua principal característica a capacidade de vencer grandes distâncias em curtíssimo espaço de tempo.

Segundo Keedi e Mendonça (2000), o transporte aéreo é dividido em Internacional, aquele efetuado entre aeroportos de países diferentes e representa operações de comércio exterior, e Nacional, também conhecido como Cabotagem ou ainda Doméstico, que faz ligação entre aeroportos de um mesmo país.

Rocha (2001) destaca que sempre será necessário que este modal tenha uma complementação de outro modal, principalmente o rodoviário, para que as mercadorias possam ser levadas de porta-a-porta .

Para Ferreira (2003) há várias razões que devem ser levadas em consideração para que a opção pelo transporte aéreo seja a mais viável como transporte internacional, seja na importação ou exportação.

Segundo Rocha (2001), este tipo de transporte é ideal para produtos que necessitem extrema rapidez na entrega, de valor elevado/peso ou altamente perecível, com distâncias maiores que 1.000 km, ele explica que as mercadorias perecíveis não são somente aquelas que requerem refrigeração ou cuidados especiais, mas também mercadorias que perdem seu valor com o decorrer do tempo como jornais, revistas e artigos de moda.

Uma pesquisa realizada para atender um grupo europeu de empresas de transporte aéreo, concluiu que as principais expectativas dos clientes e usuários do modal aéreo são: confiabilidade, preço, frequência de voos, rapidez no processo, capacidade, informação e rastreabilidade (FERREIRA, 2003).

Cada vez mais as aeronaves são desenvolvidas e projetadas para uma maior capacidade de carga, e num futuro próximo haverá superaviões cargueiros (FERREIRA, 2003).

Para Keedi (2004), o modal aéreo pode ser a revolução logística do futuro e aparece com a chance de apresentar-se como uma grande opção futura ao transporte marítimo de carga geral, podendo até a vir substituí-lo a contento em uma boa parcela dela.

O transporte aéreo tem muitas vantagens, sendo a rapidez a mais relevante, o que facilita o uso de estratégias *Just in time*, facilitando a redução ou eliminação dos custos de estoque e influenciando o capital de giro pelo embarque contínuo; por isso é mais indicado para mercadorias de alto valor e pouco peso/volume e para o transporte de amostras e mercadorias urgentes (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Vieira (2001) diz que a segurança é outro ponto forte deste modal, o que possibilita a redução no custo das embalagens, que não precisa ser tão robusta, pois a mercadoria estará menos exposta a manipulações e desta forma, a contratação de um seguro é geralmente mais barato que o marítimo.

Silva e Porto (2003) complementam o que Vieira (2001) diz acima como pontos fortes do transporte aéreo:

- A velocidade: por ser o meio de transporte mais rápido;
- A competitividade: tendo em vista que é possível reduzir os custos com estoque e armazenagem, pois a frequência de voos permite altos giros de estoque;
- A embalagem: pois o manuseio da carga é mais cuidadoso não tendo a necessidade de uma embalagem reforçada;
- O seguro: que tem seu prêmio diminuído levando em consideração que este transporte apresenta menores riscos de roubos, danos e perdas;
- E a cobertura de mercado: podendo atingir países sem litoral e regiões inacessíveis com maior facilidade em relação aos outros meios de transporte.

Keedi e Mendonça (2000) citam como desvantagens do transporte aéreo internacional o frete relativamente alto, a capacidade de carga bem menor e o custo elevado de sua infraestrutura em relação aos demais modais.

Vieira (2001) acrescenta que a principal desvantagem do transporte aéreo se refere a pouca capacidade de carga, em razão do pequeno espaço disponível nas aeronaves, por isso seu frete normalmente fica com um valor mais elevado que o marítimo, com exceção das cargas com volumes muito pequenos.

Keedi (2004) apresenta como desvantagem mais visível o alto frete, se for comparado o custo apenas por esse prisma, e não pelo custo total de transferência de mercadoria, o que pode mudar sobremaneira a visão sobre esse modal em relação a algumas cargas.

Esta desvantagem tende a ser dissolvida com o aumento contínuo da carga, bem como com o crescimento das aeronaves (KEEDI, 2003).

Silva e Porto (2003) também apontam como pontos fracos do transporte aéreo as severas restrições a produtos perigosos e a falta de capacidade de transportar cargas a granel como minérios, petróleo, grãos e químicos.

Devemos analisar que o espaço absoluto é pequeno comparado aos demais modais porém, apresenta um espaço relativo grande se considerarmos a rotatividade do transporte, visto que pode alcançar os seus destinos em questão de horas, ou seja, tem a capacidade de realizar dezenas de viagens, enquanto os demais modais fazem apenas uma (KEEDI, 2003).

O Agente Embarcador de Cargas ou Agente Consolidador é o prestador de serviço que coordena, fiscaliza e operacionaliza os processos de transporte internacional em nome de importadores e exportadores nas mais diversas modalidades, envolvendo-se com procedimentos burocráticos e comerciais, não tendo capacidade própria de movimentação, apenas representa um transportador específico e tenta oferecer seus serviços ao melhor frete, ganhando comissão por isso (VIEIRA, 2006).

Segundo Vieira (2006) o Transportador Aéreo é representado pelas companhias aéreas que transportam cargas e passageiros através de aeronaves registradas e capacitadas para o tráfego, seguindo as normas da IATA.

Estamos em um período em que as transformações radicais fazem parte do nosso cotidiano, onde a complexidade e complementaridade da economia remetem à competitividade total. Neste contexto, as empresas exportadoras e importadoras, atuantes no comércio internacional se encontram em uma situação muito delicada, tendo em vista que a concorrência mundial está cada vez mais acirrada, principalmente após as mudanças ocorridas na China, que se tornou um forte concorrente em diversos segmentos, por isso estas empresas devem priorizar redução de custos, agilidade e qualidade nos produtos e serviços, onde está presente também a questão do transporte internacional (VIEIRA, 2006).

Ferreira (2003) diz que um dos mais resumidos e notáveis conceitos de Logística ocorrem quando conseguimos manter um fluxo de informações e materiais de modo que o resultado seja o mais satisfatório possível, ou seja, fazer chegar o produto certo, no lugar certo e na hora certa, ao menor custo, tudo isso com a máxima eficiência, eficácia, rapidez e qualidade. Desta forma, para que seja possível uma operação de importação ou exportação aérea isenta de problemas, é necessário o estabelecimento de um sincronismo operacional e de informações estabelecido entre as partes envolvidas.

Cada vez mais os clientes estão exigindo melhores níveis de serviço, mas ao mesmo tempo, não estão dispostos a pagar mais por isso. Para Vieira (2006), a nível global, a tendência é a concentração dos serviços logísticos em um número cada vez menor de intermediários. No transporte marítimo, muitas empresas exportadoras já negociam direto

com os armadores, com isso conseguem redução de custos e mais agilidade no serviço e informações. Já no transporte aéreo, o agente de cargas é um elemento necessário na contratação de fretes internacionais.

Segundo Ludovico (2007), o agente de carga é a figura normalmente ligada ao transportador que obtém a carga para empresa aérea ou marítima em seu nome, tendo seu serviço iniciado no contato com o cliente e encerrado ao entregar a mercadoria ao transportador.

De acordo com Viera (2006), o agente de carga ou *freight forwarder* é o prestador de serviço que coordena, fiscaliza e operacionaliza os processos de transporte internacional em nome de importadores e exportadores nas mais diversas modalidades, envolvendo-se com procedimentos burocráticos e comerciais, não tendo capacidade própria de movimentação, apenas representa um transportador específico e tenta oferecer seus serviços ao melhor frete, ganhando comissão por isso.

Conforme Ludovico (2007), em síntese, as funções do agente de carga são:

- Prestar assistência administrativa a empresa no país e no exterior, referentes à fiscalização, controle de operação ou qualquer outro interesse da mesma;
- Apresentar ao exportador/importador sugestões de segurança do material a ser transportado, embalagem e rotas;
- Fiscalizar os fornecedores quanto ao prazo de entrega das mercadorias, instruções de embalagem, marcas e referências, prazos de vencimento de documentos e instruções especiais de embarque;
- Verificar antes do embarque a necessidade de documentos exigidos pela legislação;
- Escolher o porto ou aeroporto de embarque mais adequado;
- Coordenar os transportes internos na origem de acordo com as condições de compra;
- Obter dos fornecedores os documentos, como fatura comercial, *packing list*, certificado de origem, para efetuar os serviços de embarque;
- Armazenar se necessário as mercadorias por conta e risco de quem deve responder por elas, de acordo com as condições de compra;

- Proceder à reserva de praças no navio/ aeronaves;
- Manter informado o exportador ou importador sobre alterações importantes que possa haver nas tarifas dos fretes marítimos/aéreos, encargos e condições gerais;
- Calcular e negociar os fretes aplicáveis para obter as reduções e bonificações máximas possíveis;
- Elaborar a documentação internacional que seguirá com a mercadoria (B/L ou AWB), observando a inclusão das informações solicitadas na instrução de embarque, carta de crédito ou outro documento;
- Controlar a correta aplicação das tarifas de frete e seu cálculo;
- Distribuir os originais e cópias dos documentos para todas as partes envolvidas;
- Enviar avisos de embarque com data estimada de chegada e cópia dos documentos relativos ao embarque;
- Avisar o exportador ou importador sobre possível atraso na saída ou chegada dos navios/aeronaves;
- Enviar relatório periódico, informando o exportador ou importador sobre todas as operações efetuadas.

De acordo com Silva e Porto (2003), as empresas de transportes aéreos internacionais são nomeadas pela IATA em todo o mundo e tem a função de representar as companhias aéreas, recebendo uma comissão das empresas aéreas por seus serviços.

Keedi e Mendonça (2000) descrevem as empresas de transportes aéreos internacionais como firmas de ligação entre as companhias aéreas e os usuários de transporte aéreo, podendo ser ou não autorizado pela IATA. Para serem reconhecidos e aprovados pela IATA, devem ser propostos por um transportador e aprovado por este para receber cargas, emitir seus conhecimentos aéreos e cobrar fretes, no Brasil, devem se credenciar junto ao DAC para poderem operar.

Ainda se discute, nos vários segmentos do comércio exterior do país, a necessidade de regularização dos problemas legais para que a atividade do agente de cargas possa ser melhorada (LUDOVICO, 2007).

Em 2004, segundo dados do DAC, existiam cerca de mil agentes de carga aérea no Brasil, dos quais 600 estavam em Curitiba (VIEIRA, 2006).

Atualmente, existe uma concentração das atividades logísticas em cada vez menos intermediadores, os prestadores de serviços logísticos (PSL), pois tendo várias empresas responsáveis por cada parte do processo, o gerenciamento das atividades tende a se tornar muito complicado, afetando toda a cadeia de suprimentos, porém o panorama atual mostra que isto não ocorrerá com os agentes de carga aérea, pois foi verificado que as companhias aéreas não tendem a se tornar seus concorrentes e sim que haja maior integração entre as partes (VIEIRA, 2006).

6 PESQUISA DE CAMPO

6.1 Plano Amostral

O estudo foi desenvolvido de acordo com um plano amostral que delimitou, de modo concreto, o ambiente da pesquisa classificado da seguinte forma:

- Universo: funcionários de empresas de transportes internacionais aéreo;
- População: funcionários de empresas de transportes internacionais aéreo, situados na cidade de Curitiba/PR, para os quais foi enviado o questionário;
- Amostra: funcionários de empresas de transportes internacionais aéreo, situados na cidade de Curitiba/PR, responderam o questionário enviado.

6.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados pré-determinado para este estudo foi o questionário formado por dez questões fechadas, que segundo Sampieri et al (2006), é um instrumento composto por questões relacionadas às variáveis medidas na pesquisa e é do tipo fechado por conter questões com alternativas de resposta previamente delimitadas.

6.3 Análise e tratamento de dados

Os dados retornaram sob a forma de respostas assinaladas dentre as alternativas apresentadas em cada questão do questionário elaborado.

Com esses dados disponíveis, e segundo Bardin (2007), tem início o tratamento de dados que será por categorização, sendo esta uma forma que classifica os elementos em categorias impondo a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros.

6.3.1 Categoria 1 – Característica e desafio de um líder

Quadro 1 – Categoria 1 – Característica e desafio de um líder

Funcionário	1 – Atributos de um líder	7 – Desafio de um líder para motivar sua equipe
1 – Alessandra Klayn de Lima	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Criar um ambiente produtivo para o trabalho
2 – Andre Schimitt Carvalho	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Criar um ambiente produtivo para o trabalho
3 – Ariany Melo	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
4 – Bianca Dominguez	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Criar um ambiente produtivo para o trabalho
5 – Charles Jose Stein	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Criar um ambiente produtivo para o trabalho
6 – Cynthia Iwai Imada	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Criar um ambiente produtivo para o trabalho
7 – Danielli Cristini Araujo	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
8 – Maria Kohler	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
9 – Mariana Floriano	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
10 – Mayara Radin	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Criar um ambiente produtivo para o trabalho
11 – Tatiana Nardielle	Comprometimento e envolvimento com o trabalho	Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas

Toda a amostra é unânime em afirmar que o principal atributo de um verdadeiro líder é o comprometimento e envolvimento com o trabalho, estimulando assim os funcionários a também se engajarem em suas tarefas e ter um alto nível de produtividade e

comprometimento junto à empresa. Entende-se que o verdadeiro líder deve ser e dar o exemplo de “funcionário modelo” aos seus subordinados.

Mais da metade da amostra acredita que para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisará enfrentar é a criação de um ambiente produtivo para o trabalho, tornando a rotina mais descontraída e menos tensa. Enquanto que pouco menos da outra metade entende que o principal desafio que o líder enfrentará para conseguir uma equipe motivada é encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa, tornando os objetivos dos funcionarios os mesmo, ou equivalentes aos da empresa, estimulando-os a investir seus conhecimentos e energias em busca da perfeição do serviço. Apenas um funcionário acredita que o principal desafio de um líder é oferecer recompensas financeiras para que os mesmos alcancem suas metas.

6.3.2 Categoria 2 – Motivação no trabalho

Quadro 2 – Categoria 2 – Motivação no trabalho

Funcionário	2 – Motivação no trabalho	8 – A motivação dos funcionários de hoje e a geração anterior	9 – Fator interno e externo como responsável pela motivação
1– Alessandra Klayn de Lima	Oportunidade de crescimento	Sim	Não
2 – Andre Schimitt Carvalho	Oportunidade de crescimento	Sim	Sim
3 – Ariany Melo	Oportunidade de crescimento	Sim	Não
4 – Bianca Dominguez	Melhores salários e benefícios	Nao	Sim
5 – Charles Jose Stein	Oportunidade de crescimento	Nao	Sim
6 – Cynthia Iwai Imada	Melhores salários e benefícios	Sim	Sim
7 – Danielli Cristini Araujo	Oportunidade de crescimento	Sim	Sim
8 – Maria Kohler	Oportunidade de crescimento	Sim	Não
9 – Mariana Floriano Torre	Oportunidade de crescimento	Sim	Não
10 – Mayara Radin	Oportunidade de crescimento	Sim	Sim
11 – Tatiana Nardielle	Oportunidade de crescimento	Sim	Sim

Mais da metade da amostra acredita que o que mais motiva um funcionário no trabalho é a oportunidade de crescimento dentro da empresa, não ficando estagnado em uma única função, podendo assim expandir seus conhecimentos e desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Enquanto que apenas duas pessoas que responderam ao questionário, entendem que o que mais os motiva no trabalho são os melhores salários e benefícios, recompensas financeiras.

A maior parte da amostra concorda com a afirmação do escritor Spitzer (1997), onde a motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Sendo que antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo, exclusivamente em troca de salário e benefícios, e hoje, os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da

organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma. Apenas dois funcionários discordaram do que o escritor afirmou sobre a nova geração de funcionários, comparando-os com uma geração mais antiga e que se arriscava menos.

Referente à declaração de que a verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, e nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação, a maior parte da amostra concorda com o exposto acima, e apenas quatro funcionários concordam que o que leva a motivação do funcionário seja algo interno, onde apenas ele pode impulsionar o desejo de progredir e continuar a permanecer onde está.

6.3.3 Categoria 3 – Qualidade de vida no trabalho

Quadro 3 – Categoria 3 – Qualidade de vida no trabalho

Funcionário	3 – Liderança participativa como influencia na qualidade de vida no trabalho	4 – Prioridade de um profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional
1– Alessandra Klayn de Lima	Sim	Consideração e respeito
2 – Andre Schimitt Carvalho	Sim	Liberdade para trabalhar
3 – Ariany Melo	Sim	Estabilidade e segurança do trabalho
4 – Bianca Dominguez	Sim	Estabilidade e segurança do trabalho
5 – Charles Jose Stein	Sim	Consideração e respeito
6 – Cynthia Iwai Imada	Sim	Estabilidade e segurança do trabalho
7 – Danielli Cristini Araujo	Sim	Estabilidade e segurança do trabalho
8 – Maria Kohler	Sim	Estabilidade e segurança do trabalho
9 – Mariana Floriano Torre	Sim	Liberdade para trabalhar
10 – Mayara Radin	Sim	Estabilidade e segurança do trabalho
11 – Tatiana Nardielle	Sim	Liberdade para trabalhar

A amostra é unânime na opinião de que trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho, fazendo com que eles permaneçam na empresa e invistam seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma.

Mais da metade da amostra, seis funcionários, acredita que um profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional mais prioriza na hora de permanecer na organização é a estabilidade e segurança no trabalho, não havendo a insegurança de ser mandado embora ou ser descartado de sua função. Enquanto que três funcionários entendem que o que um profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional mais prioriza é a liberdade para trabalhar. Apenas dois funcionários

acreditam que o que um profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional mais prioriza é a consideração e o respeito que seus supervisores têm por eles.

6.3.4 Categoria 4 – Desmotivação no trabalho

Quadro 4 – Categoria 4 – Desmotivação no trabalho

Funcionário	5 – Desmotivação no trabalho
1– Alessandra Klayn de Lima	Pouco investimento e incentivo ao funcionário
2 – Andre Schimitt Carvalho	Falta de reconhecimento
3 – Ariany Melo	Pouco investimento e incentivo ao funcionário
4 – Bianca Dominguez	Pouco investimento e incentivo ao funcionário
5 – Charles Jose Stein	Falta de reconhecimento
6 – Cynthia Iwai Imada	Pouco investimento e incentivo ao funcionário
7 – Danielli Cristini Araujo	Pouco investimento e incentivo ao funcionário
8 – Maria Kohler	Falta de reconhecimento
9 – Mariana Floriano Torre	Pouco investimento e incentivo ao funcionário
10 – Mayara Radin	Baixos salários e benefícios
11 – Tatiana Nardielle	Pouco investimento e incentivo ao funcionário

Mais da metade da amostra acredita que o que mais desmotiva um funcionário em uma empresa de transporte aéreo internacional são o pouco investimento e incentivo ao mesmo. Enquanto que pouco menos da outra metade entende que o que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional é a falta de reconhecimento do funcionário. E apenas um funcionário acredita que o que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional são os baixos salários e benefícios.

6.3.5 Categoria 5 – Administração Participativa

Quadro 5 – Categoria 5 – Administração Participativa

Funcionário	6 – Conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa	10 – Adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários
1– Alessandra Klayn de Lima	Sim	Sim
2 – Andre Schimitt Carvalho	Sim	Sim
3 – Ariany Melo	Sim	Sim
4 – Bianca Dominguez	Sim	Sim
5 – Charles Jose Stein	Sim	Sim
6 – Cynthia Iwai Imada	Sim	Sim
7 – Danielli Cristini Araujo	Sim	Sim
8 – Maria Kohler	Sim	Sim
9 – Mariana Floriano Torre	Sim	Sim
10 – Mayara Radin	Sim	Sim
11 – Tatiana Nardielle	Sim	Sim

Toda a amostra entende que as estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa. Para que uma empresa consiga atingir a perfeição e alcançar suas metas, todos os funcionários, desde a base da pirâmide hierárquica até o topo onde ficam os gestores e diretores, precisam estar em sintonia e envolvidos nos processos onde trabalham.

A amostra é unânime na opinião de que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma.

CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho tem como finalidade descrever como a administração participativa pode ser um fator adicional no nível de motivação dos funcionários em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba. Para atingir tal objetivo, foram elaborados três objetivos específicos: analisar o funcionamento e a estrutura de uma liderança participativa; verificar os principais fatores que levam a motivação do funcionário em uma empresa; associar a administração participativa em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba ao nível de motivação do funcionário.

Desta forma foi possível, através dos questionários enviados aos funcionários em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba, alcançar e atingir o objetivo geral deste trabalho.

Conclui-se que um líder deve exercer múltiplas tarefas. Inspirar e liderar pelo exemplo são virtudes que não tem preço, uma vez que isso alcança toda a organização.

O líder precisa permitir que seus funcionários realmente ditem o que a empresa é, e não impor aos colaboradores a sua opinião, capacitando as pessoas a fazerem seu trabalhos.

Assim se tornam capazes de contribuir para o objetivo global do negócio. Quando eles sentem que são ouvidos e que são parte da construção de algo, eles se envolvem mais e ficam mais propensos a permanecer na empresa. Uma vez que o capital humano está se tornando o “produto” de maior valor nas empresas, a concorrência atrás das melhores opções de pessoas.

Os principais atributos de um verdadeiro líder são o comprometimento e envolvimento com o trabalho estimulando assim, os funcionários a também se engajarem em suas tarefas e terem um alto nível de produtividade e comprometimento junto à empresa.

Para manter sua equipe motivada, os principais desafios do líder são: a criação de um ambiente produtivo para o trabalho; encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa; oferecer recompensas financeiras para que os funcionários alcancem suas metas.

O que mais motiva um funcionário no trabalho são as oportunidades de crescimento dentro da empresa e as recompensas financeiras.

Hoje, a motivação dos funcionários é diferente da geração anterior, os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas e mais dedicados a si mesmos.

Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho. Ele prioriza a estabilidade e segurança no trabalho, a liberdade para trabalhar, a consideração e o respeito que seus supervisores têm por eles.

As maiores desmotivações em um funcionário são: o pouco investimento e incentivo ao mesmo, a falta de reconhecimento do funcionário, e os baixos salários e benefícios.

Por fim, pode-se afirmar que os resultados obtidos através da pesquisa evidenciaram os fatores e razões pela qual a administração participativa é um fator adicional no nível de motivação dos funcionários em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba. Desta forma, foi alcançado o objetivo geral deste trabalho.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAC – Agencia Nacional de Aviação Civil - Brasil. **Superintendência de regulação econômica e acompanhamento de mercado - Anuário do transporte aéreo 2009**. Disponível em: < <http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arq1295886247.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luis. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? : inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 19 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

COUTINHO, Osmar. **Sucesso e superação. Como obter resultados positivos através das pessoas**. 9 ed. Curitiba: Sergraf, 2010.

EXPORTA. **Passo a passo para exportação**. 2004. Disponível em: <<http://www.exporta.sp.gov.br/2004/pages/popPasso.asp>>. Acesso em: 09 de abril de 2014.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIA, S. F. S. **Fragmentos da história dos transportes**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

FERREIRA, Luiz Antonio Félix Ferreira. **Transporte Aéreo Internacional: Características, Custos e Visão Estratégica de Logística**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. **RAE Revista de Administração de Empresas**. V.35, nº2 – p 57 a 63, **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo, Abril 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. **RAE Revista de Administração de Empresas**. V.35, nº3 – p 20 a 29, **Pesquisa Qualitativa**. São Paulo, Junho 1995.

HAIR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **A Infraero e o desafio do novo Brasil**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/institucional/a-infraero.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2014.

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Aeroporto Internacional Afonso Pena**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/aeroportos/parana/aeroporto-afonso-pena.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2014.

KEEDI, S.; MENDONÇA, Paulo C.C. de. **Transporte e seguros no comércio exterior**. 2. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KEEDI, S. **Transportes, Unitização e Seguros Internacionais de Carga**. 2. e 3. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

KEEDI, S. **Logística de transporte internacional**. 2. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

KERLINGER, Fred N; LEE, Howard B. **Foundations of behavioral research**. 4 ed. USA: Thomson learning, 1996.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LERNER, Walter. **Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio**. 1 ed. São Paulo: Nobel, 1991.

LUDOVICO, Nelson. **Logística Internacional: um enfoque em Comércio Exterior**. 1. Ed. Revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUPPA, Luis Paulo. **Líderes & Gestores**. 1 ed. São Paulo: Resultado, 2010.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **20 Anos da SECEX e 200 anos de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3130>>. Acesso em: 11 de abril de 2014.

PORTAL DA PREITURA – SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Aeroporto Internacional Afonso Pena**. Disponível em: <<http://www.sjp.pr.gov.br/aeroporto-internacional-afonso-pena/>>. Acesso em: 05 de abril de 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, P. C. A. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, Cláudio Ferreira da.; PORTO, Marcos Maia. **Transporte, Seguros e a Distribuição Física Internacional de Mercadorias**. 2. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

SPITZER, Dean R.. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. 1. ed. São Paulo: Futura, 1997.

TZU, Sun. **A arte da Guerra: os 13 capitulos originais**. 2. ed. São Paulo: Clio Editora, 2012.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte Internacional de Cargas**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Logística e Distribuição Física Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

WEISS, Donald H.. **Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

APÊNDICES

A seguir encontram-se os questionários respondidos pelos funcionários de empresas de transportes internacionais aéreo, situados na cidade de Curitiba/PR.

Suas respostas foram utilizadas como base para a análise das categorias apresentadas no estudo, fornecendo informações para que pudesse confirmar as hipóteses e responder o problema de pesquisa, tornando o trabalho rico em detalhes e informações relacionadas à administração participativa como um fator adicional no nível de motivação dos funcionários em uma empresa de transporte aéreo internacional na cidade de Curitiba.

Funcionário 01: Alessandra Klayn de Lima

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 10 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim
 - b) Não

Funcionário 02: Andre Schimitt Carvalho

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 16 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim
 - b) Não

Funcionário 03: Ariany Melo

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 04 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho**

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento**

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim**
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho**
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário**
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim**
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa**
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim**
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não**
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim**
 - b) Não

Funcionário 04: Bianca Dominguez

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 04 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim
 - b) Não

Funcionário 05: Charles Jose Stein

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 12 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim
 - b) Não

Funcionário 06: Cynthia Iwai Imada

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 05 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim
 - b) Não

Funcionário 07: Danielli Cristini Araujo

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 03 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho**

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento**

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim**
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho**
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário**
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim**
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa**
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim**
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim**
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim**
 - b) Não

Funcionário 08: Maria Kohler

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 11 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa**
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim**
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não**
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim**
 - b) Não

Funcionário 09: Mariana Floriano Torre

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 07 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho**

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento**

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim**
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar**

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário**
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim**
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa**
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim**
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não**
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim**
 - b) Não

Funcionário 10: Mayara Radin

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 05 anos

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) Comprometimento e envolvimento com o trabalho

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) Oportunidade de crescimento

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) Liberdade para trabalhar

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) Pouco investimento e incentivo ao funcionário
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) Sim
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim
 - b) Não

Funcionário 11: Tatiana Nardielle

Tempo de atuação na área de Comércio Exterior: 05 meses

- 1- Dos atributos abaixo, qual é o que mais caracteriza o verdadeiro líder:
 - a) Autoritarismo
 - b) Humildade e Carisma
 - c) **Comprometimento e envolvimento com o trabalho**

- 2- O que mais te motiva no trabalho:
 - a) Um ambiente descontraído
 - b) Melhores salários e benefícios
 - c) **Oportunidade de crescimento**

- 3- Trabalhar em uma empresa com liderança participativa influencia os funcionários a terem qualidade de vida no trabalho?
 - a) **Sim**
 - b) Não

- 4- O profissional que trabalha em uma empresa de transporte aéreo internacional prioriza:
 - a) Estabilidade e segurança do trabalho
 - b) Consideração e respeito
 - c) **Liberdade para trabalhar**

- 5- O que mais desmotiva em uma empresa de transporte aéreo internacional:
 - a) Falta de reconhecimento
 - b) **Pouco investimento e incentivo ao funcionário**
 - c) Baixos salários e benefícios

- 6- Você concorda que estratégias e táticas serão secundárias sem a devida conscientização do pessoal envolvido em cada realização da empresa?
 - a) **Sim**
 - b) Não

- 7- Para um líder conseguir uma equipe motivada, o principal desafio que ele precisa enfrentar é:
- a) Criar um ambiente produtivo para o trabalho
 - b) Encorajar a dedicação dos funcionários para com os objetivos da empresa
 - c) Oferecer recompensas financeiras para alcançarem suas metas
- 8- Você concorda com a seguinte afirmação de Spitzer (1997): A motivação dos funcionários de hoje é diferente da geração anterior. Antigamente os operários eram movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo exclusivamente em troca de salário e benefícios, hoje os funcionários são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas; menos leais e menos dispostos a sacrificar suas vidas pessoais em prol da organização e mais facilmente desviados do trabalho, ou seja, a nova geração de funcionários é mais dedicada a si mesma.
- a) Sim
 - b) Não
- 9- A verdadeira motivação é basicamente externa, embora em geral, seja necessário um elemento interno para precipitá-la, nenhum fator interno isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
- 10- Você acredita que a nova tendência de administração nas empresas, a Administração Participativa, seja um adicional ao nível de motivação e satisfação dos funcionários, fazendo com que ele permaneça no trabalho e invista seus conhecimentos e ideias na organização, agregando valor a mesma?
- a) Sim
 - b) Não